

# Administración de recursos humanos



**R. WAYNE MONDY**



# Administración de recursos humanos

▶ DECIMOPRIMERA EDICIÓN

**R. WAYNE MONDY, SPHR**

Con la colaboración especial de  
**JUDY BANDY MONDY**

McNeese State University

**TRADUCCIÓN**

Jaime Gómez-Mont Araiza

*Traductor profesional*

*Especialista en temas de administración y finanzas*

**REVISIÓN TÉCNICA**

María Cristina Huerta Sobrino

*Departamento de Estudios Empresariales*

*Universidad Iberoamericana, México*

Gerardo Acosta Caperón

*Universidad Tecnológica de Hermosillo, Sonora*

**Prentice Hall**

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

Datos de catalogación bibliográfica

**MONDY, R. WAYNE**

**Administración de recursos humanos.  
Decimoprimer edición**

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2010

ISBN: 978-607-32-0203-9

Área: Administración y economía

Formato: 21.5 × 27.5 cm

Páginas: 512

Authorized translation from the English language edition, *Human Resource Management*, 11<sup>th</sup> edition, by R. Wayne Mondy published by Pearson Education, Inc., publishing as PRENTICE HALL. Copyright 2010. All rights reserved.  
ISBN 9780136077282

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés, titulada: *Human Resource Management*, 11<sup>th</sup> edition, por R. Wayne Mondy publicada por Pearson Education, Inc., publicada como PRENTICE HALL. Copyright 2010. 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: Rodrigo Romero Villalobos

Imagen de portada: LatinStock México/Corbis

DECIMOPRIMERA EDICIÓN, 2010

D.R. 2010 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.

ISBN VERSIÓN IMPRESA: 978-607-32-0203-9

ISBN E-BOOK: 978-607-32-0204-6

ISBN E-CHAPTER: 978-607-32-0205-3

PRIMERA IMPRESIÓN

Impreso en México. Printed in Mexico.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 13 12 11 10

**Prentice Hall**  
es una marca de

**PEARSON**

[www.pearsoneducacion.net](http://www.pearsoneducacion.net)

ISBN: 978-607-32-0203-9

*Para Judy Bandy Mondy, mi amor, mi inspiración, y mi compañera de trabajo.*

*—RWM*

- 1** **INTRODUCCIÓN 2**
  - 1 Administración estratégica de los recursos humanos: Una perspectiva general 3
  
- 2** **CONSIDERACIONES ÉTICAS, SOCIALES Y LEGALES 28**
  - 2 Ética empresarial y responsabilidad social corporativa 29
  - 3 Diversidad de la fuerza de trabajo, oportunidades equitativas en el empleo y acción afirmativa 51
  
- 3** **DOTACIÓN DE PERSONAL 90**
  - 4 Análisis de puestos, planeación estratégica y planeación de recursos humanos 91
  - 5 Reclutamiento 127
  - 6 Selección 157
  
- 4** **DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS 196**
  - 7 Capacitación y desarrollo 197
    - Apéndice del capítulo 7: Planeación y desarrollo de carrera 224*
  - 8 Administración y evaluación del desempeño 237
  
- 5** **REMUNERACIÓN 266**
  - 9 Remuneración financiera directa 267
  - 10 Prestaciones, remuneración no financiera y otros aspectos de la remuneración 302
  
- 6** **SEGURIDAD Y SALUD 338**
  - 11 Un ambiente laboral seguro y saludable 339
  
- 7** **RELACIONES CON LOS EMPLEADOS Y RELACIONES LABORALES 370**
  - 12 Sindicatos laborales y negociaciones colectiva 371
    - Apéndice del capítulo 12: Historia de los sindicatos en Estados Unidos 405*
  - 13 Relaciones internas con los empleados 411
  
- 8** **LA OPERACIÓN EN UN AMBIENTE GLOBAL 438**
  - 14 Administración global de recursos humanos 439

Prefacio ii  
Agradecimientos v

## PARTE UNO: INTRODUCCIÓN 2

Objetivos del capítulo 2

### **Administración estratégica de los recursos humanos: Una perspectiva general 3**

*ARH en acción*: No se trata del *branding* de RH, sino de la cultura del empleador 3

Administración de los recursos humanos 4

Funciones de la administración de los recursos humanos 5

Dotación de personal 5

- **Tendencias e innovaciones: Medición de la calidad de las contrataciones en el ambiente actual 6**

Desarrollo de recursos humanos 6

Remuneración 7

Seguridad y salud 7

Relaciones con los empleados y relaciones laborales 8

Investigación de recursos humanos 8

Interrelaciones de las funciones de la ARH 8

El ambiente dinámico de la administración de recursos humanos 8

Consideraciones legales 8

Mercado laboral 9

Sociedad 9

Sindicatos 10

Accionistas 10

Competencia 10

Clientes 10

Tecnología 10

Economía 11

Sucesos imprevistos 11

Cómo se practica la administración de los recursos humanos en el mundo real 11

El cambiante papel estratégico de los RH:

    Quién lleva a cabo las tareas de la administración de los recursos humanos 11

    El administrador de recursos humanos 12

    Subcontrataciones de RH 12

    Centro de servicios compartidos de RH 13

Organización profesional de empleadores (OPE):  
(Employee Leasing) 13

Administradores de línea 14

Los RH como socio estratégico 14

Un ejemplo de RH estratégicos 16

Auditorías estratégicas de RH 16

Métrica del capital humano 17

Designaciones de recursos humanos 18

Evolución de la administración de los recursos humanos:

Mobilización hacia RH estratégicos 18

Organizaciones de RH en evolución 19

Alcance de este libro 20

- **Perspectiva global: Diferencias culturales en los RH en un contexto global 22**

RESUMEN 23

TÉRMINOS CLAVE 24

PREGUNTAS PARA REPASO 24

INCIDENTE DE ARH 1: LOS RH DESPUÉS DE UN DESASTRE

INCIDENTE DE ARH 2: REDUCCIÓN DE PERSONAL 25

NOTAS 25

## PARTE DOS: CONSIDERACIONES ÉTICAS, SOCIALES Y LEGALES 28

Objetivos del capítulo 28

### **Ética empresarial y responsabilidad social corporativa 29**

*ARH en acción*: Volverse estratégico en el contexto de la responsabilidad social corporativa 29

Ética 30

Un modelo de ética 31

Legislación del comportamiento ético 32

- **Dilema ético: Un dilema de selección 33**

Código de ética 34

Ética de los recursos humanos 35

Capacitación en cuestiones éticas 36

Profesionalización de la administración de recursos humanos 37

Sociedad para la Administración de Recursos Humanos 38

Instituto de Certificación en Recursos Humanos 38

Sociedad Americana para la Capacitación y el Desarrollo 38	Ley de Rehabilitación de 1973 63
WorldatWork 38	Ley de 1978 sobre Discriminación por Embarazo 64
Responsabilidad social corporativa 39	Ley de Reforma y Control de Inmigración de 1986 64
• <b>Tendencias e innovaciones: Bayer Corporation: Un ejemplo de calidad en la responsabilidad social corporativa 40</b>	Ley de Reforma de la Inmigración Ilegal y Responsabilidad de los Inmigrantes de 1996 65
Análisis de los grupos de interés y el contrato social 40	Ley de 1990 para Estadounidenses con Discapacidades 65
Obligaciones frente a los individuos 42	Ley de Derechos Civiles de 1991 66
Obligaciones frente a otras organizaciones 42	Ley de 1994 de Derechos de Empleo y Reemplazo del Personal Uniformado de los Servicios Militares 67
Obligaciones frente al gobierno 43	Ley de 2004 para el Mejoramiento de los Beneficios de los Veteranos 67
Obligaciones frente a la sociedad en general 43	Leyes estatales y locales 67
Implantación de un programa de responsabilidad social corporativa 43	Decisiones significativas de la Suprema Corte de Estados Unidos en relación con la igualdad de oportunidades en el empleo 68
• <b>Perspectiva global: Denuncias multinacionales 45</b>	<i>Griggs versus Duke Power Company 8</i>
<b>RESUMEN 46</b>	• <b>Dilema ético: ¿Cuál fue el mensaje real? 68</b>
<b>TÉRMINOS CLAVE 47</b>	<i>Albermarle Paper Company versus Moody Phillips versus Martin Marietta Corporation Espinoza versus Farah Manufacturing Company Dothard versus Rawlingson American Tobacco Company versus Patterson O'Connor versus Consolidated Coin Caterers Corp. 70</i>
<b>PREGUNTAS PARA REPASO 47</b>	Decisiones significativas de la Suprema Corte de Estados Unidos que afectan a la acción afirmativa 70
<b>INCIDENTE DE ARH 1: UN ERROR ÉTICO 47</b>	<i>Universidad de California Regents versus Bakke 71 Adarand Constructors versus Pena 71 Grutter versus Bollinger 71 Gratz versus Bollinger 71</i>
<b>INCIDENTE DE ARH 2: "NO ME PUEDEN DESPEDIR" 47</b>	Comisión de oportunidades equitativas en el empleo 71
<b>NOTAS 48</b>	Lineamientos uniformes acerca de los procedimientos de selección de los empleados 73
Objetivos del capítulo 50	Concepto de trato desigual 73
	Concepto de efecto adverso 74
	Lineamientos adicionales sobre los procedimientos de selección para el empleo 75
	Lineamientos sobre el acoso sexual 75
	Lineamientos sobre la discriminación con motivo del origen nacional 77
	• <b>Tendencias e innovaciones: Discriminación con motivo de las responsabilidades familiares 78</b>
	Lineamientos sobre la discriminación con motivo de la religión 79
	Acción afirmativa: Orden ejecutiva 11246, como se reformó por la orden ejecutiva 11375 79
	Programa de acción afirmativa 80
	• <b>Perspectiva global: Igualdad de oportunidades en el empleo a nivel global 83</b>



### **Diversidad de la fuerza de trabajo, oportunidades equitativas en el empleo y acción afirmativa 51**

<i>ARH en acci n:</i> Licencias de paternidad 51
Fuerza de trabajo diversa proyectada a futuro 52
Diversidad y administración de la diversidad 53
Componentes de una fuerza de trabajo diversa 54
Padres solteros y madres que trabajan 54
La mujer en la empresa 54
Madres que se reincorporan a la fuerza de trabajo 55
Familias con dos carreras 55
Trabajadores de grupos minoritarios 56
Trabajadores de mayor edad 56
Personas con discapacidades 57
Inmigrantes 57
Jóvenes con educación o habilidades limitadas 57
Oportunidades equitativas en el empleo: Perspectiva general 58
Leyes referentes a las oportunidades equitativas en el empleo 58
Ley de Derechos Civiles de 1866 58
Ley de Igualdad Salarial de 1963 59
Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964, reformado en 1972 60
Ley sobre la Discriminación por Edad en el Empleo de 1967, reformada en 1978 y 1986 62
La edad puede ser una cualidad ocupacional de buena fe 63



RESUMEN 84

TÉRMINOS CLAVE 85

PREGUNTAS PARA REPASO 85

INCIDENTE DE ARH 1: ¡ME SIENTO MARAVILLOSAMENTE BIEN! 86

INCIDENTE DE ARH 2: ENTONCES, ¿QUÉ ES LA ACCIÓN AFIRMATIVA? 86

NOTAS 87

## PARTE TRES DOTACIÓN DE PERSONAL 90

Objetivos del capítulo 90

### 4 Análisis de puestos, planeación estratégica y planeación de recursos humanos 91

ARH en acción: Interconexión de la red social: El conocimiento mutuo 91

Análisis de puestos: Una herramienta básica de la administración de recursos humanos 92

Razones para realizar un análisis de puestos 93

Dotación de personal 93

Capacitación y desarrollo 93

Evaluación del desempeño 94

Remuneración 94

Seguridad y salud 94

Relaciones laborales y con los empleados 94

Consideraciones legales 95

Tipos de información del análisis de puestos 95

Métodos de análisis de puestos 96

Cuestionarios 96

Observación 96

Entrevistas 96

Registro del empleado 96

Combinación de métodos 97

Realización de un análisis de puestos 98

Descripción del puesto 98

Identificación del puesto de trabajo 98

Fecha del análisis de puestos 99

Resumen del puesto 99

Tareas a realizarse 99

Especificación del puesto 100

Momento oportuno para el análisis de puestos 101

Análisis de puestos para miembros de equipos 101

El análisis de puestos y la legislación 102

• *Tendencias e innovaciones: Administración del talento: 103*

El proceso de planeación estratégica 104

Determinación de la misión 104

Evaluación del entorno 105

Establecimiento de objetivos 105

Establecimiento de estrategias 105

Implantación de estrategias 106

Planeación estratégica de recursos humanos (ARH) 106

Pronóstico de las necesidades en cuanto a recursos humanos 108

Pronósticos de base cero 108

Enfoque ascendente 108

Relación entre el volumen de ventas y el número de empleados requeridos 108

Modelos de simulación 109

Pronósticos de la disponibilidad de los recursos humanos 109

Uso de bases de datos de RH 110

Pronóstico de escasez de empleados 110

Reclutamiento innovador 110

Incentivos de remuneración 111

Programas de capacitación 111

Diferentes normas de selección 111

• *Dilema ético: ¿Qué “pensador” debería seleccionarse? 111*

Pronóstico de exceso de empleados 112

Contratación restringida 112

Reducción en el número de horas de trabajo 112

Jubilación anticipada 112

Recortes de personal: 112

Aspectos negativos de los recortes de personal 113

Asistencia para la reubicación (outplacement) 113

Planeación de la sucesión en los puestos 114

Planeación en caso de desastres 114

Sistemas de información de recursos humanos 116

Sistema de información para la administración de RH 117

Sistema de información de empleados 117

Conceptos del diseño de puestos 118

Enriquecimiento de puestos 118

Crecimiento del puesto 119

Reingeniería 119

• *Perspectiva global: India realiza el trabajo, pero de una manera distinta 120*

RESUMEN 121

TÉRMINOS CLAVE 123

PREGUNTAS PARA REPASO 123

INCIDENTE DE ARH 1: UN TÍTULO UNIVERSITARIO PARA LOS LECTORES DE MEDIDORES 123


INCIDENTE DE ARH 2: ¿RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICOS? 124


NOTAS 124

Objetivos del capítulo 126

### 5 Reclutamiento 127

ARH en acción: Cómo participa el director ejecutivo en el proceso de reclutamiento 127

Definición de reclutamiento	128	Solicitantes por iniciativa propia	146
Alternativas para el reclutamiento	128	Casas abiertas	146
Subcontrataciones	129	Eventos de reclutamiento	147
Empleados eventuales	129	Prima salarial por firmar contrato	147
Organizaciones profesionales de empleadores (subcontratación de empleados)	129	Juegos competitivos	147
Tiempo extra	130	Eliminación del papeleo en Continental Airlines	148
Ambiente externo del reclutamiento	130	Adaptación de los métodos y las fuentes de reclutamiento	149
Condiciones del mercado laboral	130	• <i>Perspectiva global: Empresas estadounidenses en     Vietnam</i>	150
Consideraciones legales	130	<b>RESUMEN</b>	151
Políticas de promoción	131	<b>TÉRMINOS CLAVE</b>	151
Proceso del reclutamiento	132	<b>PREGUNTAS PARA REPASO</b>	152
Métodos de reclutamiento interno	133	<b>INCIDENTE DE ARH 1: ¿UN ANUNCIO PUBLICITARIO     PROBLEMÁTICO?</b>	152
Anuncios y ofertas de empleo	134	<b>INCIDENTE DE ARH 2: YO ESTOY CAPACITADO, ¿POR QUÉ NO ME     SELECCIONARON?</b>	152
Referencias de los empleados	134	<b>NOTAS</b>	153
• <i>Tendencias e innovaciones: El uso de Twitter para     encontrar al mejor elemento</i>	135	Objetivos del capítulo	156
Fuentes externas de reclutamiento	136	 <b>Selección</b>	157
Preparatorias y escuelas vocacionales	136	<i>ARH en acción: La entrevista bajo estrés</i>	157
Colegios comunitarios	136	Importancia de la selección de empleados	158
Colegios y universidades	137	Factores ambientales que afectan el proceso de selección	159
Competidores en el mercado laboral	137	Otras funciones de recursos humanos	159
Ex empleados	137	Consideraciones legales	159
• <i>Dilema ético: ¿Una ventaja injusta?</i>	137	Rapidez en la toma de decisiones	159
Desempleados	138	Jerarquía organizacional	159
Personal militar	138	Reserva de candidatos	159
Empleados independientes	138	Tipo de organización	160
Ex convictos	138	Periodo de prueba	160
Métodos de reclutamiento en línea	139	Proceso de selección	160
Reclutador por Internet	140	Entrevista preliminar	161
Feria virtual de empleo	140	Revisión de solicitudes de empleo	162
Sitios Web para carreras corporativas	140	Revisión de currículos	163
Dominios.jobs	140	Envío de currículos a través de Internet	165
Weblogs (abreviado como blogs)	140	• <i>Dilema ético: ¿Criterios de selección     de los empleados?</i>	165
Pizarras de empleos de propósito general	141	Pruebas de selección: Ventajas y problemas potenciales	167
Red NACELink	141	Ventajas de las pruebas de selección	167
Sitios de nichos	141	Problemas potenciales de las pruebas de selección	168
Sitios de los empleados independientes	142	Características de las pruebas de selección adecuadamente diseñadas	168
Sitios para empleados por hora	143	Estandarización	168
Métodos tradicionales de reclutamiento externo	143	Objetividad	169
Publicidad a través de medios de comunicación	143	Normas	169
Agencias de empleo	144	Confiabilidad	169
Reclutadores	144	Validez (relación con el puesto de trabajo)	169
Ferias de empleo	145		
Trabajos como becarios	145		
Empresas de búsqueda de ejecutivos	145		
Asociaciones profesionales	146		

Tipos de pruebas de validación 170	• <i>Tendencias e innovaciones: Contratación temporal de ejecutivos</i> 185
Validez relacionada con el criterio 170	Examen médico 186
Validez del contenido 170	Notificación a los candidatos 186
Validez del constructo 170	Sistema de seguimiento de los candidatos 187
Tipos de pruebas de empleo 170	Métrica para la evaluación de la eficacia del reclutamiento y selección 187
Pruebas de aptitudes cognitivas 170	Tasa de rotación 187
Pruebas de habilidades psicomotrices 170	Costos de reclutamiento 187
Pruebas de conocimiento del puesto 171	Tasa de selección 188
Pruebas de muestras de trabajo 171	Tasa de aceptación 188
Pruebas de interés vocacional 171	Tasa de rendimiento 188
Pruebas de personalidad 171	Razón costo/beneficio de las fuentes y los métodos de reclutamiento 188
Formas únicas de pruebas 172	Tiempo requerido para la contratación 188
Pruebas genéticas 172	• <i>Perspectiva global: Cambio de guardia: ¿Avanzarán los nuevos expatriados?</i> 189
Análisis grafológico (análisis de la escritura) 172	<b>RESUMEN 190</b>
Prueba del polígrafo 173	<b>TÉRMINOS CLAVE 192</b>
Pruebas en línea 173	<b>PREGUNTAS PARA REPASO 192</b>
Centros de evaluación 173	<b>INCIDENTE DE ARH 1: CUESTIÓN DE PRIORIDADES 193</b>
Entrevistas de trabajo 174	<b>INCIDENTE DE ARH 2: ¿PERO NO TUVE LA INTENCIÓN DE HACERLO! 193</b>
Planeación de las entrevistas 174	<b>NOTAS 193</b>
Contenido de la entrevista 174	<b>PARTE CUATRO: DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS 196</b>
Papel y expectativas del candidato 175	Objetivos del capítulo 196
Tipos generales de entrevistas 176	 <b>Capacitación y desarrollo 197</b>
Entrevistas no estructuradas 176	<i>ARH en acción:</i> Videoconferencias de alta tecnología 197
Entrevista estructurada 176	Capacitación y desarrollo estratégico 198
Entrevistas conductuales 177	Factores que influyen en la capacitación y el desarrollo 199
Métodos de entrevistas 178	Apoyo de la alta administración 199
Entrevista personal 178	Avances tecnológicos 199
Entrevista grupal 178	• <i>Dilema ético: El lado difícil de la tecnología</i> 200
Entrevista de panel 178	Complejidad del mundo 200
Entrevistas múltiples 178	Estilos de aprendizaje 200
Presentación realista del puesto 179	Otras funciones de recursos humanos 200
Problemas potenciales de las entrevistas 179	Proceso de capacitación y desarrollo 201
Preguntas inapropiadas 179	Determinación de las necesidades específicas de capacitación y desarrollo 201
Juicios prematuros 180	Establecimiento de objetivos específicos de capacitación y desarrollo 202
Dominio del entrevistador 180	Métodos de capacitación y desarrollo 202
Tolerancia de información no relacionada con el puesto de trabajo 180	Cursos impartidos por instructores 203
Efecto de contraste 180	Estudio de caso 203
Falta de capacitación 180	Modelado de comportamiento 204
Comunicación no verbal 181	Representación de funciones o roles 204
Conclusión de la entrevista 181	
Investigación previa al empleo: Verificación de los antecedentes 181	
Investigación previa al empleo: Verificación de referencias 183	
Verificaciones continuas de antecedentes 183	
Contrataciones negligentes 184	
Negligencia al dar referencias 185	
Decisión de selección 185	

Juegos de negocios	204
Prácticas en el manejo de documentos	204
Capacitación en el puesto de trabajo	204
Rotación de puestos	205
Trabajo como becario	205
Capacitación de aprendices	205
Sistemas de implementación de capacitación y desarrollo	205
Universidades corporativas	206
Colegios y universidades	206
Colegios comunitarios	206
Educación superior en línea	206
Sistema de vestíbulo	207
Videos	207
Aprendizaje electrónico ( <i>e-learning</i> )	207
Simuladores	208
Desarrollo gerencial	208
<i>Mentoring</i> y <i>coaching</i>	209
<i>Mentoring</i> inverso	210
Inducción	210
Propósitos de la inducción	211
Responsabilidad y programación de la inducción	211
• <b>Tendencias e innovaciones: Inducción de los nuevos ejecutivos de la empresa</b>	<b>212</b>
La inducción en Monster.com	212
Implantación de programas de capacitación y de desarrollo	213
Métricas para evaluar la capacitación y el desarrollo	213
Opiniones de los participantes	214
Alcance del aprendizaje	214
Cambio en el comportamiento	214
Logro de los objetivos de la capacitación y el desarrollo	214
Benchmarking	215
Estándares de capacitación para asegurar la calidad internacional ISO 9000	215
Asociaciones de negocios/gobierno/educación para la capacitación: Ley de Inversión en la Fuerza de Trabajo	215
Desarrollo organizacional: Una herramienta estratégica de RH	215
Retroalimentación por medio de encuestas	216
Círculos de calidad	216
Formación de equipos	217
Capacitación para la sensibilización	217
• <b>Perspectiva global: Aprender a lidiar con las diferencias culturales</b>	<b>218</b>

**RESUMEN 219****TÉRMINOS CLAVE 220****PREGUNTAS PARA REPASO 220****INCIDENTE DE ARH 1: LA CAPACITACIÓN EN KELLER-GLOBE 220****INCIDENTE DE ARH 2: ¿SEGURIDAD DE LA CARRERA VERSUS SEGURIDAD EN EL TRABAJO? 221****NOTAS 221****Apéndice Capítulo 7: Planeación y desarrollo de carrera 224**

Seguridad en el empleo <i>versus</i> seguridad en la carrera	224
Definición de carrera y de planeación de la carrera	224
Planeación de carrera	225
Planeación de la carrera: Autoevaluación	225
Internet como una fuente de asistencia para una autoevaluación	227
Internet como medio de asistencia para la planeación de carrera	228
Rutas de carreras y desarrollo de carreras	228
Métodos de desarrollo de carrera	229
Sistemas de información para la administración y los empleados	229
Discusiones con individuos bien informados	229
Material de la compañía	230
Sistema de evaluación del desempeño	230
Talleres	230
Rutas de carrera	230
Rutas tradicionales de carrera	230
Ruta de carrera en forma de red	231
Ruta lateral de habilidades	231
Ruta de carrera dual	231
Forma de añadir valor a la carrera	232
Descenso de categoría	232
Agentes libres (ser su propio jefe)	232
Desarrollo de segmentos únicos de la fuerza laboral	232
<i>Baby Boomers</i>	233
Empleados de la generación X	233
Empleados de la generación Y	234
La generación I (generación de Google) como empleados futuros	234

**TÉRMINOS CLAVE 235****NOTAS 235**

Objetivos del capítulo 236

**Administración y evaluación del desempeño 237***ARH en acción*: Productividad e inteligencia emocional 237

Administración del desempeño 238

Evaluación del desempeño 239

Usos de la evaluación del desempeño 239

Planeación de recursos humanos 239

Reclutamiento y selección 240

Capacitación y desarrollo 240

- Planeación y desarrollo de carrera 240
  - Programas de remuneración 240
  - Relaciones internas con los empleados 240
  - Evaluación del potencial de un empleado 241
  - **Tendencias e innovaciones: Administración del desempeño, evaluación y despidos de personal** 241
  - Factores ambientales de la evaluación del desempeño 242
  - Proceso de evaluación del desempeño 242
  - Establecimiento de los criterios del desempeño (estándares) 243
    - Rasgos de personalidad 243
    - Competencias 244
    - Logro de las metas 244
    - Potencial de mejoramiento 245
  - Responsabilidad por las evaluaciones 245
    - Supervisor inmediato 245
    - Subordinados 245
    - Compañeros de trabajo y miembros del equipo 246
    - Autoevaluación 246
    - Evaluación de los clientes 247
  - Periodo de evaluación 247
  - Técnicas de evaluación del desempeño 247
    - La retroalimentación de 360 grados como método de evaluación 247
    - Escalas de calificación 248
    - Incidentes críticos 250
    - Ensayo 250
    - Estándares laborales 251
    - Clasificación 251
    - Distribución obligatoria 251
    - Escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC) 252
    - Sistema basado en resultados 253
  - Uso de programas de cómputo 253
  - Problemas en las evaluaciones del desempeño 253
    - Incomodidad del evaluador 253
    - Falta de objetividad 254
    - Error o efecto de halo 254
    - Indulgencia/Severidad 254
    - Tendencia central 255
    - Sesgos del comportamiento reciente 255
    - Sesgo personal (formación de estereotipos) 255
    - Manipulación de las evaluaciones 255
    - Ansiedad del empleado 256
  - **Dilema ético: Abdicación de responsabilidades** 256
  - Características de un sistema eficaz de evaluación 257
    - Criterios relacionados con el trabajo 257
    - Expectativas del desempeño 257
    - Estandarización 257
  - Evaluadores capacitados 257
  - Comunicación abierta y continua 258
  - Revisión del desempeño 258
  - Proceso justo 258
  - Implicaciones legales 258
  - Entrevistas de evaluación 259
    - Programación de la entrevista 259
    - Estructura de la entrevista 260
    - Elogios y críticas 260
    - Papel de los empleados 260
    - Conclusión de la entrevista 261
  - **Perspectiva global: Perspectivas de dos culturas acerca de las evaluaciones del desempeño** 261
  - RESUMEN** 262
  - TÉRMINOS CLAVE** 263
  - PREGUNTAS PARA REPASO** 263
  - INCIDENTE DE ARH 1: ¡TODO ESTO ME QUITA TIEMPO!** 263
  - INCIDENTE DE ARH 2: ¿EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?** 264
  - NOTAS** 264
- ## PARTE CINCO: REMUNERACIÓN 266
- Objetivos del capítulo 266
  -  **Remuneración financiera directa** 267
  - ARH en acción:* Pago de liquidación exorbitante 267
  - Perspectiva general de la remuneración 268
  - Equidad en la remuneración financiera 269
  - Determinantes de la remuneración financiera directa 270
  - La organización como determinante de la remuneración financiera directa 271
    - Políticas de remuneración 271
    - Nivel organizacional 272
    - Capacidad de pago 272
  - El mercado laboral como determinante de la remuneración financiera directa 272
    - Encuestas salariales 273
    - Conveniencia 274
    - Costo de la vida 274
    - Sindicatos laborales 274
    - Economía 275
    - Legislación 275
  - El trabajo como determinante de la remuneración financiera directa 276
  - Evaluación de puestos 276
    - Método jerárquico 277
    - Método de clasificación 277
    - Método de comparación de factores 277



Método de puntos	278	Objetivos del capítulo	302
Ejemplo del método de puntos	279	<b>10 Prestaciones, remuneración no financiera y otros aspectos de la remuneración</b>	<b>303</b>
Método de perfiles y escalas guía de Hay (plan Hay)	281	<i>ARH en acción</i> : Prestaciones únicas	303
Determinación del valor monetario de los puestos	282	Prestaciones (remuneración financiera indirecta)	304
Niveles salariales	282	• <b>Dilema ético: Una oferta deficiente</b>	<b>305</b>
Márgenes salariales	283	Prestaciones otorgadas por ley	306
<i>Broadbanding</i>	284	Seguridad social	306
Sistema de tarifa única	284	Seguro de desempleo	306
Ajustes salariales	284	Indemnización o compensación de los trabajadores	306
El empleado como determinante de la remuneración financiera directa	285	Ley de Licencias por Razones Médicas y Familiares	307
Pago basado en el desempeño	285	Prestaciones discrecionales (voluntarias)	307
Pago basado en habilidades	286	Pago por tiempo no trabajado	307
Pago basado en competencias	287	Vacaciones pagadas	307
Antigüedad	287	Pagos por enfermedad y tiempo libre con goce de sueldo	309
Experiencia	288	Periodos sabáticos	309
Pertenencia a la organización	288	Otros tipos de remuneración por tiempo no trabajado	309
Potencial	288	Atención médica	310
Influencia política	288	Organizaciones administradas para el cuidado de la salud	310
Suerte	288	Planes de atención médica dirigidos por el consumidor	311
Pago basado en equipos	289	• <b>Tendencias e innovaciones: Atención médica en el sitio de trabajo</b>	<b>311</b>
Planes de remuneración extensivos a toda la empresa	289	Prestaciones médicas mayores	312
Participación de utilidades	290	Atención dental y oftalmológica	312
Participación de ganancias	290	Atención médica de largo plazo	312
• <b>Dilema ético: ¿Una contabilidad creativa?</b>	<b>291</b>	Seguros de vida	313
Remuneración de empleados profesionales	291	Planes de retiro	313
Remuneración de los representantes de ventas	292	Planes de prestaciones definidas	313
Remuneración de empleados eventuales	292	Planes de contribuciones definidas	313
• <b>Tendencias e innovaciones: ¿Se paga demasiado a los altos ejecutivos?</b>	<b>293</b>	Planes de saldo de fondos de retiro	314
Remuneración de ejecutivos	293	Protección en caso de discapacidad	314
Salario base	294	Planes de opción de compra de acciones por parte de los empleados	315
Planes de opciones sobre acciones	294	Prestaciones complementarias por desempleo	315
Incentivos a corto plazo o bonos	294	Servicios para los empleados	315
Remuneración basada en el desempeño	295	Prestaciones por reubicación	315
Prestaciones para ejecutivos (incentivos adicionales)	295	Servicios de guardería	316
Paracaídas de oro	295	Asistencia educacional	316
• <b>Perspectiva global: Problemas de remuneración en China</b>	<b>296</b>	Servicios de alimentos y cafeterías subsidiados	316
<b>RESUMEN</b>	<b>297</b>	Servicios financieros	316
<b>TÉRMINOS CLAVE</b>	<b>298</b>	Servicios legales	317
<b>PREGUNTAS PARA REPASO</b>	<b>298</b>	Becas para dependientes	317
<b>INCIDENTE DE ARH 1: ¡UN TRABAJADOR MOTIVADO!</b>	<b>299</b>	Planes personalizados de prestaciones	317
<b>INCIDENTE DE ARH 2: EL TRABAJO CONTROVERSIAL</b>	<b>299</b>	Primas de remuneración	318
<b>NOTAS</b>	<b>300</b>	Legislación referente a la atención médica	318
		Ley de Conciliación Presupuestaria Consolidada	318

Ley de Portabilidad y Responsabilidad de Seguros de Salud	319
Ley de Seguridad del Ingreso para el Retiro de los Empleados	319
Ley de Protección de las Prestaciones para los Trabajadores de Mayor Edad	319
Ley de Protección de las Pensiones	320
Información acerca del paquete de prestaciones	320
Remuneración no financiera	320
El trabajo como un factor de remuneración no financiera	321
Teoría de las características del trabajo	322
Variedad de habilidades	322
Identidad de las tareas	322
Importancia de las tareas	322
Autonomía	322
Retroalimentación	323
El ambiente laboral como un factor de remuneración no financiera	323
Políticas sólidas	323
Administradores capaces	323
Empleados competentes	324
Colegas agradables	324
Símbolos de estatus adecuados	324
Condiciones de trabajo	324
Flexibilidad en el ámbito laboral (equilibrio entre el trabajo y la vida personal)	324
Horarios de trabajo flexibles	325
Semana de trabajo reducida	326
Compartir el puesto de trabajo	326
Un ejemplo a nivel ejecutivo	326
Dos en el mismo puesto	327
Trabajos a distancia	327
Trabajos de tiempo parcial	328
Otros aspectos de la remuneración	329
Indemnización por cese o liquidación	329
Valor comparable	329
Confidencialidad en cuanto al monto de las remuneraciones	330
Compactación salarial	330
• <i>Perspectiva global: El estilo de vida de los expatriados ya no es lo que solía ser</i>	331

**RESUMEN 332****TÉRMINOS CLAVE 333****PREGUNTAS PARA REPASO 333****INCIDENTE DE ARH 1: HORARIO FLEXIBLE 334****INCIDENTE DE ARH 2: ¿PARA QUIÉN SE DISEÑÓ EL PAQUETE DE PRESTACIONES? 334****NOTAS 335****PARTE SEIS SEGURIDAD Y SALUD 338**

Objetivos del capítulo 338

**11 Un ambiente laboral seguro y saludable 339***ARH en acción*: El robo de identidad, un delito dominante en el siglo XXI 339

Naturaleza y papel de la seguridad y la salud 340

Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional 341

Seguridad: El efecto económico 342

Foco de atención de los programas de seguridad 342

Acciones negligentes de los empleados 343

Condiciones de trabajo inseguras 343

Desarrollo de programas de seguridad 343

• **Dilema ético: Eliminación ilegal de desechos** 343

Investigación de accidentes 345

Evaluación de los programas de seguridad 345

Lesiones por tensión continua 347

Ergonomía 347

El Congreso y OSHA 348

Beneficios de la ergonomía 348

Violencia en el lugar de trabajo 348

Empleados vulnerables 349

Consecuencias legales de la violencia en el lugar de trabajo 349

Características individuales y organizacionales que deben vigilarse 349

Acciones preventivas 350

Violencia familiar 351

Naturaleza del estrés 351

Consecuencias potenciales del estrés 352

Trabajos estresantes 352

Factores organizacionales 353

Factores personales 353

Ambiente general 354

Manejo del estrés 354

Fatiga o agotamiento crónico 355

• **Tendencias e innovaciones: Hay a quienes se paga para que sean saludables, mientras que otros tienen que pagar porque carecen de salud** 356

Programas de bienestar 357

Programas de acondicionamiento físico 358

Abuso de sustancias tóxicas 358

Abuso del alcohol 359

Abuso de drogas 359

Lugares de trabajo libres de consumo de sustancias tóxicas 359

Implantación de un programa de pruebas para la detección del consumo de drogas 361

Programas de asistencia a los empleados 362

Lugares de trabajo libres de humo 363

- *Perspectiva global: Programas de seguridad de alcance internacional* 364

RESUMEN 365

TÉRMINOS CLAVE 366

PREGUNTAS PARA REPASO 366

INCIDENTE DE ARH 1: ¡QUÉ CAMBIO! 367

INCIDENTE DE ARH 2: ¿UN COMPROMISO CON LA SEGURIDAD? 367

NOTAS 368

## PARTE SIETE RELACIONES LABORALES Y ENTRE EMPLEADOS 370

Objetivos del capítulo 370

### Sindicatos laborales y negociaciones colectivas 371

ARH en acción: Coalición Cambiar para Ganar 371

Objetivos de un sindicato 372

Estrategias de la fuerza laboral organizada con miras a fortalecer el movimiento sindical 372

Miembros sindicales estratégicamente ubicados 373

Organización de varias compañías grandes al mismo tiempo 373

Apoyar a los sindicatos 373

Participación política 373

Organización encubierta 374

Infiltrar organizadores en las comunidades 374

Campañas de conciencia pública 374

Recaudación de fondos para la organización 374

- *Dilema ético: Una medida estratégica* 375

Organización a través de tarjetas de verificación 375

Por qué los empleados se afilian a los sindicatos 375

Insatisfacción con la administración 375

Intereses sociales 376

Oportunidad de liderazgo 376

Sindicalización forzosa 377

Presiones de los compañeros de trabajo 377

Estructura del sindicato 377

Sindicato local 377

Sindicato nacional 378

Federación Estadounidense del Trabajo y Congreso de Organizaciones Industriales (AFL-CIO) 378

Establecimiento de la relación de negociaciones colectivas 379

Firma de las tarjetas de autorización 380

Petición de elección 381

Campaña de elección 381

- *Tendencias e innovaciones: Regresa el sistema salarial de dos niveles* 382

Elección y registro 382

Negociaciones colectivas 382

Proceso de negociaciones colectivas 383

Aspectos psicológicos de las negociaciones colectivas 384

Preparación para las negociaciones 384

Aspectos de las negociaciones 387

Reconocimiento 387

Derechos administrativos 387

Seguridad del sindicato 388

Remuneración 389

Procedimiento de quejas 389

Seguridad en el empleo 389

Factores relacionados con el puesto de trabajo 389

Negociación del contrato 390

Interrupciones en las negociaciones 391

Intervenciones de terceras partes 391

Estrategias del sindicato para superar los fracasos en las negociaciones 392

Estrategias administrativas para superar los fracasos en las negociaciones 394

Ratificación del acuerdo 395

Administración del contrato 395

Negociaciones colectivas en el sector público 396

Anulación del registro de un sindicato 396

Procedimiento para la anulación del registro 397

La administración y la anulación del registro 397

Sindicatos en la actualidad 398

- *Perspectiva global: La CIOSL afirma que la organización sindical puede ser peligrosa* 399

RESUMEN 400

TÉRMINOS CLAVE 401

PREGUNTAS PARA REPASO 402

INCIDENTE DE ARH 1: DERRIBE LA BARRERA 402

INCIDENTE DE ARH 2: ESTÁ FUERA ¿DE QUÉ? 403

NOTAS 403

### *Apéndice capítulo 12: Historia de los sindicatos en Estados Unidos* 405

El movimiento laboral antes de 1930 405

Movimiento laboral después de 1930 406

Ley contra los Mandatos Judiciales (Ley Norris-LaGuardia), 1932 406

Ley Nacional de Relaciones Laborales (Ley Wagner), 1935 406

Ley de Relaciones entre la Fuerza Laboral y la Administración (Ley Taft-Hartley), 1947 408

Ley de Notificación y Divulgación de Información entre empresa y trabajadores (Ley Landrum-Griffin), 1959 409

TÉRMINOS CLAVE 409

NOTAS 409



Objetivos del capítulo 410

## **13** Relaciones internas con los empleados 411

*ARH en acción*: Retención de los empleados 411

Definición de las relaciones internas con los empleados 412

Empleo voluntario 412

Disciplina y acción disciplinaria 414

Proceso de acción disciplinaria 414

Enfoques para la acción disciplinaria 415

Regla de la estufa caliente 415

Acción disciplinaria progresiva 416

Acción disciplinaria sin castigo 417

Problemas en la administración de la acción disciplinaria 418

• **Dilema ético: Despedir o no despedir** 419

Manejo de quejas bajo un contrato colectivo de negociación 420

Procedimientos de quejas 420

Arbitraje 421

Prueba de que se necesitaba una acción disciplinaria 422

Manejo de las quejas en organizaciones libres de sindicatos 422

Mediador 423

Resolución alternativa de disputas: 423

El cese o despido 424

• **Tendencias e innovaciones: Subcontratación de servicios para el despido del personal** 425

Cese de empleados a varios niveles 425

Cese de empleados no administrativos/no profesionales 425

Cese de ejecutivos 426

Cese de administradores de nivel medio e inferior y profesionales 427

Programas de cómputo para los despidos laborales 427

El descenso de categoría como una alternativa al despido 427

Transferencias 428

Promociones 428

Renuncias 429

Análisis de las renuncias voluntarias 429

Encuestas de actitudes: Un medio para retener a los empleados de calidad 430

Notificación anticipada de renuncias 430

Retiros 431

• **Perspectiva global: Ayuda para los expatriados: Un amigo ayuda a encontrar el camino** 432

**RESUMEN 433**

**TÉRMINOS CLAVE 434**

**PREGUNTAS PARA REPASO 434**

**INCIDENTE DE ARH 1: ¿DEBERÍA SER DESPEDIDO? 435**

**INCIDENTE DE ARH 2: ¡A LA PORRA CON ELLOS! 435**

**NOTAS 436**

## **PARTE OCHO LA OPERACIÓN EN UN AMBIENTE GLOBAL 438**

Objetivos del capítulo 438

### **14** Administración de recursos humanos a nivel global 439

*ARH en acción*: Los sobornos globales 439

Evolución de los negocios globales 440

Administración estratégica de recursos humanos a nivel global 442

Dotación de personal a nivel global 442

Tipos de miembros del personal global 443

Enfoques para la dotación de personal global 443

Selección de expatriados 444

Investigación de antecedentes 445

Contratación de personal temporal en Japón 445

• **Tendencias e innovaciones: Las compañías estadounidenses contratan a ejecutivos nacidos en el extranjero** 446

Desarrollo de recursos humanos a nivel global 446

Capacitación y desarrollo de expatriados 446

Orientación y capacitación antes de la transferencia 447

Desarrollo continuo: Asistencia y capacitación en línea 447

Orientación y capacitación para la repatriación 447

Aprendizaje electrónico global 448

Remuneración global 449

Remuneración para los individuos nacionales del país anfitrión 449

Remuneración de expatriados 450

Beneficios únicos en Japón 450

La seguridad y la salud en un contexto global 451

Legislación de la atención médica a nivel global 451

Relaciones con los empleados y relaciones laborales a nivel global 451

Factores legales y políticos a nivel global 452

• **Dilema ético: ¿Qué será mejor?** 453

Los equipos virtuales en un ambiente global 454

**RESUMEN 455**

**TÉRMINOS CLAVE 456**

**PREGUNTAS PARA REPASO 456**

**INCIDENTE DE ARH 1: LA TRANSFERENCIA AL EXTERIOR 456**

**INCIDENTE DE ARH 2: ¿HUBO UNA CANTIDAD SUFICIENTE DE PREPARACIÓN? 457**

**NOTAS 457**

**GLOSARIO 461**

**ÍNDICE DE NOMBRES 471**

**ÍNDICE DE COMPAÑÍAS 477**

**ÍNDICE ANALÍTICO 480**

Podría decirse que la administración de recursos humanos (ARH) es el área más apasionante dentro del campo de los negocios. Muchas cosas han cambiado en el mundo desde que se escribió la décima edición de este libro. Desde luego, el despido de empleados a medida que se desplomaron los precios de las acciones ha tenido repercusiones en muchos aspectos de la administración de recursos humanos. Los grandes desastres como las inundaciones en el Medio Oeste de Estados Unidos y los incendios forestales en la región occidental de ese país han tenido repercusiones sobre la administración de recursos humanos. Los principales cambios tecnológicos parecen estar aumentando en forma exponencial, sin que se vea fin a la vista. Las tendencias en las redes sociales, como el uso de Twitter, Facebook y MySpace, se han abierto camino para usarse en el contexto de los recursos humanos. La interrelación de las funciones de la administración de recursos humanos y el uso creciente de la tecnología se reflejan a lo largo de este texto.

En esta decimoprimer edición, hay diversas innovaciones en relación con quién ejecuta la tarea de recursos humanos. La subcontratación de recursos humanos, los centros de servicios compartidos, las organizaciones profesionales de empleadores y los administradores de línea ayudan ahora en el logro de las actividades de RH. A medida que se hacen cambios en la asignación de las funciones de recursos humanos, muchos departamentos de RH se reducen en tamaño. Este cambio debe permitir al área de recursos humanos renovar su imagen administrativa y concentrarse en las actividades estratégicas y orientadas hacia la misión.

La decimoprimer edición de *Administración de recursos humanos* revela esta función estratégica de una manera práctica y realista, pero mantiene su equilibrio entre pragmatismo y conceptos teóricos. Además, el papel estratégico de los recursos humanos en la planeación y en la operación de las organizaciones se hace evidente en tanto que se expone cada una de las principales funciones de RH. Este libro está dirigido principalmente a los estudiantes que se enfrentan por primera vez al tema de la administración de recursos humanos. Fue diseñado para ponerlos en contacto con el campo a través de la exposición de numerosos ejemplos y de material relacionado con compañías al mismo tiempo, se reforzará la noción de que, por definición, todos los administradores necesariamente están implicados con los recursos humanos. El libro ofrece valiosos conocimientos para aquellos estudiantes que aspiran a desempeñar posiciones administrativas.

## CARACTERÍSTICAS DEL LIBRO

Se han incluido las siguientes características para facilitar la legibilidad y comprensión de todos los conceptos de la administración de recursos humanos.

- Se desarrolla un modelo (véase la figura 1-2) que constituye un vehículo para relacionar todos los temas de la administración de recursos humanos. Se espera que esta perspectiva sirva como un excelente mecanismo de enseñanza.
- Las secciones de ARH en acción, las cuales exponen temas actuales en la administración de recursos humanos, se presentan al inicio de cada capítulo para establecer el enfoque de la exposición de los principales temas incluidos. La mayoría de las secciones de ARH en acción son nuevas para la decimoprimer edición.
- Se incluye un breve ejercicio denominado Dilema ético en el cuerpo de cada capítulo. Estos ejercicios están diseñados para permitir a los estudiantes tomar decisiones éticas en relación con situaciones del mundo real.
- En cada capítulo se incluye una sección de Tendencias e innovaciones para destacar los acontecimientos actuales en el campo de la administración de recursos humanos. La mayoría de las secciones de Tendencias e innovaciones son nuevas para esta edición.

- Se incluye una sección titulada 'Perspectiva global' al final de cada capítulo, la cual pone de relieve la administración de recursos humanos en el contexto global. La mayoría de estas secciones son nuevas para esta edición.
- Las referencias al margen bajo el título de HR Web Wisdom mencionan sitios Web de interés para temas selectos de cada capítulo del libro. Se ha cita un mínimo de tres sitios Web en cada capítulo.
- Se describen dos incidentes de ARH al final de cada capítulo. Estos casos cortos destacan el tema desarrollado.
- A lo largo de todo el libro se exponen ejemplos y materiales de compañías reales para ilustrar la forma en que los conceptos cobran vida en las organizaciones.

## MEJORAS A LA DECIMOPRIMERA EDICIÓN

Las ediciones anteriores de esta obra han disfrutado de un éxito considerable. Muchos de los usuarios de la décima edición hicieron sugerencias para mejorar el libro. Todos los temas se actualizaron para ofrecer la cobertura más reciente disponible. Los temas que se agregaron a esta nueva edición se describen a continuación.

- **Capítulo 1** Administración estratégica de los recursos humanos: Una perspectiva general. Material nuevo: Un ejemplo de RH estratégicos Auditorías estratégicas de RH ARH en acción: No se trata del *branding* de RH, sino de la cultura del empleador Tendencias e innovaciones: Medición de la calidad de las contrataciones en el ambiente actual Perspectiva global: Diferencias culturales en los RH en un contexto global.
- **Capítulo 2** La ética empresarial y la responsabilidad social corporativa. Material nuevo: Ética de los recursos humanos Capacitación en cuestiones éticas ARH en acción: Volverse estratégico en el contexto de la responsabilidad social corporativa Tendencias e innovaciones: Bayer Corporation: Un ejemplo de calidad en la responsabilidad social corporativa Perspectiva global: Denuncias en empresas multinacionales.
- **Capítulo 3** Diversidad de la fuerza de trabajo, oportunidades equitativas en el empleo y acción afirmativa. Material nuevo: Madres que se reincorporan a la fuerza de trabajo ARH en acción: Licencias de paternidad Tendencias e innovaciones: Discriminación con motivo de las responsabilidades familiares Perspectiva global: Igualdad de oportunidades en el empleo a nivel global.
- **Capítulo 4** Análisis de puestos, planeación estratégica y planeación de recursos humanos. Material nuevo: ARH en acción: Interconexión de la red social: El conocimiento mutuo Tendencias e innovaciones: Administración del talento Perspectiva global: India realiza el trabajo, pero de una manera distinta.
- **Capítulo 5** Reclutamiento. Material nuevo: Ex convictos Dominio Jobs Juegos competitivos ARH en acción: Cómo participa el director ejecutivo en el proceso de reclutamiento Tendencias e innovaciones: El uso de Twitter para encontrar al mejor elemento Perspectiva global: Empresas estadounidenses en Vietnam.
- **Capítulo 6** Selección. Material nuevo: Tasa de rotación ARH en acción: La entrevista bajo estrés Tendencias e innovaciones: Contratación temporal de ejecutivos Perspectiva global: Cambio de guardia: Avanzarán los nuevos expatriados
- **Capítulo 7** Capacitación y desarrollo. Material nuevo: Estándares de capacitación para asegurar la calidad internacional ISO 9000 ARH en acción: Videoconferencias de alta tecnología Tendencias e innovaciones: Inducción de los nuevos ejecutivos de la empresa Perspectiva global: Aprender a lidiar con las diferencias culturales.
- **Capítulo 8** Administración y evaluación del desempeño. Material nuevo: ARH en acción: Productividad e inteligencia emocional Tendencias e innovaciones: Administración del desempeño, evaluación y despidos de personal.

- **Capítulo 9** Remuneración financiera directa. Material nuevo: ARH en acción: Pago de liquidación exorbitante Tendencias e innovaciones: Se paga demasiado a los altos ejecutivos Perspectiva global: Problemas de remuneración en China.
- **Capítulo 10** Prestaciones, remuneración no financiera y otros aspectos de la remuneración. Material nuevo: ARH en acción: Prestaciones únicas Tendencias e innovaciones: Atención médica en el sitio de trabajo Perspectiva global: El estilo de vida de los expatriados ya no es lo que solía ser.
- **Capítulo 11** Un ambiente laboral seguro y saludable. Material nuevo: Implantación de un programa de pruebas para la detección del consumo de drogas ARH en acción: El robo de identidad: Un delito dominante en el siglo XXI Tendencias e innovaciones: Hay a quienes se paga para que sean saludables, mientras que otros tienen que pagar porque carecen de salud.
- **Capítulo 12** Sindicatos laborales y negociaciones colectivas. Material nuevo: Tendencias e innovaciones: Regresa el sistema salarial de dos niveles.
- **Capítulo 13** Relaciones internas con los empleados. Material nuevo: Programas de cómputo para los despidos laborales ARH en acción: Retención de los empleados Tendencias e innovaciones: Subcontratación de servicios para el despido del personal.
- **Capítulo 14** Administración de recursos humanos a nivel global. Material nuevo: Selección de expatriados Contratación de personal temporal en Japón Prestaciones únicas en Japón Legislación de la atención médica a nivel global ARH en acción: Los sobornos globales Tendencias e innovaciones: Las compañías estadounidenses contratan a ejecutivos nacidos en el extranjero.

## RECURSOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE (EN INGLÉS)

- **Sitio Web complementario en [www.pearsoneducacion.net/mondy](http://www.pearsoneducacion.net/mondy)**  
Este sitio Web complementario contiene una lista de vínculos con sitios Web que ofrecen más información sobre temas del capítulo y cuestionarios con preguntas de opción múltiple, del tipo verdadero/falso y preguntas de ensayo. Además casos de estudio.
- **Centro de recursos del profesor**  
En [www.pearsoneducacion.net/mondy](http://www.pearsoneducacion.net/mondy), los profesores pueden tener acceso a una variedad de recursos digitales disponibles con este texto en un formato que se puede descargar. Como profesor, usted puede descargar archivos de recursos para su práctica académica. Pregunte a su representante local para mayor información.

Los siguientes complementos están disponibles para ser descargados por los profesores que adopten este material:

**Manual del profesor:** Este útil *Manual* incluye descripciones de capítulos, términos clave, esquemas de exposición, posibles respuestas a los ejercicios de Dilemas éticos, respuestas a todas las preguntas para repaso que se presentan al final de cada capítulo, posibles respuestas a todos los incidentes de ARH, cuestionarios diarios y muestras de planes de estudio.

**Test Item File/TestGen (Banco de exámenes electrónico en TestGen):** Con la inclusión de varios miles de preguntas, el Banco de exámenes ofrece preguntas y respuestas de opción múltiple y del tipo verdadero/falso. El TestGen permite a los profesores añadir, editar o eliminar preguntas a partir del banco de pruebas, analizar los resultados de éstas, y organizar una base de datos de exámenes y de los resultados de los alumnos.

**Transparencias de PowerPoint:** Estas transparencias de PowerPoint probadas en clase ofrecen un sistema amplio de capacitación para la enseñanza de la administración de recursos humanos.

- ***Video de habilidades de administración de recursos humanos***  
 En estos segmentos de video, los estudiantes observarán a un grupo de ejecutivos de RH en la vida real, de compañías como KPGM y HotJobs.com, y la manera en la que discuten los problemas actuales del área, como papel estratégico de la ARH, ética, diversidad, estrategia corporativa, reclutamiento y colocación, habilidades para entrevistar, capacitación y desarrollo, planeación de carrera, evaluaciones del desempeño, motivación de los empleados, lugares de trabajo libres de humo, relaciones laborales, retención de empleados y comunicaciones globales. Pregunte a su representante local sobre este material.

## RECONOCIMIENTOS

Como en el caso de las ediciones anteriores, el apoyo y la motivación de muchos profesionales de la administración de recursos humanos nos han ayudado a hacer posible este libro.

Agradezco en forma especial los esfuerzos de los profesionales que revisaron esta edición:

Tom Anastasi, Daniel Webster College

April M. Boyce Cobb, Oakland University

David Jones, South University

James Latham, Northern Arizona University

Daniel Lybrook, Purdue University

Marjorie Mcinerney, Marshall University

Robert Nale, Coastal Carolina University

Barbara Ritter, Coastal Carolina University

Lisa Sanders, Fayetteville Technical Community College

Kelli Schutte, William Jewell College

—*R. Wayne Mondy, SPHR*



# Administración de recursos humanos







## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- 1 Definir la administración de los recursos humanos.
- 2 Identificar las funciones de la administración de los recursos humanos.
- 3 Identificar los factores ambientales externos que influyen en la administración de los recursos humanos.
- 4 Explicar quién desempeña las tareas de la administración de los recursos humanos.
- 5 Explicar la necesidad de que el administrador de los recursos humanos sea un socio estratégico, y describir la importancia de una auditoría estratégica de recursos humanos.
- 6 Describir la métrica que se aplica al capital humano.
- 7 Describir las diversas clasificaciones de los recursos humanos, incluyendo a ejecutivos, generalistas y especialistas.
- 8 Describir la evolución de la administración de los recursos humanos.
- 9 Explicar la evolución continua de la organización de los recursos humanos.



# Administración estratégica de los recursos humanos: Una perspectiva general



## **ARH en acción: No se trata del branding de RH, sino de la cultura del empleador**

### **Branding:**

La imagen o cultura corporativa de una empresa.

En la décima edición de este libro, el tema candente del momento era el *randin* de los recursos humanos (RH). Desde entonces, el concepto ha evolucionado hacia uno mucho más amplio, denominado cultura del empleador. Como se emplea aquí, **branding** se refiere a la imagen o cultura corporativa de la empresa.<sup>1</sup> En la actualidad, la difusión de la imagen corporativa se ha vuelto una estrategia importante de reclutamiento.<sup>2</sup> En el concepto de cultura del empleador no solamente están implicados los recursos humanos, sino que se incluye la tarea de todas las personas que conforman la compañía, quienes trabajan con miras al establecimiento de la marca que han elegido.<sup>3</sup> Toni Kaski, consultor de imagen corporativa en Magnet Communications afirma: “Es un proceso sistemático y constante que requiere de una inversión continua, así como de un enfoque lógico, para alcanzar una meta principal: constituir una empresa con un fuerte atractivo para los empleados ideales, tanto actuales como futuros”.<sup>4</sup>

Una marca incorpora los valores y las normas que guían el comportamiento de las personas. A través de la cultura del empleador, los individuos se enteran de lo que persigue la compañía, de la gente que contrata, del ajuste entre los trabajos y el personal, y de los resultados que reconoce y recompensa.<sup>5</sup> “Toda empresa tiene una marca”, afirma Joel Head, presidente de Headwinds Ltd., una compañía dedicada a la consultoría en recursos humanos con sede en Independence, Ohio. “La marca podría ser desde una compañía cuidadosamente elegida hasta una compañía elegida como último recurso”.<sup>6</sup> Kaski afirma además: “Las marcas fuertes para los consumidores pueden vender bienes y servicios, pero las marcas fuertes de empleo atraen a los individuos y logran que deseen permanecer dentro de la empresa”.<sup>7</sup>

Jane Paradiso, director de prácticas nacionales para la planeación de la fuerza de trabajo en Watson Wyatt Worldwide, define la imagen corporativa como “el hecho de gastar dinero con antelación para atraer a las personas idóneas desde el principio. Si una compañía logra transmitir el concepto de que ‘Somos un lugar maravilloso para trabajar’, atraerá al personal correcto”.<sup>8</sup> Las marcas implican lo que los empleados obtendrán por formar parte de esa empresa y la razón por la cual el hecho de trabajar para ésta constituye una carrera y no tan sólo un empleo.<sup>9</sup>

La cultura de un empleador se reconoce por comentarios tales como: “es divertido trabajar para esta compañía”, “tenemos una cultura apasionada o inteligente”, o “aquí hay un fuerte sentimiento de equipo”. Estas marcas son sumamente importantes para lograr que se unan a la empresa los solicitantes de empleo de la más alta calidad.<sup>10</sup>

Estos aspectos se han vuelto especialmente relevantes conforme se ha intensificado la competencia por el talento.<sup>11</sup> El ser reconocido como un gran lugar para trabajar es una estrategia que establece una diferencia. “La *marca de empleo* es una ampliación de la marca de los productos o de las empresas”, asegura Jeffrey St. Amour, líder de prácticas nacionales del grupo de comunicación estratégica de Servicios de Recursos Humanos de PricewaterhouseCoopers. “Están tratando de crear lo mismo: la lealtad hacia el producto o un sentimiento de que ésta es una compañía de alta calidad”. La marca que establezca una compañía tendrá una repercusión importante sobre el tipo de empleado que deseará trabajar para ésta. Los individuos que componen la organización son, de hecho, una parte de la cultura de la empresa.<sup>12</sup>

El logro de un reconocimiento por parte de una fuente externa es una buena forma de conseguir que una marca sea reconocida. El hecho de estar incluido dentro de las 100 mejores compañías para trabajar de la revista *Fortune* es algo tan deseable que algunas organizaciones tratan de cambiar su cultura y sus filosofías con la intención de quedar inscritas en la lista.<sup>13</sup>

Piense en la manera en la que el estar incluido dentro de las siguientes listas podría apoyar los programas de reclutamiento y retención de los empleados:

- La lista de las 100 mejores compañías de *or in other*
- La lista de las 100 compañías de crecimiento más rápido en Estados Unidos de la revista *Fortune*
- La lista de los 100 mejores lugares para vivir de la revista *oney*
- La lista de los 100 mejores ciudadanos corporativos de la revista *usiness thics*
- La lista de las 100 mejores compañías más pequeñas de *usiness ee*
- La lista de los mejores lugares para trabajar de *Computer or d*
- La lista de las mejores compañías en cuanto a diversidad de *ac nterprise*

*En la primera* parte de este capítulo, se analiza el concepto de cultura del empleador. A continuación, se describirá la administración de los recursos humanos (RH) y sus funciones. Posteriormente nos referiremos a la administración dinámica de los recursos humanos. Más adelante, se analizará el papel cambiante de los RH y el desarrollo del administrador de recursos humanos como un socio estratégico dentro de la alta administración. Luego se analizará la importancia de una auditoría estratégica de RH. Nos ocuparemos también de la medición de la calidad de las contrataciones en el ambiente actual y la medición de la eficiencia de la estrategia de RH a través del uso de una métrica para el capital de recursos humanos. Asimismo, se analizarán las designaciones de los recursos humanos. Se describirá la evolución de la administración de los recursos humanos (ARH) y el desarrollo evolutivo de la organización de RH además, se brindará una descripción del alcance de este libro. El capítulo concluye con una sección de Perspectiva global bajo el título de *Diferencias culturales en los RH en un contexto global*.

## Administración de los recursos humanos

### Administración de los recursos humanos (ARH):

Coordinación de la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales.

La **administración de los recursos humanos (ARH)** implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH. Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos. Los individuos que tratan con los aspectos de los recursos humanos se enfrentan a una multitud de desafíos, los cuales van desde una fuerza de trabajo que cam-

bia de manera constante, regulaciones gubernamentales que están siempre presentes y la revolución tecnológica hasta los efectos del 11 de septiembre y de los desastres naturales como inundaciones, huracanes y tornados. Además, la competencia global ha obligado a las organizaciones tanto grandes como pequeñas a ser más conscientes de sus costos y de su productividad. En virtud de la naturaleza trascendental de los problemas relacionados con los recursos humanos, estos aspectos reciben gran atención por parte de la alta administración.



Definir la administración de los recursos humanos.



Identificar las funciones de la administración de los recursos humanos.

#### Dotación de personal:

Proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tenga el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos empresariales.



Web Wisdom

Sitio Web de Prentice Hall para la 11a. edición de *Administración de Recursos Humanos*

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

Los estudiantes pueden visitar este sitio Web para obtener información adicional sobre RH; se incluyen artículos noticiosos, casos prácticos y cuestionarios de los capítulos.

## Funciones de la administración de los recursos humanos

Quienes participan en la administración de los recursos humanos desarrollan y trabajan a través de un sistema integrado de ARH. Como se muestra en la figura 1-1, hay cinco áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados. Estas funciones se analizan a continuación.

### Dotación de personal

La **dotación de personal** es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales. La empresa Robert Half Management Resources recientemente realizó una encuesta a 1,400 directores financieros la mayor preocupación empresarial entre estos ejecutivos era encontrar personal capacitado.<sup>14</sup> La dotación de personal implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección, funciones que se analizarán en este libro.<sup>15</sup>

El análisis de puestos es el proceso sistemático para determinar las habilidades, los deberes y los conocimientos necesarios para el desempeño de los puestos de una organización. Tiene un efecto sobre prácticamente todos los aspectos de la ARH, incluyendo la planeación, el reclutamiento y la selección. La planeación de recursos humanos (PRH) es el proceso sistemático para hacer coincidir, de forma anticipada, la oferta interna y externa de personas con los puestos de trabajo en una organización a lo largo de un periodo específico. Los datos proporcionados crean el marco para el reclutamiento o para otras acciones de RH. El reclutamiento es el proceso encaminado a atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas, para que soliciten los puestos de una organización. La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, a aquel individuo que se ajuste mejor a un puesto en particular y a la organización. El éxito de estas tres tareas es vital para que la organización logre eficazmente su misión. Los capítulos 4, 5 y 6 están dedicados a estos temas, los cuales quedan comprendidos dentro del término dotación de personal.

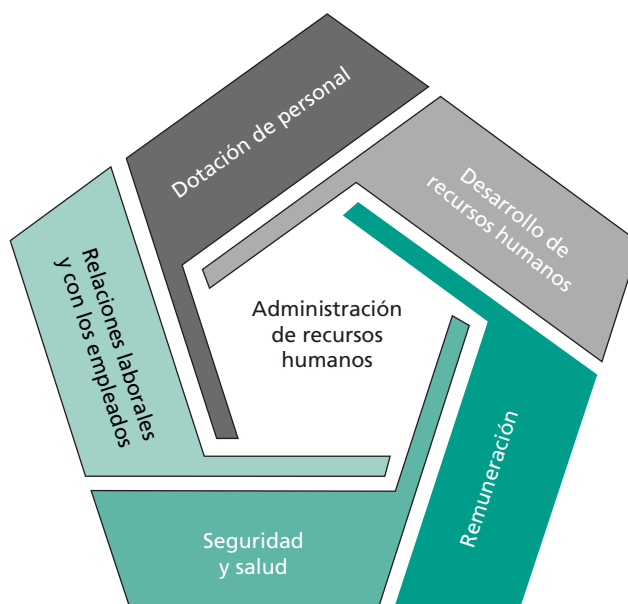


Figura 1-1 Funciones de la administración de los recursos humanos

## Medición de la calidad de las contrataciones en el ambiente actual

**La pregunta fundamental** para la administración de los recursos humanos en el ambiente actual es: “¿Cómo se mide la calidad de las contrataciones y cómo se establecen las normas para el desempeño de las nuevas contrataciones?”. Neil McEwen, quien dirige las prácticas del cambio organizacional en la oficina de Arlington, Virginia, de la empresa PA Consulting, con sede en Londres, afirma: “Solemos decir al área de RH: ‘Bien, les hemos dado cientos de millones de dólares para invertir en un sistema de tecnología de la información, para hacer subcontrataciones y para el establecimiento de centros de servicios compartidos. ¿Y qué ha obtenido la empresa de todo esto? ¿Tenemos mejores empleados, con un mejor desempeño y que dan más a la compañía?’”.<sup>16</sup>

Dave Lefkow, director ejecutivo de TalentSpark, con sede en Seattle, una empresa que brinda servicios de consultoría sobre el uso competitivo de la tecnología de RH, afirma: “Estamos en una economía de innovación donde los individuos competentes se presentan con ideas realmente buenas. Las empresas quieren alcanzar grandes éxitos con el siguiente gran producto y lo fundamental es asegurarse de que se tenga la mejor gente para lograrlo”.<sup>17</sup> De este modo, en la actualidad se hace mucho énfasis en la calidad de las contrataciones. Ginny Gómez, vicepresidente de administración de productos de PeopleClick, una empresa internacional de reclutamiento y dotación de personal y un proveedor de tecnología con sede en Raleigh, Carolina del Norte, asegura: “Las organizaciones más grandes se están concentrando en la calidad de las contrataciones porque realmente sienten la presión de una reducción en los números de candidatos dentro de sus grupos de aspirantes”.<sup>18</sup>

Erie Tinch, líder de reclutamiento global en Convergys, afirma: “En la actualidad la misión de los RH es totalmente distinta con respecto a los últimos 25 años. Al final de cuentas, si se va a mejorar la calidad y la productividad lo cual mejora la rentabilidad, ¿quién va argumentar que se tiene un costo de \$500 o de \$800\* por contratación?”.<sup>19</sup> La dificultad es determinar cómo medir la calidad de las contrataciones. En una encuesta, se estimó que tan sólo cerca del 20 al 25 por ciento de las organizaciones tienen medidas para evaluar la calidad de las contrataciones, aun cuando el 70 por ciento de ellas la consideraron como un punto importante y tenían planes de hacer mejoras en esa área. Las compañías implicadas en el desarrollo y la implantación de sistemas automáticos de seguimiento (los cuales se exponen en el capítulo 6) están activamente interesadas en tratar de encontrar la respuesta al asunto de la “calidad de las contrataciones”.<sup>20</sup>

Ahora viene la parte difícil, ¿cómo se mide la calidad de las contrataciones? La respuesta es: depende del sistema, de la compañía y de la implementación. Por ejemplo, la plataforma de reclutamiento de Authoria ofrece una escala de calificación que usan los administradores de contrataciones para evaluar cómo se desempeña el nuevo empleado durante los primeros 90 días. Alice Snell, directora de investigación de Taleo en San Francisco, vaticina: “Dentro de algunos años, tal vez de tres a seis, emergerán algunas normas en relación con la manera en la que se mide y se representa la administración de los talentos”. Troy Kanter, presidente del proveedor de programas de cómputo para reclutamiento, Kenexa, personaliza las evaluaciones de la calidad de las contrataciones para empresas individuales. Al respecto, asegura: “En los restaurantes podemos demostrar que los mejores servidores y administradores ayudan a que el consumo sea mayor. Así, al contratar a mejores servidores y administradores en esas unidades, aumenta de manera natural el promedio de consumo reflejado en las notas de venta, precisamente porque son buenos servidores”.<sup>21</sup>

Kanter considera además que las compañías necesitan ser capaces de medir la calidad de un empleado contratado por un reclutador de la compañía. Luego, deben recompensarlos. Kanter sostiene: “Estamos tratando de lograr que nuestros clientes piensen en sus reclutadores como agentes de talentos y que les paguen por su capacidad para traer a la empresa buenos talentos”.<sup>22</sup>

\*En esta obra el signo \$ representa dólares estadounidenses, a menos que se especifique otra unidad monetaria.

### Desarrollo de recursos humanos (DRH):

Función principal de la ARH que no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño.

### Desarrollo de recursos humanos

**El desarrollo de recursos humanos (DRH)** es una función fundamental de la ARH que no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño. La capacitación se diseña con miras a brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para sus puestos actuales. El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del puesto actual y tiene un enfoque que es a un plazo más largo. La capacitación y el desarrollo se analizarán en el capítulo 7.

El desarrollo de la organización (DO) consiste en una serie de intentos planeados y sistemáticos por cambiar una organización, por lo general hacia un entorno más competitivo. El desarrollo de la organización se aplica a la totalidad de un sistema, como una compañía o una planta. Analizaremos varias intervenciones que sirven para mejorar el desempeño de una empresa.

La planeación de la carrera es un proceso continuo a través del cual un individuo establece las metas de su profesión e identifica los medios para alcanzarlas. De acuerdo con el Bureau of Labor Statistics, los empleados trabajarán para aproximadamente nueve compañías a lo largo de sus carreras.<sup>23</sup> Una encuesta realizada por la School of Continuing and Professional Studies de la Universidad de Nueva York reveló que, en promedio, los individuos cambiarán de carrera (y no tan sólo de empleos) tres veces en su vida.<sup>24</sup> En este ambiente, la lealtad del empleado pierde su significado.

El desarrollo de las carreras es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que pueden disponer de las personas con las cualidades y experiencias adecuadas cuando sea necesario. Las carreras y las necesidades organizacionales individuales no están separadas, ni son distintas. Las organizaciones deben asistir a los empleados en la planeación de sus carreras de tal forma que las necesidades de ambos queden satisfechas. Nos ocuparemos del desarrollo de las carreras en el apéndice del capítulo 7.

La administración del desempeño es un proceso orientado hacia las metas, el cual tiene como finalidad asegurar que se implanten aquellos procesos organizacionales que permitan maximizar la productividad de los empleados, los equipos y, en última instancia, de la organización. La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del cumplimiento de las tareas a nivel individual o de equipo, y brinda a los empleados la oportunidad de aprovechar sus fortalezas y de superar las deficiencias identificadas, ayudándolos así a convertirse en empleados más satisfechos y productivos. Nos ocuparemos de la administración y la evaluación del desempeño en el capítulo 8.

## Remuneración

La pregunta de qué constituye el pago justo de un día de trabajo ha mantenido ocupados a la administración, los sindicatos y los trabajadores durante mucho tiempo. Un sistema de remuneración bien pensado brinda a los empleados recompensas adecuadas y equitativas por sus contribuciones hacia el logro de las metas organizacionales. El término *remuneración*, como se usa en este libro, incluye todas las recompensas que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Las recompensas pueden ser una sola o una combinación de los siguientes rubros:

- **Remuneración financiera directa:** Pago que recibe una persona en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.
- **Remuneración financiera indirecta (beneficios):** Todas las recompensas financieras que no se incluyen en la remuneración directa, como pago de vacaciones, permisos por enfermedad, días feriados y seguros médicos.
- **Remuneración no financiera:** La satisfacción que recibe una persona a partir del trabajo en sí mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual trabaja.

La remuneración directa se analiza en el capítulo 9 y los beneficios, las recompensas no financieras y otros aspectos de la remuneración se presentan en el capítulo 10.

## Seguridad y salud

La seguridad se refiere al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La salud se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales. Estos aspectos del trabajo son importantes porque los empleados que laboran en un ambiente seguro y que disfrutan de buena salud tienen más probabilidades de ser productivos y de lograr beneficios a largo plazo para la organización. En la actualidad, gracias a las legislaciones federales y estatales que reflejan las preocupaciones sociales, la mayoría de las organizaciones ponen atención en la seguridad y la salud de sus empleados. El capítulo 11 se dedica a los temas relacionados con la seguridad y la salud.

## Relaciones con los empleados y relaciones laborales

De acuerdo con el Bureau of Labor Statistics del Departamento del Trabajo de Estados Unidos, de 2006 a 2007, el número de trabajadores afiliados a un sindicato aumentó en 311,000, para llegar a un total de 15.7 millones. Los miembros de los sindicatos representaban el 12.1 por ciento de los trabajadores sujetos a sueldos y salarios, y esencialmente no cambió con respecto a la cifra del 12.0 por ciento en 2006. La proporción de afiliaciones a sindicatos en el caso de los trabajadores del sector público (35.9 por ciento) fue sustancialmente más alta que la de los trabajadores de la industria privada (7.5 por ciento).<sup>25</sup> Las empresas están obligadas por ley a reconocer a un sindicato y a negociar con él con buena fe si los empleados de la empresa quieren que ese sindicato los represente. En el pasado, esta relación fue una forma de vida aceptada por muchos empleadores, pero en la actualidad la mayoría de las empresas preferirían un ambiente libre de sindicatos. Cuando un sindicato laboral representa a los empleados de una empresa, la actividad de los recursos humanos se denomina con frecuencia como relaciones industriales, ya que comprende las negociaciones laborales colectivas. El capítulo 12 se relaciona estrictamente con los sindicatos laborales y las negociaciones colectivas el capítulo 13 se refiere a las relaciones internas de los empleados tanto a nivel sindicalizado como no sindicalizado.

## Investigación de recursos humanos

Aunque la investigación de recursos humanos no es distinta de la función de la ARH, penetra en todas las áreas funcionales, y el laboratorio del investigador es la totalidad del ambiente de trabajo. Por ejemplo, un estudio relacionado con el reclutamiento puede indicar el tipo de trabajador que tendrá la mayor probabilidad de tener éxito en una empresa en particular. La investigación sobre la seguridad en el trabajo permite identificar las causas de ciertos accidentes relacionados con el trabajo. Las razones para los problemas como un ausentismo excesivo o un exceso de quejas pueden no ser fácilmente evidentes. Sin embargo, cuando ocurren tales problemas, la investigación de recursos humanos con frecuencia logra explicar sus causas y ofrecer posibles soluciones. La administración de recursos humanos es, sin duda, una clave importante para el desarrollo de una fuerza de trabajo altamente productiva y satisfecha.

## Interrelaciones de las funciones de la ARH

Todas las áreas funcionales de la ARH están sumamente interrelacionadas. La administración debe reconocer que las decisiones de cierta área afectarán a otras áreas. Por ejemplo, una empresa que hace énfasis en el reclutamiento de candidatos de alta calidad, pero que descuida las remuneraciones satisfactorias, está desperdiciando tiempo, esfuerzo y dinero. Además, el sistema de remuneración de una empresa será inadecuado a menos de que se dé a los empleados un ambiente de trabajo seguro y saludable. Si una empresa paga sueldos inferiores a los del mercado, siempre estará contratando y capacitando nuevos empleados tan sólo para contemplar su salida en busca de los sueldos más altos que ofrece un competidor. Las interrelaciones entre las áreas funcionales de la ARH se volverán más obvias conforme estos temas se traten a lo largo del libro.



Identificar los factores ambientales externos que influyen en la administración de los recursos humanos.

### Ambiente externo:

Factores que están más allá de las fronteras de una organización y que influyen en la composición de los recursos humanos de una empresa.

## El ambiente dinámico de la administración de recursos humanos

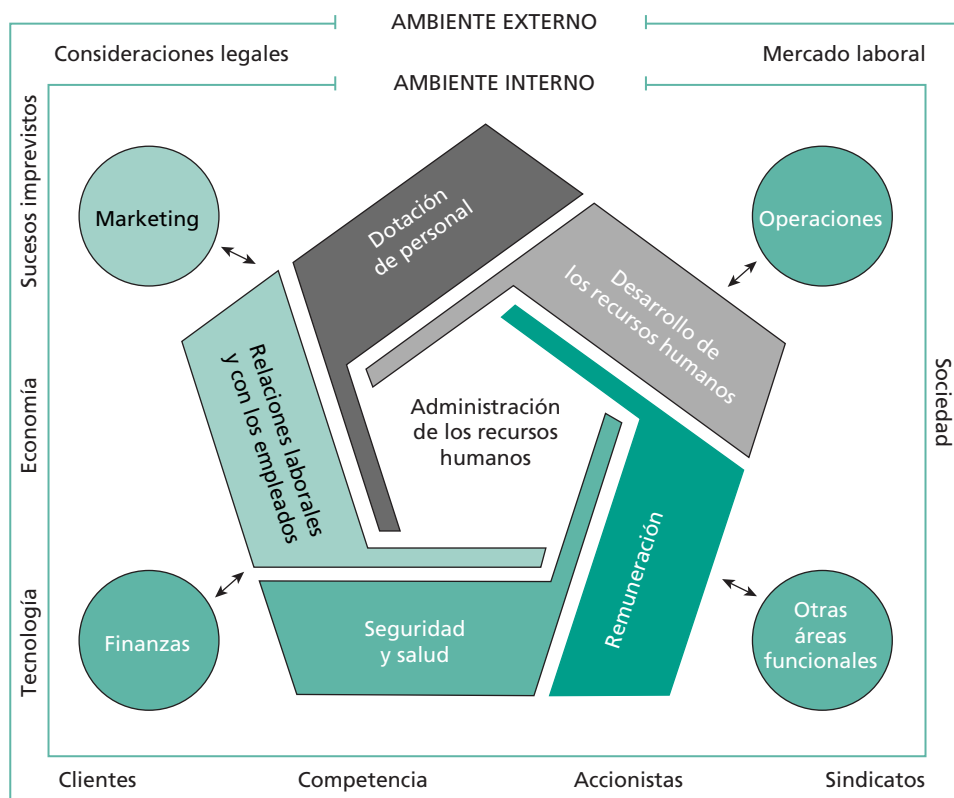
Un gran número de factores interrelacionados repercuten en las cinco funciones de la ARH que se identificaron anteriormente. Aquellos factores que se encuentran más allá de las fronteras de una organización y que afectan a los recursos humanos de una empresa constituyen el **ambiente externo**.

Con frecuencia, una empresa tiene poco control, si acaso, sobre la manera en la que el ambiente externo afecta a la administración de sus recursos humanos. Como se ilustra en la figura 1-2, los factores externos incluyen consideraciones legales, el mercado laboral, la sociedad, los sindicatos, los accionistas, la competencia, los clientes, la tecnología, la economía y los sucesos imprevistos. Cada uno de estos factores, ya sea en forma separada o en combinación con otros, puede imponer restricciones sobre la manera en la que se llevan a cabo las tareas de la ARH.

## Consideraciones legales

Una fuerza externa significativa que influye en la ARH se relaciona con la legislación federal, estatal y local, así como con las diversas decisiones de las cortes que interpretan esa legislación. Además, las órdenes ejecutivas presidenciales han tenido un efecto mayor sobre





**Figura 1-2** Ambiente de la administración de los recursos humanos

la ARH. Tales consideraciones legales afectan prácticamente a la totalidad del espectro de las políticas de recursos humanos. El capítulo 3 pone de relieve las más significativas, las cuales repercuten en las oportunidades de igualdad en el empleo. Las leyes, las decisiones de las cortes y las órdenes ejecutivas que tienen efecto sobre diversas actividades de la ARH se describirán en los capítulos apropiados.

### Mercado laboral

Los empleados potenciales, que se localizan dentro del área geográfica en la cual vive el personal que normalmente se contrata, constituyen el mercado laboral. Las capacidades de los empleados de una empresa determinan, en gran medida, qué tan bien podrá la organización llevar a cabo su misión. Ya que los nuevos empleados se contratan en el exterior de la empresa, el mercado laboral se considera un factor ambiental externo. El mercado laboral siempre está cambiando, y estas variaciones ocasionan de manera inevitable cambios en la fuerza de trabajo de una organización. A la vez, los cambios en los individuos dentro de una organización afectan a la manera en la que la administración debe tratar con su fuerza de trabajo. Este tema se expondrá más tarde, en el capítulo 3, en la sección titulada *Diversidad y administración de la diversidad*.

### Sociedad

La sociedad también ejerce presiones sobre la ARH. El público ya no está dispuesto a aceptar, sin cuestionamiento, las acciones de los negocios. Así lo revelaron las acciones ilegales de compañías de gran tamaño como Enron, WorldCom, Arthur Andersen, Tyco International, Adelphia Communications y otras más. Para seguir siendo aceptable para el público en general, una empresa debe lograr su propósito y cumplir a la vez con otras normas sociales.

El capítulo 2 se refiere a la ética de la empresa y la responsabilidad social corporativa. La ética es aquella disciplina que trata con lo que es bueno y malo, o lo que es correcto e incorrecto, o con los deberes y las obligaciones morales. La responsabilidad social está estrechamente relacionada con la ética. La responsabilidad social es una obligación implicada o impuesta en la actividad de los administradores, mientras éstos desempeñan su cargo para atender o proteger los intereses de grupos distintos de ellos mismos.<sup>26</sup>

## Sindicatos

### Sindicato:

Asociación de empleados que se unen con la finalidad de negociar con su empleador.

Los niveles de sueldos y las prestaciones, así como las condiciones de trabajo de millones de empleados reflejan las decisiones que han tomado en forma conjunta los sindicatos y la administración. Un **sindicato** está formado por empleados que se unen con el propósito de negociar con su empleador. Los sindicatos se consideran un factor ambiental porque, en esencia, se convierten en una tercera parte cuando tratan con la compañía. En una organización sindicalizada, el sindicato, y no el empleado individual, negocia un acuerdo con la administración.

## Accionistas

### Accionistas:

Propietarios de una corporación.

Los propietarios de una corporación se denominan **accionistas**.

Puesto que los accionistas han invertido dinero en la empresa, en ocasiones pueden desafiar ciertos programas considerados por la administración como benéficos para la organización. Los accionistas están ejerciendo una influencia creciente, y la administración podría verse obligada a justificar los méritos de un programa en particular en términos de cómo afectará en el futuro los proyectos, los costos, los ingresos, las utilidades e incluso a la sociedad como un todo.

## Competencia

Es probable que las empresas se enfrenten a una competencia intensa tanto en sus mercados de productos o servicios como en sus mercados laborales. A menos que una organización se encuentre en la posición inusual de monopolizar el mercado que atiende, otras empresas estarán ofreciendo productos o servicios similares. Una empresa también debe mantener un suministro de empleados competentes si desea lograr el éxito, crecer y prosperar. Pero otras organizaciones también se esfuerzan por conseguir ese mismo objetivo. Una tarea fundamental de una empresa es asegurarse de obtener y retener un número suficiente de empleados en varios campos profesionales que le permitan competir con eficacia. Cuando los competidores tratan de llenar ciertos puestos importantes en sus empresas, se genera una guerra de ofertas de trabajo. Como se verá en el capítulo 5, las empresas algunas veces se ven forzadas a recurrir a medios poco comunes para reclutar y retener a tales empleados.

## Clientes

Aquellas personas que realmente usan los bienes y servicios de una empresa también son parte de su ambiente externo. Como las ventas son fundamentales para la supervivencia de la empresa, la administración tiene la tarea de asegurarse de que sus prácticas de empleo no sean antagónicas con los clientes que atiende. Los clientes demandan en forma constante productos de alta calidad y servicios posteriores a la compra. Por lo tanto, la fuerza de trabajo de una empresa debe ser capaz de ofrecer bienes y servicios de alta calidad. Estas condiciones se relacionan directamente con las habilidades, las cualidades y las motivaciones de los empleados de la organización.

## Tecnología

El mundo nunca antes había presenciado el vertiginoso cambio tecnológico que está ocurriendo en la actualidad. El desarrollo de la tecnología de RH ha creado nuevos puestos para los profesionales de esta área, pero también ejerce presiones adicionales sobre ellos para que se mantengan actualizados en materia tecnológica.<sup>27</sup> En una encuesta realizada en 2008 que incluyó a más de 1,000 directores ejecutivos de todo el mundo, el 83 por ciento clasificó al cambio como el problema más importante que enfrentaba su organización.<sup>28</sup>

Las empresas están automatizando muchas de las funciones administrativas del área de recursos humanos.<sup>29</sup> La mayor parte de esta tecnología no existía hasta hace poco. Hemos visto más cambios tecnológicos en los últimos 36 meses que los que hemos visto durante los 18 últimos años, afirma Suzanne Zuniga, directora operativa de CorVirtus, una empresa de consultoría en reclutamiento y contrataciones con sede en Colorado Springs, Colorado.<sup>30</sup>

La tecnología ha creado una variedad de posibilidades que serán gratificantes para algunos individuos, pero no para otros. El desarrollo de Internet ha tenido implicaciones significativas en relación con la manera en la que se realizan los trabajos. Los ingenieros del ciberespacio están resueltos a ofrecer a los usuarios un acceso a Internet en cualquier parte



**Cibertrabajo**

Posibilidad de una jornada laboral que no termina nunca en virtud de las nuevas tecnologías de comunicación inalámbricas.

y en cualquier momento. La industria inalámbrica, cuyo mercado ya ha rebasado al de las computadoras personales, ha creado el potencial para el **cibertrabajo**, una posibilidad de una jornada laboral que no termina nunca en virtud de las nuevas tecnologías de comunicación inalámbricas. BlackBerrys, teléfonos celulares, mensajes de texto y correos electrónicos crean posibilidades ilimitadas para la comunicación.<sup>31</sup> Los empleados tienen acceso a los programas de cómputo durante las 24 horas del día.

**Economía**

La economía de la nación, en su totalidad y en varios de sus segmentos, es un factor ambiental básico que afecta a la ARH. En general, cuando la economía está en auge, es más difícil reclutar trabajadores calificados. Por otra parte, cuando se experimenta una recesión, por lo común hay más solicitantes de empleo. Para complicar aún más esta situación, es posible que una región de un país esté experimentando una recesión, otra una recuperación lenta y otra se encuentre en auge.

**Sucesos imprevistos**

Los sucesos imprevistos son hechos que ocurren en el ambiente externo y que no pueden predecirse. Tal vez me haya acostumbrado a identificar los sucesos imprevistos como un factor ambiental externo después de haber visto personalmente en mi país natal los efectos del huracán Rita en 2005 y de Gustav e Ike en 2008 sobre la administración de recursos humanos (véase la sección de RH después de un desastre al final de este capítulo donde se presenta un caso de la vida real). Muchas de las funciones de recursos humanos requirieron modificaciones. Me atrevería a decir que todo desastre, indistintamente de que sea natural o provocado por el hombre, requiere de una extraordinaria cantidad de ajustes con respecto a la administración de los recursos humanos. Sin duda, el 11 de septiembre tuvo repercusiones sobre los recursos humanos. En una perspectiva global, piense en las muchas formas distintas en las que los recursos humanos se vieron afectados cuando el tsunami azotó en Indonesia.

**Cómo se practica la administración de los recursos humanos en el mundo real**

Al inicio de cada capítulo, se presenta una sección titulada ARH en acción, la cual centra la atención en algún tema de importancia relacionado con el capítulo. Las secciones tituladas Dilemas éticos se incluyen en todos los capítulos, excepto en el primero, para indagar cómo reaccionaría usted ante un problema ético. En cada sección se incluye una presentación denominada Tendencias e innovaciones para poner de relieve los avances actuales en el campo de la administración de recursos humanos. Al final de cada capítulo se incluye una Perspectiva global, la cual destaca la ARH dentro de un contexto internacional. Asimismo, al final de cada capítulo se presentan dos incidentes de la ARH para hacer énfasis en el material que se cubrió en el capítulo.

**4**

Explicar quién desempeña las tareas de la administración de los recursos humanos.

**El cambiante papel estratégico de los RH: ¿Quién lleva a cabo las tareas de la administración de los recursos humanos?**

La persona o las unidades que realizan las tareas de ARH han cambiado en forma trascendental en años recientes, y en la actualidad no existe un departamento típico de RH. Muchos de estos cambios se están realizando de manera que los profesionales de RH puedan desempeñar un papel más estratégico.<sup>32</sup> Con frecuencia, esta reestructuración ha dado como resultado un cambio en cuanto a quién debe desempeñar cada función, sin eliminar las cinco funciones de RH que se identificaron anteriormente. Algunas organizaciones continúan llevando a cabo la mayoría de las funciones de RH dentro de la empresa. Sin embargo, a medida que se vuelven a examinar las operaciones internas, surgen algunas preguntas, como: Quiénes pueden realizar algunas de las tareas de RH con más eficacia: los administradores o los vendedores externos. Es posible descentralizar algunas tareas de RH o eliminarse por completo. Puede la tecnología realizar algunas tareas que anteriormente realizaba el personal de RH. Un hecho evidente es que dentro de las organizaciones de la actualidad, todas las funciones están sometidas a escrutinio para reducir costos, incluyendo las de recur-



Los estudiantes pueden visitar este sitio Web para obtener información acerca de The Hackett Group, el cual es un líder en las mejores prácticas en cuanto a asesorías, *benchmarking* y servicios de consultoría en transformación, incluyendo consultoría sobre servicios compartidos o en el exterior y subcontrataciones.

#### Administrador de recursos humanos:

Individuo que normalmente actúa como consejero o consultor, y que trabaja a la vez con otros administradores para ayudarlos a tratar diversos asuntos relacionados con los recursos humanos.

Los humanos. Todas las unidades deben operar con un presupuesto limitado en este ambiente competitivo y global, y el área de recursos humanos no es la excepción.

A medida que se hace el cambio en cuanto a la determinación de quién desempeñará las funciones de recursos humanos, muchos departamentos de RH continúan haciéndose más pequeños porque otros individuos fuera de éstos realizan ciertas funciones. Las subcontrataciones, los centros de servicios compartidos, las organizaciones profesionales de empleadores y los administradores de línea ahora dan asistencia en el logro de muchas actividades tradicionales de recursos humanos. Este cambio debe permitir en última instancia que el área de RH se libere de su imagen administrativa y se concentre en actividades más estratégicas y orientadas hacia la misión<sup>33</sup> (las cuales se expondrán más adelante). Veamos primero cuál es el papel del administrador tradicional de recursos humanos.

### El administrador de recursos humanos

Históricamente, el administrador (o gerente) de recursos humanos era responsable por cada una de las cinco funciones de RH. Aunque este amplísimo puesto ha desaparecido en muchas compañías, las tareas reales de la ARH aún permanecen. Tradicionalmente, un **administrador de recursos humanos** era un individuo que normalmente actuaba como consejero o asesor, y que trabajaba a la vez con otros administradores para ayudarlos a tratar diversos aspectos relacionados con los recursos humanos. Con frecuencia, se creaban grandes departamentos de recursos humanos, y la figura central era el administrador o ejecutivo de RH. El administrador de recursos humanos era principalmente responsable por la coordinación de la ARH para ayudar a la organización al logro de sus metas. Había una responsabilidad compartida entre los administradores de línea y los profesionales de recursos humanos. Con frecuencia, el administrador de línea acudía al área de RH para obtener lineamientos en cuanto a temas como promociones, contrataciones y la aplicación de acciones disciplinarias. La distinción entre la administración de recursos humanos y el gerente de recursos humanos se ilustra en la siguiente cita:

*Bill Brown, supervisor de producción en la empresa A a Manufacturing, se acaba de enterar de que uno de sus operadores de máquinas renunció. De inmediato, llama a Sandra Williams, gerente de recursos humanos, y le dice: Sandra, acaba de renunciar un operador de máquina clase A. Puedes encontrar a alguien calificado para que lo entreviste. Claro Bill, contesta Sandra. Te enviaré a dos o tres personas en la semana, y tú podrás seleccionar a la que se a usted me or a tus necesidades.*

En este caso, tanto Bill como Sandra están interesados en el logro de las metas organizacionales, pero desde diferentes perspectivas. Como gerente de recursos humanos, Sandra identifica a los solicitantes que satisfagan los criterios especificados por Bill. Sin embargo, será Bill quien tome la decisión final acerca de la contratación, porque él es el responsable del desempeño de los operadores de las máquinas. Su responsabilidad fundamental es la producción. La principal responsabilidad de Sandra es la de los recursos humanos. Como gerente de recursos humanos, Sandra debe tratar constantemente con los diversos problemas relacionados con los recursos humanos a los que se enfrenta Bill y los demás gerentes. Su trabajo es ayudarlos a satisfacer las necesidades de recursos humanos de toda la organización.

En la actualidad, la profesión de RH continúa en evolución.<sup>34</sup> Muchos departamentos de RH continúan reduciéndose de tamaño a causa de la reorganización, y otros individuos ahora realizan ciertas funciones. Considere lo que Home Depot hizo recientemente: creó equipos distritales de RH para conjuntos de 6 a 10 tiendas en vez de tener uno o dos gerentes de recursos humanos en cada tienda. Cada uno de los 230 equipos está formado por un administrador de distrito HP y tres administradores de recursos humanos que se reportan a esa persona, afirma el vocero Ron DeFeo. La compañía también está reduciendo su personal de planta de RH de 2,200 a 1,000 empleados y está contratando 200 individuos para integrar un nuevo centro de llamadas que se ocupará de manejar las inquietudes de RH provenientes de los empleados y de los administradores.<sup>35</sup>

### Subcontrataciones de RH

Una subcontratación es el proceso de contratar a un proveedor externo para que realice un trabajo que anteriormente se realizaba dentro de la empresa. Las principales razones para una subcontratación incluyen ahorros en costos, eficiencia y el aprovechamiento de la valiosa experiencia de individuos fuera de la compañía.<sup>36</sup> Al elegir a una empresa para subcontratar, la calidad del servicio es vital.<sup>37</sup> Si se hace una subcontratación de RH en forma

#### Subcontratación:

Proceso de contratar a un proveedor externo para que realice el trabajo que anteriormente se hacía dentro de la empresa.

correcta, se podrá mejorar la calidad del servicio, ahorrar tiempo y dinero, y liberar tiempo del área de RH para aprovecharlo en funciones primordiales, afirma Geoffrey Dubiski, director de operaciones de Yoh HR Solutions of Philadelphia, un proveedor de servicios de subcontratación de recursos humanos.<sup>38</sup>

El mercado para las subcontrataciones de recursos humanos está creciendo de manera espectacular.<sup>39</sup> El mercado global para las subcontrataciones de RH llegó a 31,000 millones en 2007 y podría alcanzar 50,000 millones en 2010.<sup>40</sup> William Martorelli, analista de la empresa Forrester Research, Inc., asegura: El mercado de las subcontrataciones de RH está cambiando y evolucionando con gran rapidez.<sup>41</sup> La clave para el éxito en las subcontrataciones es determinar qué funciones se deben subcontratar, el grado en el cual deben subcontratarse y cuáles se deben mantener internamente.<sup>42</sup> Las subcontrataciones de RH se hacen de tres maneras: servicios discretos, servicios de procesos múltiples y subcontrataciones totales de recursos humanos.

En el caso de los servicios discretos, un elemento de un proceso de una empresa o un solo conjunto de funciones repetitivas de alto volumen se subcontratan con un tercero. El área relacionada con las prestaciones ha sido la función de recursos humanos que tiene la mayor probabilidad de ser subcontratada.<sup>43</sup>

Los servicios de procesos múltiples implican la subcontratación total de uno o más procesos de recursos humanos, como la administración de prestaciones y la nómina. Procter & Gamble subcontrata la totalidad de sus operaciones de capacitación.<sup>44</sup>

La subcontratación total de RH representa la transferencia de la mayoría de los servicios de recursos humanos a un tercero. Whirlpool Corporation firmó un convenio a 10 años para subcontratar los procesos empresariales de RH para 68,000 empleados con Convergys Corporation.<sup>45</sup> Sin embargo, Whirlpool puede ser una excepción porque una subcontratación total es difícil de llevar a cabo.<sup>46</sup> Mark Stelzner, director y fundador de Inflexion Advisors, una firma de consultoría con sede en Washington D.C. asegura: La realidad es que tanto los compradores como los vendedores se han percatado de que ninguno de los proveedores es el mejor en todos los procesos de RH. La noción de tener a alguien cerca para ahorcarlo cuando las cosas salen mal simplemente ya no está de moda.<sup>47</sup>

Aunque la mayoría de las organizaciones esperan hacer más subcontrataciones en el futuro, los componentes estratégicos de RH probablemente permanecerán dentro de la organización. Los ejecutivos de recursos humanos permanecerán dentro de la organización y participarán en aspectos estratégicos relacionados con la administración de personal y con otras funciones fundamentales de RH.<sup>48</sup>

Las principales compañías de subcontratación han evolucionado para llevar a cabo muchas de las tareas de RH que antes se realizaban internamente. Por ejemplo, Accenture es una empresa de servicios globales de asesoría en consultoría administrativa, servicios de tecnología y subcontrataciones, con ingresos netos de 19,700 millones. Accenture tiene 180,000 empleados (incluyendo más de 4,600 ejecutivos de más alto nivel) con oficinas y operaciones en más de 150 ciudades de 49 países.<sup>49</sup> Accenture tiene la capacidad de manejar las necesidades de subcontrataciones de una sola actividad de RH o las actividades de RH de toda una compañía.



Información acerca de Accenture, una compañía de servicios globales de consultoría en administración, tecnología y subcontrataciones.

### Centro de servicios compartidos (CSC):

Un centro que toma actividades de transacciones de rutina dispersas en toda la organización y las concentra en un lugar.

## Centro de servicios compartidos de RH

Un **centro de servicios compartidos (CSC)**, también conocido como centro de experiencia, se hace cargo de actividades de transacciones de rutina dispersas en toda la organización y las concentra en un lugar. Por ejemplo, una compañía con 20 unidades estratégicas de negocios podría concentrar ciertas tareas rutinarias de RH y realizarlas en una localidad. Los centros de servicios compartidos representan una alternativa para las subcontrataciones de RH y con frecuencia pueden ofrecer los mismos ahorros en costos y el servicio al cliente.<sup>50</sup> Aproximadamente el 50 por ciento de las compañías de *Fortune* 500 usan centros de servicios compartidos para algunas de sus tareas de RH.<sup>51</sup> La compañía de servicios financieros Capital One empezó a consolidar sus actividades de recursos humanos en 1999 y, en opinión del vicepresidente de RH, Doug Krey, en realidad no hay nada que haga el área de recursos humanos que no pueda hacerse a través de un enfoque de servicios compartidos.<sup>52</sup>

Las funciones más comunes de RH que usan centros de servicios compartidos son la administración de prestaciones y pensiones, la nómina, la asistencia para la reubicación y el apoyo para el reclutamiento, la capacitación y el desarrollo a nivel global, la planeación de la sucesión (en los puestos) y la retención de los talentos.

### Organización profesional de empleadores (OPE):

Es una compañía de subcontratación de empleados a otros negocios.

## Organización profesional de empleadores (Employee Leasing)

Una **organización profesional de empleadores (OPE)** es una compañía de subcontratación de empleados a otras empresas. Cuando se toma la decisión de utilizar una OPE, la empresa

libera a sus empleados, quienes entonces son contratados por la OPE. La OPE maneja las necesidades administrativas asociadas con los empleados. Es la OPE quien paga a los empleados también paga las primas de compensación de los trabajadores, los impuestos relacionados con la nómina y las prestaciones de los empleados. La compañía reembolsa a la OPE, la cual cobra por lo general una tarifa del 2 al 7 por ciento de los sueldos brutos del cliente, con porcentajes que se basan en el número de empleados que entran en el programa.<sup>53</sup> La OPE es el empleador legal de los empleados y tiene el derecho de contratar, despedir, disciplinar y reasignar a un empleado, mientras que la empresa cliente mantiene un control suficiente de manera que pueda realizar las operaciones cotidianas de su negocio. En general, las compañías que usan una OPE tienen un promedio de 19 trabajadores, pero hay otras mucho más grandes.<sup>54</sup> Aunque las OPE han existido desde principios de la década de 1980, recientemente han estado creciendo a una tasa del 15 al 20 por ciento por año.<sup>55</sup> Las OPE permiten a los propietarios de las empresas concentrar la atención en su negocio fundamental mientras que la OPE maneja las actividades de recursos humanos. Las compañías que usan una OPE reciben beneficios de alto nivel y una mayor experiencia en RH que lo que podrían realizar por sí mismas.<sup>56</sup>

Este tipo de tratos tiene algunas ventajas para los empleados. Como las compañías suministran trabajadores para muchas empresas, con frecuencia disfrutan de economías de escala que les permiten ofrecer una selección más amplia de beneficios a un costo considerablemente más bajo, gracias a los altos números de empleados dentro de sus reservas laborales. Además, los trabajadores tienen con frecuencia mayores oportunidades para la movilidad en el empleo. Algunas empresas de este tipo operan a través de toda la nación. La reubicación de un empleado casado puede ser más satisfactoria si la compañía ofrece también al cónyuge un trabajo en la nueva localidad. Además, si una organización cliente experimenta un descenso en su actividad económica, la compañía que contrata personal ofrece seguridad en el empleo. La OPE puede transferir a los empleados a otro cliente, evitando con ello tanto los despidos como la pérdida de antigüedad. Finalmente, de acuerdo con la Small Business Administration, los dueños de las empresas pasan hasta el 25 por ciento de su tiempo en el papeleo relacionado con los empleados. Puesto que las compañías más pequeñas tienen menos probabilidades de tener un especialista dedicado al área de recursos humanos, la OPE puede manejar los requisitos de cumplimiento de programas como el 401 (k).

Una desventaja potencial para el cliente es la erosión de la lealtad de los empleados porque éstos reciben pagos y prestaciones de la compañía que los contrata. Sin importar sus limitaciones, la práctica de recurrir a la subcontratación de empleados está creciendo.

### Administradores de línea

Aquellos individuos que están directamente implicados en el logro del objetivo fundamental de la organización son los **administradores de línea**. Conforme ha disminuido el trabajo tradicional de los gerentes de RH, los administradores de línea están ascendiendo para desempeñar algunas tareas que comúnmente correspondían a los profesionales de recursos humanos. Los administradores son asistidos por mecanismos de autoservicio, el uso de programas de cómputo y una red corporativa para automatizar procesos de recursos humanos basados en papel que requieren de la aprobación de un administrador, del mantenimiento de registros o de insumos, y de procesos que dan apoyo al trabajo del administrador. Este tema se expondrá con detalle en el capítulo 4.

El éxito o fracaso de los administradores se basa principalmente en la calidad de sus subordinados. Por lo tanto, los administradores de línea están cada vez más implicados en el proceso de selección tal vez a través de sistemas de seguimiento automáticos, como se expone en el capítulo 6. Además, todos los administradores entienden que sus trabajadores deben capacitarse y desarrollarse en forma continua. Y, si la organización está sindicalizada, el administrador de línea debe saber cómo tratar eficazmente con el sindicato.

## Los RH como socio estratégico

Para que los recursos humanos se conviertan en un socio estratégico, los ejecutivos de esa área deben trabajar con la alta administración para el logro de planes y resultados concretos. Deben entender el lado operativo de la empresa y comprender el complejo diseño organizacional además, deben determinar las capacidades estratégicas de la fuerza de trabajo de la compañía, tanto en la actualidad como en el futuro. Los profesionales de RH deben ser ágiles de pensamiento de tal manera que se puedan adaptar a los flujos y reflujos de las empresas, al igual que la alta administración.<sup>57</sup> Los ejecutivos de RH deben asegurarse de que el elemento humano dé apoyo a la misión de la empresa. Ello significa participar y ser receptivo a los rápidos cam-

#### Administradores de línea:

Individuos que están directamente implicados en el logro del objetivo principal de la organización.



Explicar la necesidad de que el administrador de los recursos humanos sea un socio estratégico, y describir la importancia de una auditoría estratégica de RH.

bios que están ocurriendo en las empresas en la actualidad. Harold W. Burlingame, quien durante mucho tiempo fue ejecutivo de recursos humanos de AT&T, ha sido aclamado como un ejecutivo modelo por su continuo énfasis sobre la participación del área de RH en el objetivo empresarial de una organización.<sup>58</sup> Michael Maccoby, un ejecutivo de consultoría, dijo lo siguiente acerca de Burlingame: Se encontraba adelantado a su época. Hace una generación muchos empleados de recursos humanos eran más policías que administradores del capital humano, pero Burlingame siempre fue muy estratégico. Tenía un profundo conocimiento de cómo conectar los RH con la estrategia de una empresa.<sup>59</sup>

En compañías como Procter & Gamble, Yahoo!, Southwest Airlines y American Express, el área de RH opera al nivel estratégico más alto.<sup>60</sup> Muchas cosas han cambiado en años recientes a medida que los profesionales de RH se han desplazado de un enfoque administrativo a uno más estratégico. Considere el siguiente anuncio de 2008 para un ejecutivo de recursos humanos:

*El candidato es el que quiere ser un miembro del equipo de administradores y ejecutivos con liderazgo y responsabilidad administrativa por la totalidad de la organización de RH que se reportar al presidente. El candidato es el que debe tener de 15 a 20 años de experiencia progresiva a nivel ejecutivo en recursos humanos en lo que se refiere al desarrollo y la implementación de estrategias y programas de recursos humanos. Es altamente deseable tener un grado superior y una designación PHR/SPHR.*<sup>61</sup>

Los profesionales de RH deben cambiar la manera en la que trabajan. Trabajar como un socio estratégico de la empresa, en vez de desempeñar un papel de recursos humanos transaccional y de cumplimiento, requiere de una comprensión mucho más profunda y amplia de los problemas de la compañía.<sup>62</sup> Qué debería hacer exactamente el área de RH Richard Pinola, presidente y director ejecutivo de Right Management Consultants, Inc. (Filadelfia), durante una sesión en una conferencia de la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (Society for Human Resource Management, SHRM), listó las siguientes tareas que los directores ejecutivos desean a partir del área de RH:

- Realizar estrategias de fuerza de trabajo integrales para las estrategias y metas de la compañía.
- Apalancar el papel de los recursos humanos con iniciativas mayores de cambio, como la planeación estratégica, las fusiones y las adquisiciones.
- Ganar el derecho a ocupar un asiento ante la mesa corporativa.
- Desarrollar una conciencia y/o una comprensión de la empresa.
- Entender las finanzas y las utilidades.
- Ayudar a los administradores de línea en el logro de sus metas.<sup>63</sup>

La lista anterior constituye una aguda desviación con respecto a lo que ha sido tradicionalmente un papel de tipo administrativo para los RH. Ahora es necesario que los profesionales de RH integren las metas de recursos humanos con las metas de la organización y que concentren la atención en la expansión de su participación corporativa estratégica y de alto nivel con un énfasis en la adición de valor. De este modo, el área de RH debe demostrar que es capaz de generar un rendimiento sobre la inversión para sus programas. Debe analizar las actividades de RH para determinar si están manteniendo márgenes de utilidad aceptables.<sup>64</sup> El director ejecutivo necesita ayuda en aquellas cuestiones que los profesionales de recursos humanos están calificados para manejar. Como dijo un experto en RH: Ellos (el área de recursos humanos) son los capacitadores, son quienes deben saber acerca del cambio y desarrollar estrategias para hacerlo funcionar.<sup>65</sup>

Los profesionales de recursos humanos pueden ayudar al director ejecutivo y al director financiero a tener una poderosa comprensión del papel que desempeña el capital humano en la organización y de la manera en la que se combina con los procesos de la compañía para expandir o reducir el valor de los accionistas. Para contestar a la pregunta de si el ejecutivo de RH está implicado estratégicamente, William Schiemann, presidente y director ejecutivo de Metrus Group, sugiere que se respondan las siguientes preguntas:

1. Está presente el área de RH en las juntas de planeación de adquisiciones, en las revisiones de estrategias y en las discusiones de reestructuración
2. El área de RH prepara un reporte anual sobre su rendimiento sobre la inversión



3. El área de recursos humanos dirige las estrategias de las personas. Ha desarrollado indicadores de desempeño para el éxito de esa estrategia
4. Es evaluada el área de RH por sus clientes
5. La organización realiza encuestas que confrontan la estrategia con los derechos de los empleados
6. Están vinculadas las iniciativas de las encuestas de empleados y de otro tipo con los clientes y la métrica financiera
7. Existe algún proceso relacionado con el rendimiento sobre la inversión (RSI) para evaluar las iniciativas de RH vinculadas con la estrategia de la empresa <sup>66</sup>

Si los gerentes de RH de la actualidad han de convertirse en socios estratégicos de sus organizaciones, deben operar su departamento de acuerdo con los mismos criterios rígidos que se aplican a otras unidades. Las unidades de RH deben ser capaces de mostrar cómo añaden valor a la compañía. La Sociedad para la Administración de Recursos Humanos otorgó a Coca-Cola el Reconocimiento de liderazgo estratégico en RH en 2007. Este reconocimiento se otorgó a un departamento de RH que tenía un papel fundamental en cuanto al impulso del desempeño y la reputación de una organización mediante el apalancamiento del capital humano organizacional.<sup>67</sup> Como otro ejemplo, Mark Fogel, director de la función de RH de Leviton Manufacturing, afirma: En Leviton hago un trabajo que es el sueño de todo ejecutivo de RH, cosas que la mayoría de la gente tan sólo lee en *HR Magazine*. Fogel ha sido el principal responsable de la alineación de los RH con las metas de la organización y afirma: Solía llamarme a mí mismo un ejecutivo de RH. Actualmente, me veo como un ejecutivo de negocios, y veo a la totalidad del equipo de RH como personas de negocios. Gracias a esta habilidad para el liderazgo, la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM) lo nombró Líder del capital humano empresarial del año, un reconocimiento que se otorga a un profesional de recursos humanos que actúa como una fuerza de liderazgo en la implantación de estrategias organizacionales que tienen un efecto directo sobre el desempeño y la prominencia de la organización.<sup>68</sup>

## Un ejemplo de RH estratégicos

BT es un proveedor de soluciones y servicios para las comunicaciones que opera en 170 países con un personal de planta de 105,000 empleados. La visión de los recursos humanos de BT es Gente experta en el corazón del cambio. Para ayudar a sus socios empresariales de RH a concentrarse en la estrategia, BT subcontrató sus recursos humanos transaccionales con Accenture. También introdujo mecanismos de autoservicio para la administración a través del BT People System. En la actualidad, el principal foco de atención de los RH es sobre funciones estratégicas como el desarrollo de la organización, el desarrollo de la administración, la remuneración de los ejecutivos y los beneficios internacionales de remuneración y el desarrollo de la estrategia de RH.<sup>69</sup>

## Auditorías estratégicas de RH

La administración de alto nivel está muy acostumbrada a ser auditada. Quizás exista un departamento de auditoría dentro de la organización que asegure que las actividades, ya sea monetarias o de otro tipo, se están llevando a cabo de acuerdo con las prácticas empresariales aceptadas. Si los profesionales de RH quieren lograr el nivel de respeto que desean, también deben sujetarse a un proceso de la auditoría. Sin embargo, tan sólo en fechas recientes los auditores internos han empezado a auditar las actividades de RH. Algunos piensan que una auditoría interna debe incluir a las principales áreas funcionales de planeación de la fuerza de trabajo, desarrollo de empleados, remuneraciones y prestaciones, relaciones con los empleados y relaciones laborales, así como la administración de riesgos.<sup>70</sup> Los auditores deben documentar si las actividades se están llevando a cabo de una manera óptima. La identificación de los posibles riesgos, desde luego, es una razón para llevar a cabo una auditoría de RH. Por ejemplo, qué tan susceptible es la empresa con respecto a posibles demandas legales emprendidas por empleados actuales y anteriores. Después de determinar el factor de riesgo, la empresa se encuentra en una mejor posición para evitar los riesgos. En todo este libro, se mencionan numerosas agencias, como Securities & Exchange Commission (SEC), Office of



Describir la métrica que se aplica al capital humano.

**Métrica del capital humano:**  
Medidas del desempeño de los recursos humanos.

Federal Compliance Programs y la Equal Employment Opportunity Commission, las cuales requieren de una cierta cantidad de cumplimiento por parte de RH. En la auditoría también se puede obtener información que permita identificar una medición futura.<sup>71</sup>

## Métrica del capital humano

La **métrica del capital humano** consiste en una serie de mediciones acerca del desempeño de los RH.<sup>72</sup> Aun cuando los empleados dan cuenta de tanto como el 80 por ciento del valor de una corporación, la tarea de medir y entender cómo contribuyen al renglón de las utilidades a menudo es difícil. Jac Fitzenz, fundador y presidente de Saratoga Institute, una empresa de consultoría en administración de capital humano con sede en Santa Clara, California, afirma: Le puedo asignar un valor a todas las cosas que hay en mi oficina: mi reloj, mi escritorio. Pero no puedo dar un valor a las personas.<sup>73</sup> La métrica de los RH es necesaria para impulsar el cambio estratégico. Durante años, la administración ha sido capaz de medir el éxito o el fracaso de un proceso de producción. Ha concentrado la atención en el rendimiento sobre la inversión y en el renglón de las utilidades. En la actualidad, el área de RH está bajo el mismo escrutinio, y la administración desea saber cómo contribuyen las actividades de recursos humanos al renglón de las utilidades de la organización.

Bob Proctor, director administrativo de CLC Metrics, una empresa de medición, afirma: La medición es fundamental cuando los recursos son finitos, porque los RH no pueden ser todo para todas las personas. A menudo esto incluye, por lo menos, una fuerte concentración en el rendimiento sobre la inversión (RSI).<sup>74</sup>

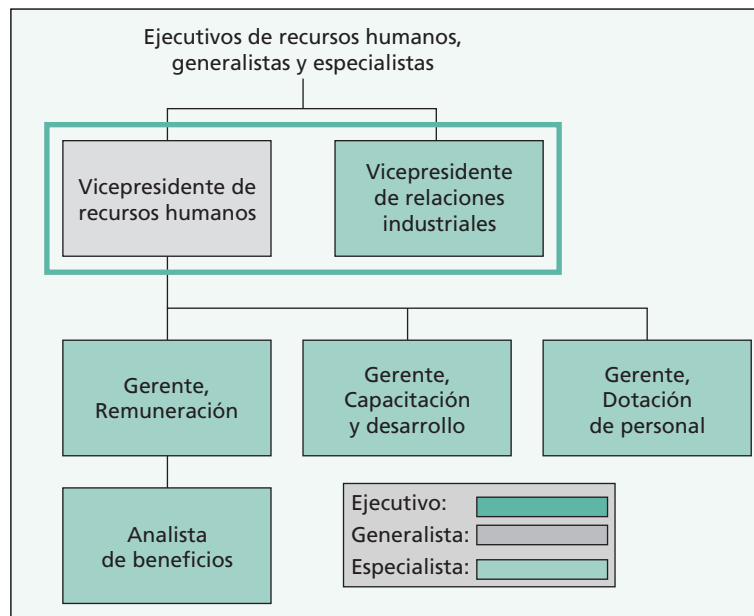
La métrica del capital humano se ha desarrollado para determinar cómo contribuyen las actividades de RH a las utilidades de una compañía.<sup>75</sup> Dianne Fassel, presidente y directora ejecutiva de Newmeasures, Inc., advierte: Es probable que haya muchas métricas 'correctas' para su compañía, pero usted debe seleccionarlas, ya que no podrá examinar y evaluar todo en una sola ocasión.<sup>76</sup> Las métricas asociadas con los RH continuarán ganando importancia, y los profesionales de RH deberán volverse proclives a utilizar la métrica para mostrar el progreso que traen consigo sus iniciativas.<sup>77</sup> Por ejemplo, algunos empleadores recopilan datos acerca del origen de las contrataciones: anuncios, referencias personales, programas de reclutamiento en universidades o movimientos laterales. De esta forma, es posible determinar el rendimiento sobre la inversión proveniente de estas diversas fuentes.

La métrica de la productividad de los empleados también está cobrando más adeptos entre los profesionales de RH,<sup>78</sup> quienes ahora analizan los datos de las contrataciones con mayor profundidad para determinar mejor el valor de sus prácticas de contrataciones y para alinearlas más con las prioridades de la empresa. Las métricas que pueden recopilarse para evaluar la eficacia de los RH incluyen las métricas de productividad y de costos para la función de recursos humanos como el tiempo para llenar los puestos vacantes, las razones de número de empleados de RH y el costo administrativo por empleado. Otras métricas podrían incluir el costo de la rotación y el rendimiento sobre la inversión proveniente de la capacitación.

Se ha indicado que los mejores empleados de una organización aportan a sus compañías un valor entre 5 y 22 veces más alto que los empleados de nivel medio o bajo.<sup>79</sup> Si esa afirmación es de algún modo cercana a lo correcto, piense en la métrica que los profesionales de recursos humanos podrían usar al dar seguimiento al progreso en áreas tales como la calidad de las contrataciones, el reclutamiento mejorado y los procesos de selección.<sup>80</sup>

Sin embargo, no existe un enfoque de una sola medición que sirva para todo y que puedan adoptar los empleados para lograr una mayor eficiencia en las contrataciones. Las métricas que se adaptarán mejor a cada compañía dependen de una variedad de factores, incluyendo sus metas.<sup>81</sup>

Wachovia Corporation, una compañía de banca de consumo y de servicios financieros con sede en Charlotte, Carolina del Norte, ha cambiado la métrica de sus contrataciones para dar énfasis al éxito en el proceso de reclutamiento. Una *scorecard* (tarjeta de calificación) es un documento donde se reporta la eficacia de una persona específica. La *scorecard* mensual que se entrega a los reclutadores individuales en Wachovia incluye las siguientes métricas: número de contrataciones, tiempo para llenar la vacante, porcentaje de candidatos diversos, porcentaje de contrataciones diversas, razón entre entrevistas y ofertas, y razón entre ofertas y aceptaciones. La *scorecard* también incluye las métricas que aún no están vinculadas con las remuneraciones de incentivos como la satisfacción del administrador que realizó la contratación, la satisfacción de las nuevas contrataciones y una serie de medidas de eficiencia, incluyendo el número de contrataciones internas y el número de contrataciones externas por fuente (como referencias de empleados, Internet, anuncios, agencias, reclutamiento en universidades, ferias de empleo, etcétera).<sup>82</sup>



**Figura 1-3** Ejecutivos de recursos humanos, generalistas y especialistas

## 7

Describir las diversas clasificaciones de los recursos humanos, incluyendo ejecutivos, generalistas y especialistas.

### Ejecutivo:

Un administrador de alto nivel que se reporta directamente al director ejecutivo de una corporación o al jefe de una división mayor.

### Generalista:

Una persona que puede ser un ejecutivo y que realiza tareas en una variedad de áreas relacionadas con los recursos humanos.

### Especialista:

Un individuo que puede ser un ejecutivo de recursos humanos, un administrador de recursos humanos, o una persona no vinculada con la tarea administrativa, y que se interesa por lo general tan sólo en una de las cinco áreas funcionales de la administración de recursos humanos.

## 8

Describir la evolución de la administración de los recursos humanos.

## Designaciones de recursos humanos

Dentro de la profesión de los recursos humanos se usan varias designaciones entre éstas se encuentran los ejecutivos de RH, los generalistas y los especialistas. Un **ejecutivo** es un administrador de alto nivel que se reporta directamente al director ejecutivo de la corporación (CEO) o al jefe de una división mayor. Un **generalista**, quien puede ser un ejecutivo, realiza tareas en una variedad de áreas relacionadas con los recursos humanos. El generalista está implicado en varias, o en la totalidad, de las cinco funciones de la ARH. Un **especialista** puede ser un ejecutivo de recursos humanos, un administrador, o una persona que no sea administrador y que se interesa por lo general tan sólo en una de las cinco áreas funcionales de la ARH. La figura 1-3 ayuda a aclarar estas distinciones.

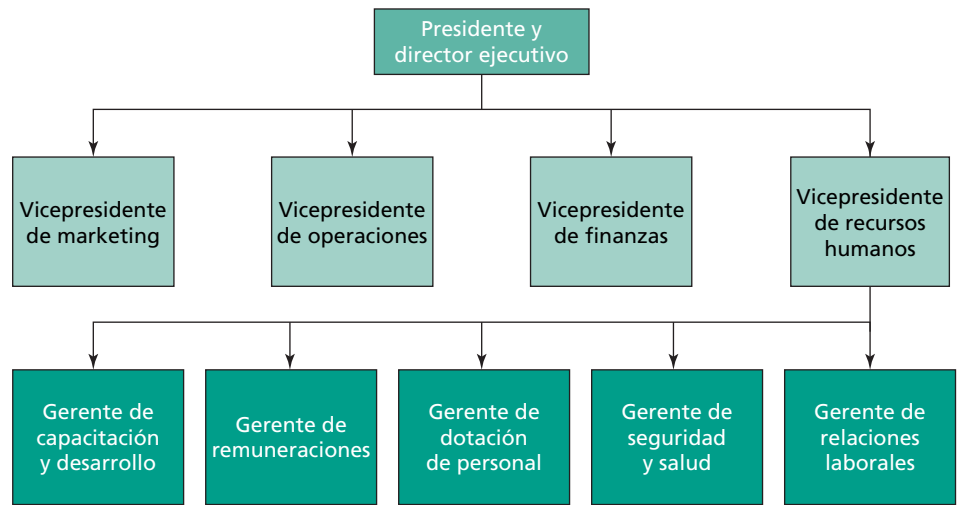
El vicepresidente de relaciones industriales, representado en la figura 1-3, se especializa principalmente en asuntos relacionados con los sindicatos. Esta persona es tanto un ejecutivo como un especialista. Un vicepresidente de RH es a la vez un ejecutivo y un generalista, y tiene responsabilidad por una amplia variedad de funciones. El gerente de remuneraciones (o de compensaciones) es un especialista, como lo es el analista de prestaciones. Mientras que un nivel jerárquico en la organización identifica a un ejecutivo, la amplitud de tales puestos distingue a los generalistas de los especialistas.

## Evolución de la administración de los recursos humanos: Movilización hacia RH estratégicos

Parece pertinente, en esta decimoprimer edición de *Administración de Recursos Humanos*, exponer cómo ha evolucionado la administración de RH a lo largo de los 30 últimos años. Tradicionalmente, se creaba una serie de funciones separadas como dotación de personal, capacitación y desarrollo, remuneraciones, seguridad y salud, y relaciones laborales (si la empresa estaba sindicalizada) y dichas funciones se colocaban bajo la dirección de un administrador o de un ejecutivo de recursos humanos (véase la figura 1-4). Las empresas grandes podían tener un administrador y un asesor para cada función de RH que se reportaba a un ejecutivo de RH. El vicepresidente de RH trabajaba en forma estrecha con la alta administración al formular la política corporativa.

El título de este libro dice mucho acerca de la evolución de los RH. La primera edición de este texto se llamó *Personal: La administración de los recursos humanos*, y el foco de atención era más sobre el jefe de personal como una función de *staff* o asesoría. La cuarta edición se llamó *Administración de recursos humanos*, ya que en ese tiempo estaba evolucionando un enfoque administrativo más general. Esto sucedió aproximadamente en la misma época en la que la publicación *Personnel Administrator* cambió su nombre a *HR Magazine*. La revista





**Figura 1-4** Funciones tradicionales de recursos humanos en una empresa grande

*Personnel* cambió su nombre a *HR Focus*, mientras que *Personnel Journal* cambió su nombre a *Workforce Management*. La movilización que se observó a partir de un enfoque más estrecho del personal indicó el papel más importante que la administración de los recursos humanos desempeñaría en el mundo de los negocios.

En la primera edición escribimos lo siguiente:

*o hace muchas décadas, quienes participaban en trabajos de recursos humanos tenían títulos como secretario de bienestar y jefe de personal. Sus tareas eran más bien restrictivas y con frecuencia trataban únicamente con aspectos tales como los sueldos de los trabajadores, los problemas médicos menores, la recreación y el alojamiento.<sup>8</sup> El jefe de personal, como se denominaba con mayor frecuencia al dirigente del área de recursos humanos, tenía una baja estimación como una profesión, y su puesto organizacional se encontraba por lo general en un nivel inferior de la jerarquía organizacional. Como dijo un director de personal: 'El ejecutivo de personal era ese tipo complaciente' o 'siempre daba palmadas en la espalda' y 'se encargaba de mantener la moral a un nivel alto dentro de la compañía mientras administraba los días de campo de la empresa y se aseguraba de que el programa de recreación funcionara bien'.*

*En muchas organizaciones esos tiempos ya quedaron atrás. El puesto del director de personal ya no es una posición de retiro que se otorga a los administradores que no pueden tener un desempeño adecuado en ninguna otra parte dentro de la organización.*

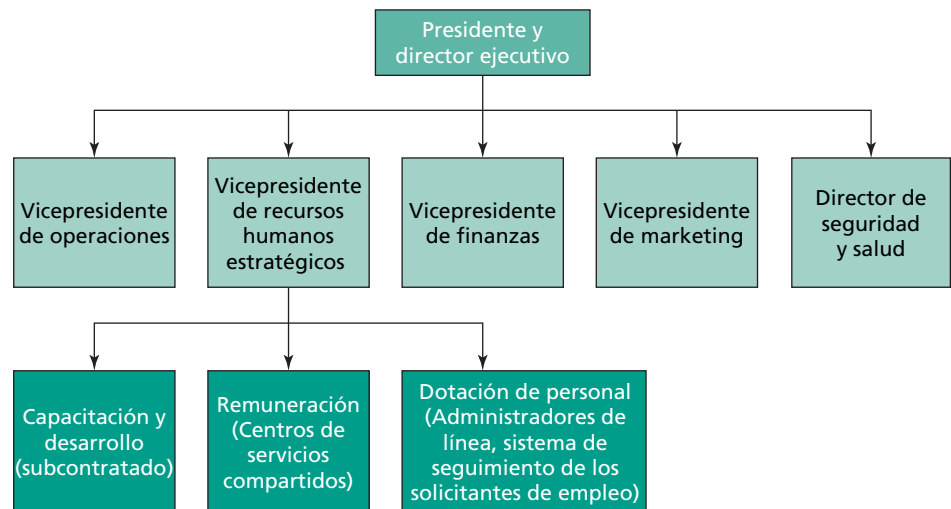
En la actualidad, quienes desempeñan tareas de RH sin duda son distintos de los que realizaban esa labor hace una década. A medida que un número mayor de compañías utilizan medios alternativos para realizar tareas de recursos humanos, el papel del administrador tradicional de RH se verá reducido. Como se mencionó antes, los RH deben ingresar ahora al mundo de los recursos humanos estratégicos, concentrarse más en el renglón de las utilidades de la organización y dejar las tareas más administrativas a la tecnología o a otros individuos. Libby Sartain, líder de recursos humanos, quien ocupa un sitio en el consejo de administración del minorista Peet's Coffee & Tea, afirma: Aún recuerdo cuando la American Society for Personnel Administration cambió su nombre por el de Society for Human Resource Management, porque éramos parte de la administración. Ahora nos hemos desplazado de ser una parte de la administración para convertirnos en una parte del equipo de liderazgo. Somos esa persona que es parte del equipo de liderazgo algunos están luchando por obtener ese asiento ante la mesa directiva y que administra el rendimiento obtenido sobre las inversiones realizadas en talento o en capital humano.<sup>84</sup>



Explicar la evolución continua de la organización de los recursos humanos.

## Organizaciones de RH en evolución

En las ediciones anteriores, se describió la manera en la que cambiaban las tareas de recursos humanos a medida que crecía la organización. Se describían las funciones de RH en las empresas pequeñas, medianas y grandes. En la actualidad, la organización de recursos



**Figura 1-5** Un ejemplo posible de una organización de RH en evolución

humanos es mucho más difícil de describir. Como se expuso anteriormente, los administradores de línea, las subcontrataciones de RH, los centros de servicios compartidos de RH y las organizaciones profesionales de empleadores ahora manejan una parte mucho mayor de las tareas tradicionales de RH. Durante algunas discusiones con numerosos administradores de recursos humanos de organizaciones de varios tamaños, la conclusión fue que no existe un patrón que describa cómo se realizan ahora las tareas de recursos humanos. Lo único cierto es que las cinco funciones de RH anteriormente identificadas aún deben llevarse a cabo. Cada compañía debe elegir el vehículo adecuado para realizar estas tareas con base en sus necesidades y metas específicas. En la figura 1-5 se presenta un posible ejemplo de una organización de RH en evolución. En este caso, la empresa subcontrató la capacitación y el desarrollo, una función que anteriormente está a cargo del departamento de capacitación y desarrollo. La función de remuneraciones ahora se realiza en un centro de servicios compartidos. La seguridad y la salud fueron eliminadas de RH y, en virtud de su importancia para esta empresa en particular, esta área ahora se reporta directamente al director ejecutivo. Las actividades de dotación de personal permanecen bajo el vicepresidente estratégico de recursos humanos, pero muchas actividades se han automatizado y los administradores de línea están ahora implicados en el proceso de selección. Como la empresa no está sindicalizada, no existe un administrador de relaciones industriales. En este ejemplo, el vicepresidente de RH, como sugiere su título, está ahora más interesado en los aspectos estratégicos del área. Ante los muchos cambios que han ocurrido en años recientes en el área de RH, no es realista mostrar una organización típica de recursos humanos. Sólo algunas empresas han optado por subcontratar por completo su función de RH, pero la mayoría elige opciones diferentes. En el ambiente actual, la organización de los RH es verdaderamente un trabajo en plena evolución.

## Alcance de este libro

Una ARH eficaz es vital para el éxito de toda organización. Para ser eficaces, los administradores deben entender y practicar de una manera competente la ARH. Este libro está diseñado para ofrecer al lector lo siguiente:

- Una comprensión del papel de la administración estratégica de recursos humanos en las organizaciones actuales, el papel estratégico de las funciones de RH y el efecto de la tecnología y de la competencia global.
- Un conocimiento de la importancia de la ética de la empresa y de la responsabilidad social corporativa en la ARH.
- Una comprensión del análisis de puestos, de la planeación de los recursos humanos, del reclutamiento y la selección.

- Una comprensión de la importancia del desarrollo de los recursos humanos, incluyendo la capacitación y el desarrollo, para los empleados de todos los niveles.
- Una comprensión de la evaluación del desempeño y de su papel en la administración.
- Una apreciación de la manera en la que se formulan y se administran los programas de remuneración.
- Una comprensión de los factores de seguridad y de salud y de cómo influyen en la rentabilidad de la empresa.
- Una oportunidad para entender las relaciones laborales y las relaciones con los empleados.
- Una evaluación de la dimensión global de la ARH.

Los estudiantes se preguntan con frecuencia si el contenido de un libro corresponde a las realidades del mundo empresarial. Al escribir y revisar este libro, se integraron los comentarios, las observaciones y las experiencias de los practicantes de RH, junto con amplios esfuerzos de investigación. Se presentan algunas prácticas de RH de organizaciones empresariales líderes para ilustrar cómo se puede aplicar la teoría en el mundo real. La intención es capacitar al estudiante para que experimente una administración de los recursos humanos en acción.

Este libro está organizado en ocho partes, como se muestra en la figura 1-6, las cuales, combinadas, ofrecen una amplia perspectiva de la administración de los recursos humanos. A medida que usted lea la obra, esperamos que se sienta estimulado para incrementar sus conocimientos en este desafiante y dinámico campo de estudio.

### **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 11A. EDICIÓN**

#### **PARTE 1. INTRODUCCIÓN**

Capítulo 1: Administración estratégica de recursos humanos: Una perspectiva general

#### **PARTE 2. CONSIDERACIONES ÉTICAS, SOCIALES Y LEGALES**

Capítulo 2: Ética empresarial y responsabilidad social corporativa

Capítulo 3: Diversidad de la fuerza laboral, oportunidad equitativa de empleo y acción afirmativa

#### **PARTE 3. DOTACIÓN DE PERSONAL**

Capítulo 4: Análisis de puestos, planeación estratégica y planeación de los recursos humanos

Capítulo 5: Reclutamiento

Capítulo 6: Selección

#### **PARTE CUATRO. DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Capítulo 7: Capacitación y desarrollo

Apéndice del capítulo 7: Planeación y desarrollo de la carrera

Capítulo 8: Administración y evaluación del desempeño

#### **PARTE CINCO. REMUNERACIÓN**

Capítulo 9: Remuneración financiera directa

Capítulo 10: Prestaciones, recompensas no financieras y otros aspectos de la remuneración

#### **PARTE SEIS. SEGURIDAD Y SALUD**

Capítulo 11: Un ambiente laboral seguro y saludable

#### **PARTE SIETE. RELACIONES CON LOS EMPLEADOS Y RELACIONES LABORALES**

Capítulo 12: Sindicatos laborales y negociaciones colectivas

Apéndice del capítulo 12: Historia de los sindicatos en Estados Unidos

Capítulo 13: Relaciones internas con los empleados

#### **PARTE OCHO. LA OPERACIÓN EN UN AMBIENTE GLOBAL**

Capítulo 14: Administración global de recursos humanos

**Figura 1-6** Organización de este libro.

## Diferencias culturales en los RH en un contexto global

**No hace mucho tiempo**, Sony estaba implicada en una silenciosa revolución que había demorado un proyecto mayor de tecnología de la información (TI) durante dos años. Esto se debía a que los líderes del proyecto japonés con sede en Miami que trabajaban en dicho proyecto para Latinoamérica “no entendían por qué los empleados no hacían lo que se les pedía que hicieran”, recuerda César Aguirre, quien entonces era ejecutivo de RH en Sony. Por su parte, los empleados latinoamericanos decían que no eran consultados y que se sentían rechazados cuando ofrecían sugerencias. Sin embargo, puede haber intervenido algún otro factor. John Hooker, profesor en Tepper School of Business de la Universidad Carnegie Mellon y autor de la obra *Working Across Cultures*, expresó lo siguiente: “Tanto las culturas japonesas como las hispanas se basan en las relaciones y tienen una gran cantidad de machismo, de manera que decir que un proyecto no va bien podría ser humillante”. Finalmente, el equipo japonés tuvo que ser remplazado por latinoamericanos, quienes estaban autorizados para hacer los cambios que consideraran necesarios. De acuerdo con Aguirre, actualmente presidente de Human Assets Group Corporation, “el problema de Sony dista mucho de ser único. Los administradores prestan muy poca atención a las implicaciones de las culturas”.<sup>85</sup>

### Cultura de un país:

Conjunto de valores, símbolos, creencias, idiomas y normas que guían el comportamiento de los recursos humanos dentro de un país.

En este texto, las diferencias culturales entre los países se identificarán como un factor fundamental que influye en las empresas multinacionales. Las diferencias culturales con frecuencia son la barrera más grande para realizar negocios en el mercado mundial. La **cultura de un país** es un conjunto de valores, símbolos, creencias, idiomas y normas que guían el comportamiento humano dentro de un país. Es un comportamiento aprendido que se desarrolla conforme los individuos

evolucionan desde la niñez hasta la edad adulta. Las compañías que operan en un ambiente global reconocen que las culturas nacionales difieren y que tales diferencias son insoslayables.<sup>86</sup> Las normas culturales de Asia promueven la lealtad y el trabajo en equipo. En Japón la mayoría de los administradores tienden a permanecer con la misma empresa toda la vida. En Estados Unidos los ejecutivos de alto nivel cambian de compañía con frecuencia, mientras que en Japón existen pocas oportunidades en segundo término. Los japoneses creen firmemente que deben evitar el abandono de un trabajo por ser una falta de respeto para el equipo empresarial.<sup>87</sup> El reconocimiento de las diferencias culturales que están presentes en un ámbito laboral puede ayudar a los administradores en el logro de una eficacia máxima.

En el capítulo 8 se tratará el concepto de la evaluación basada en retroalimentación de 360 grados. En tal caso, las personas que se encuentran alrededor de un empleado que se somete a evaluación otorgan calificaciones, incluyendo a los administradores de alto nivel, al empleado mismo, a los supervisores, los subordinados, los compañeros, los miembros del equipo y los clientes internos o externos. Pero, en algunos países, el enfoque de 360 grados sería difícil de implantar. Por ejemplo, en una corporación de Tailandia, los subordinados se sentirían incómodos con este enfoque. Los trabajadores tailandeses consideran que evaluar a sus jefes es una tarea que no les compete, y los jefes se sentirían insultados porque los administradores tailandeses piensan que los subordinados no están calificados para evaluarlos.<sup>88</sup>

No es solamente que las compañías estadounidenses necesiten entender la cultura de los países en los que operan. Las compañías que tienen la intención de hacer negocios en Estados Unidos están haciendo lo mismo. Como un paso para convertirse en un proveedor global mayor, Hyundai Mobis, con oficinas centrales en Seúl, Corea, está tratando de impulsar una cultura global entre sus empleados. En aquellos países donde realizan operaciones de negocios, equipos de tres empleados diseñan su propio viaje para estudiar la cultura del país, y escriben una propuesta donde explican lo que pueden aprender. Posteriormente compiten por un patrocinio de la compañía consistente en una expedición de 15 días. A la fecha, 47 equipos han visitado aproximadamente 70 países. Los itinerarios han incluido Perú y sitios culturales en Egipto, Turquía y Grecia. En Estados Unidos un equipo estudió la cultura de Alabama, donde Hyundai Mobis estaba construyendo una planta.<sup>89</sup>

Al reconocer la importancia de que los empleados comprendan el ambiente global, las empresas que son miembros de KPMG están motivando a su personal para que realice rotaciones laborales internacionales de corto y largo plazos a través de un programa de rotación revitalizado denominado Global Opportunities, o GO. Aidan Walsh, un socio encargado en la división internacional explica: “Vivir y trabajar en otro país brinda una profunda comprensión de cómo trabaja el resto del mundo. Se desarrolla una mayor apreciación hacia las culturas diferentes y hacia las distintas formas en las cuales las personas administran y hacen crecer sus empresas. La generación Y quiere explorar el mundo. Nuestros programas de asignaciones internacionales hacen de KPMG un lugar más deseable para comenzar y edificar una carrera”.<sup>90</sup>

## Resumen

### 1. Definir la administración de los recursos humanos.

La administración de los recursos humanos implica la coordinación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, todos los administradores a cualquier nivel deben interesarse en la ARH.

### 2. Identificar las funciones de la administración de los recursos humanos.

Las funciones de la administración de los recursos humanos incluyen la dotación de personal, el desarrollo de los recursos humanos, la remuneración, la seguridad y la salud, así como las relaciones laborales y con los empleados.

### 3. Identificar los factores ambientales externos que influyen en la administración de los recursos humanos.

Los factores externos incluyen las consideraciones legales, el mercado laboral, la sociedad, los sindicatos, los accionistas, la competencia, los clientes, la tecnología, la economía y los sucesos imprevistos. Cada factor, ya sea en forma separada o en combinación con otros, puede imponer restricciones sobre la manera en la cual se logran las tareas de ARH.

### 4. Explicar quién desempeña las tareas de la administración de los recursos humanos.

La subcontratación de los RH es el proceso de contratar a un proveedor externo para que realice un trabajo que anteriormente se hacía dentro de la empresa. Los centros de servicio compartidos de RH toman actividades de tipo rutinario basadas en transacciones que están dispersas en toda la organización y las concentran en un lugar. Una organización profesional de empleadores es una compañía de subcontratación de empleados a otras empresas. Los administradores de línea de ciertas empresas se ocupan con mayor frecuencia que antes en el suministro de servicios de RH.

### 5. Explicar la necesidad de que el administrador de los recursos humanos sea un socio estratégico, y describir la importancia de una auditoría estratégica de recursos humanos.

Si los RH se convierten en un socio estratégico, los ejecutivos de RH deben trabajar con la alta administración para el logro de planes y resultados concretos. Es necesario que ellos comprendan el lado operativo de la empresa y el complejo diseño organizacional. También deben estar en condiciones de determinar las capacidades de la fuerza de trabajo de la compañía, tanto en la actualidad como en el futuro, y asegurarse de que los recursos humanos den apoyo a la misión de la empresa.

Si los profesionales de RH quieren lograr el nivel de respeto que desean, de tal manera que se puedan sentar ante la mesa con la administración de alto nivel, deben sujetarse al proceso de auditoría.

### 6. Describir la métrica del capital humano.

La métrica del capital humano es un conjunto de mediciones del desempeño de RH.

### 7. Describir las diversas clasificaciones de recursos humanos, incluyendo a ejecutivos, generalistas y especialistas.

Los ejecutivos son administradores de alto nivel que se reportan directamente al director ejecutivo de la corporación o al jefe de una división mayor. Los generalistas (quienes con frecuencia son ejecutivos) desempeñan tareas en una amplia variedad de áreas relacionadas con los RH. Un especialista puede ser un ejecutivo de recursos humanos, un administrador o una persona no vinculada con la tarea administrativa que por lo regular se ocupa únicamente de una de las áreas funcionales de la administración de los recursos humanos.

### 8. Describir la evolución de la administración de los recursos humanos.

En la publicación de la decimoprimer edición de este libro nos pareció apropiado visualizar los recursos humanos tal y como han evolucionado a lo largo de los últimos 30 años. El título del libro dice mucho acerca de la evolución de los recursos humanos. La primera edición del libro se titulaba *Personal: la administración de los recursos humanos*, y el enfoque se concentraba más en el personal como una función de *staff* o asesoría. La cuarta edición se tituló *Administración de recursos humanos*, ya que en esa época estaba evolucionando un enfoque administrativo más general.

### 9. Explicar la evolución continua de la organización de RH.

La estructura organizacional de los RH de las empresas cambia a medida que hacen subcontrataciones, utilizan organizaciones profesionales de empleadores y centros de servicios compartidos, e implican más a los administradores de línea en el desempeño de las tareas tradicionales de RH. Sin importar el diseño de una organización, las cinco funciones de recursos humanos que se identificaron anteriormente aún deben llevarse a cabo.

## Términos clave

- **Branding** (imagen corporativa), 3
- **Administración de recursos humanos (ARH)**, 4
- **Dotación de personal**, 5
- **Desarrollo de recursos humanos (DRH)**, 6
- **Ambiente externo**, 8
- **Sindicato**, 10
- **Accionistas**, 10
- **Cibertrabajo**, 11
- **Administrador de recursos humanos**, 12
- **Subcontratación (*outsourcing*)**, 12
- **Centro de servicios compartidos (CSC)**, 13
- **Organizaciones profesionales de empleadores (OPE)**, 13
- **Administradores de línea**, 14
- **Métrica del capital humano**, 17
- **Ejecutivo**, 18
- **Generalista**, 18
- **Especialista**, 18
- **Cultura del país**, 22

## Preguntas para repaso

1. Defina la administración de los recursos humanos. Qué funciones administrativas de recursos humanos se deben realizar independientemente del tamaño de la organización
2. Cuáles son los factores ambientales externos que influyen en la administración de los recursos humanos. Describa cada uno.
3. Este capítulo describe el cambiante papel de los RH en la empresa. Describa cada uno de los componentes que están implicados en la administración de los recursos humanos.
4. Cómo debería actuar el área de RH en su papel de socio estratégico
5. Qué es la métrica del capital humano
6. Cuáles son las diversas designaciones asociadas con la administración de los recursos humanos

### INCIDENTE DE ARH 1

## Los RH después de un desastre

**Después de que el huracán Rita** azotó a Lake Charles, en el suroeste de Luisiana, el 24 de septiembre de 2005, muchas empresas se preguntaban si regresarían alguna vez a su estado anterior. Hubo destrucción masiva por todas partes. Lake Charles, conocido por sus grandes y hermosos robles y pinos, tenía ahora el trabajo de remover los árboles derribados encima de las casas, las empresas y los lotes. Se podían ver a lo largo de varias millas que solían ser bosques espesos. Por todas partes se veían enormes camiones diseñados para remover troncos de árboles. Al manejar por una calle, se podían ver árboles derribados amontonados hasta una altura de dos pisos, los cuales aguardaban a ser retirados. La ciudad creció rápidamente de tamaño debido al gran número de escombros y de cuadrillas de rescate que estaban trabajando en operaciones de recuperación. El ruido que se producía por las sierras podía escucharse desde que amanecía hasta que anochece. Los sonidos de los martillos se escuchaban por todas partes mientras que los propietarios de las casas subían a las azoteas para reparar sus techos. Con frecuencia los equipos de reparaciones encontraban un lote vacío e instalaban tiendas para pasar la noche porque todos los hoteles estaban llenos. El tránsito era increíblemente lento, y parecía como si todos quisieran tomar carretera al mismo tiempo. El manejar tan sólo del punto A al punto B a menudo era toda una aventura. Como podía esperarse en condiciones como éstas, los accidentes eran numerosos. Con frecuencia la policía carecía de los recursos para multar a todos los conductores de vehículos que tenían colisiones menores, así que, a menos de que hubiera lesionados, sólo se intercambiaban documentos de seguros y la policía procedía al siguiente accidente.

Algunos meses después de que se desató el huracán Rita, muchas empresas grandes y pequeñas aún estaban tratando desesperadamente de encontrar trabajadores para empezar de nuevo. Parecía que toda empresa de la ciudad había colocado un anuncio que decía *Se solicita ayuda*. Los individuos que querían un trabajo podían obtenerlo y pedir un salario con una prima. Wal-Mart, conocido por estar abierto 24 horas al día, tan sólo podía abrir sus puertas durante un horario reducido. Incluso cada mañana transportaba empleados de Lafayette, Luisiana, desde una distancia de setenta millas, y los regresaba en la noche porque no había suficientes trabajadores disponibles en el área local. Los restaurantes que normalmente permanecían abiertos hasta altas horas de la noche cerraban a las 6:00 P.M., si es que abrían. Las escalas de remuneración que estaban vigentes antes del huracán tuvieron que ser desechadas y se pusieron en marcha nuevos planes. Los trabajos de salarios mínimos no existían. Los empleados que ganaban un salario mínimo antes de la tormenta podían ahora pedir 10 por hora tan sólo por regular el tráfico con una bandera. Los restaurantes de servicio rápido que pagaban 6 por hora pagaban ahora 9 o 10. Burger King incluso ofrecía bonos de 1,500 para trabajadores nuevos. Los restaurantes de lujo que normalmente pagaban salario mínimo más propinas ahora pagaban una prima más propinas. Los restaurantes que permanecían abiertos con frecuencia tenían un personal mucho más joven y era evidente que los gerentes y subgerentes estaban trabajando tiempo extra para capacitar a estos nuevos empleados. Los clientes de los restaurantes tenían que ser pacientes porque era frecuente que hubiera errores por parte de estos empleados con deseos de trabajar, pero notoriamente carentes de capacitación.



### Preguntas

1. Cómo se vieron afectadas las funciones de recursos humanos por el huracán Rita
2. Considera usted que la situación de RH descrita en relación con el huracán Rita sería común en una situación de desastre. Explique su respuesta.

## INCIDENTE DE ARH 2

### Reducción de personal

**Siendo el empleador** más grande en el condado de Ouachita, Arkansas, International Forest Products Company (IFP) es una parte importante de la economía local. Ouachita es principalmente una zona rural en la parte sur central de Arkansas. Emplea casi el 10 por ciento de la fuerza de trabajo local, y se dispone de pocas alternativas de oportunidades de trabajo en el área.

Scott Wheeler, director de recursos humanos de IFP, nos cuenta una decisión difícil que tuvo que tomar en una ocasión. De acuerdo con Scott, todo estaba saliendo muy bien aun a pesar de la recesión económica, pero él sabía que tarde o temprano la compañía se vería afectada. Tomé la palabra en una reunión privada con la presidente, Janet Deason, y le dije que tendríamos que reducir la fuerza de trabajo en un 30 por ciento. Quedé de volver a hablar con ella dentro de una semana para sugerirle un plan. Yo sabía que mi plan no sería la alternativa final, puesto que la decisión era de gran envergadura, pero sabía que Deason dependía de mí para que le planteara por lo menos un enfoque funcional.

Primero, pensé en cómo podría reaccionar el sindicato. Desde luego, los trabajadores tendrían que ser despedidos en orden de antigüedad. El sindicato trataría de proteger tantos puestos de trabajo como fuera posible. Yo también sabía que todas las acciones de la administración durante este periodo serían sometidas a intenso escrutinio. Tuvimos que asegurarnos de que estábamos actuando juntos.

Posteriormente tuvimos que considerar las repercusiones sobre la comunidad circundante. La economía del condado de Ouachita no había estado en buena forma en fechas recientes. Aparte de la influencia sobre los trabajadores individuales que serían despedidos, yo estaba consciente de que los recortes de personal deprimirían aún más la economía del área. Sabía que habría un número de oficiales del gobierno y de líderes cívicos que querrían saber cómo estábamos tratando de minimizar el perjuicio causado al público en el área.

En realidad, no teníamos más alternativa que hacer los recortes de personal, según lo creía yo. Primero, yo no tenía alternativa porque Deason dijo que íbamos a hacerlo. Además, recientemente había leído una nota periodística que informaba que uno de nuestros competidores, Johns Manville Corporation, ubicado en West Monroe, Luisiana, había despedido a varios cientos de trabajadores como parte de un programa de reducción de costos. Para evitar que nuestras ventas bajaran aún más, tuvimos que asegurarnos de que nuestros costos eran justamente tan bajos como los de nuestros competidores. El mercado de productos de madera es muy competitivo, y una ventaja en costos de incluso 2 o 3 por ciento permitiría a los competidores apoderarse de muchos de nuestros clientes.

Por último, una razón fundamental para las reducciones de personal era proteger los intereses de nuestros accionistas. Hace algunos años un grupo de accionistas interrumpió nuestra asamblea anual para insistir en que IFP debería hacer ciertos cambios anticontaminantes. Sin embargo, en general, los accionistas parecen estar más interesados en el rendimiento de sus inversiones que en la responsabilidad social. En nuestra junta, la presidente me recordó que, como cualquier otro administrador de la compañía, yo debería poner los intereses de los accionistas por encima de todos los demás. Estaba realmente abrumado cuando empecé a trabajar en un plan de recursos humanos que debería poner en equilibrio todos estos intereses en conflicto .

### Preguntas

1. Liste los elementos del ambiente de la compañía que afectarán al plan sugerido por Scott. Qué tan legítimo es el interés de cada uno de éstos
2. Es verdad que Scott debería interesarse primero y antes que nada en la protección de los intereses de los accionistas. Discuta su respuesta.

## Notas

1. Melissa Johnson y Phil Roberts, Rules of Attraction , *Marketing Health Service* 26 (primavera de 2006): 38-40.
2. Soumya Gaddam, Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management , *ICFAI Journal of Soft Skills* 2 (2008): 45-55.
3. Tim Smedley, Why Employer Branding is Bigger than HR' , *People Management* 13 (4 de noviembre de 2007): 12.
4. Employer Branding Vital , *Finweek* (3 de mayo de 2007): 50-52.
5. Brett Minchington y Kaye Thorne, Measuring the Effectiveness of Your Employer Brand , *Human Resources Magazine* 12 (Octubre/Noviembre de 2007): 14-16.
6. Julie Barker, How to Pick the Best People (And Keep Them) , *Potentials* 38 (noviembre de 2005): 33-36.
7. Employer Branding Vital .
8. HR Brand-Building in Today's Market , *HR Focus* 82 (febrero de 2005): 1-15.



9. Jason Averbook, Connecting CLOs with the Recruiting Process , *Chief Learning Officer* (junio de 2005): 24-27.
10. Fabian Hieronimus, Katharina Schaefer y Jürgen Schröder, Using Branding to Attract Talent , *Mc insey quarterly* (2005): 12-14.
11. Employer Brands Catch on, but Few Measure Effectiveness Yet , *HR Focus* 83 (agosto de 2006): 8.
12. Building on Brand to Attract Top Employees , *Workforce Management* 85 (27 de febrero de 2006): 31-32.
13. Jack J. Phillips, The Value of Human Capital: What Logic and Intuition Tell Us , *Chief Learning Officer* 4 (agosto de 2005): 50-52.
14. John Sullivan, Disconnected HR , *Workforce Management* 87 (17 de marzo de 2008): 50.
15. R. Wayne Mondy, Robert M. Noe y Robert E. Edwards, What the Staffing Function Entails , *Personnel* 63 (abril de 1986): 55-58.
16. Connie Winkler, Quality Check , *HR Magazine* 52 (mayo de 2007): 93-98.
17. *Ibid.*
18. *Ibid.*
19. *Ibid.*
20. *Ibid.*
21. *Ibid.*
22. *Ibid.*
23. Robert Rodríguez, Learning's Impact on Talent Flow , *Chief Learning Officer* 7 (abril de 2008): 50-64.
24. Mike Brennan y Andrew Gebavi, Managing Career Paths: The Role of the CLO , *Chief Learning Officer* 7 (marzo de 2008): 48-51.
25. Bureau of Labor Statistics, Union Members Summary , <http://www.bls.gov/news.release/union2.nrO.htm>. 25 de enero de 2008. Se consultó el 29 de julio de 2008.
26. Kenneth E. Goodpaster y John B. Matthews, Jr., Can a Corporation Have a Conscience *Harvard Business Review* 60 (enero-febrero de 1982): 132-141.
27. Jennifer Schramm, HR Technology Competencies: New Roles for HR Professionals , *HR Magazine* 51 (abril de 2006): 1-10.
28. Diann Daniel, What Keeps Your CEO Up at Night *CIO* 21 (1 de junio de 2008): 16.
29. Train Managers and Executives to Avoid Legal Danger Zones' , *HR Focus* 83 (agosto de 2006): 4-7.
30. Alice Andors, Tech Smarter , *HR Magazine* 50 (octubre de 2005): 66-72.
31. Mike Hogan, Life without Limits , *Entrepreneur* 34 (abril de 2006): 6-7.
32. Outsourcing and Shared Services Star in Cost Savings, Expertise, and More Time for Strategic HR , *HR Focus* 84 (abril de 2007): SI-S4.
33. HR Departments Struggle to Move up from Administrative' to Strategic' Status , *HR Focus* 83 (marzo de 2006): 8.
34. Richard M. Vosburgh, The Evolution of HR: Developing HR as an Internal Consulting Organization , *Human Resource Planning* 30 (2007): 11-23.
35. Jessica Márquez, HR Under Remodel , *Workforce Management* 87 (21 de abril de 2008): 1-3.
36. Outsourcing and Shared Services Star in Cost Savings, Expertise, and More Time for Strategic HR . *HR Focus* 84 (abril de 2007): SI-S4.
37. HR Outsourcing , *Controller's Report* 2008 (junio de 2008): 14-15.
38. Why Outsourcing Succeeds-or Not , *HR Focus* 82 (julio de 2005): 1-14.
39. Paul Harris, Outsourcing Spreads Its Wings , *Employee Benefits* 20 (abril de 2006): 22-30.
40. Fay Hansen, A Lofty Ideal , *Workforce Management* 87 (17 de marzo de 2008): 31-36.
41. Pamela Babcock, A Crowded Space , *HR Magazine* 51 (marzo de 2006): 68-74.
42. Roseanne White Geisel, Get Star-Quality Service , *HR Magazine* 51 (marzo de 2006): 78-86.
43. Benefits Are the HR Tasks Most Likely to Be Outsourced or Centralized In-House , *Managing Benefits Plans* 7 (julio de 2007): 1-11.
44. Alan Bellinger, Outsourcing Needs a Training Element , *IT Training* (abril de 2005): 12.
45. Patrick Thibodeau y Marc L. Songini, HR Outsourcing Picking up Steam , *Computerworld* 39 (8 de agosto de 2005): 7.
46. Hansen, A Lofty Ideal .
47. Jessica Márquez, More Piecemeal Approach to HRO Emerging , *Workforce Management* 87 (5 de mayo de 2008): 10.
48. Steve Davolt, The Half-truth of Total HRO , *Employee Benefits* 20 (junio de 2006): 27-28.
49. [http://www.accenture.com/Global/About Accenture/ CompanyOverview/CompanyDescription.htm](http://www.accenture.com/Global/About%20Accenture/CompanyOverview/CompanyDescription.htm). Consultado el 29 de julio de 2008.
50. Outsourcing and Shared Services Star in Cost Savings, Expertise, and More Time for Strategic HR , *HR Focus* 84 (abril de 2007): SI-S4.
51. Martha Frase-Blunt, Keeping HR on the Inside , *HR Magazine* 49 (octubre de 2004): 57-61.
52. *Ibid.*
53. Layne Davlin, Human Resource Solutions for the Franchisee , *Franchising World* 39 (octubre de 2007): 27-28.
54. Milan Yager, Outsource to Gain Human Resources Expertise , *Hotel Motel Management* 223 (21 de abril de 2008): 14.
55. Julie Sloane, Cure Your HR Ills , *Fortune Small Business* 17 (marzo de 2007): 64-65.
56. Mark Benjamin, Choose the Right Partner , *Accounting Today* 21 (5 de noviembre de 2007): 17.
57. John Sullivan, Ready for a Crash , *Workforce Management* 87 (14 de enero de 2008): 34.
58. Steve Bates, His True Calling , *HR Magazine* 47 (agosto de 2002): 38-43.
59. Tips for Expanding Your Corporate Role , *HR Focus* 80 (septiembre de 2003): 1-15.
60. Susan Meisinger, Fast Company: Do They Really Hate' HR *HR Magazine* 50 (septiembre de 2005): 12.
61. Susan Meisinger, Employers Demanding More from HR , *HR Magazine* 53 (abril de 2008): 10.
62. John Sullivan, Ready for a Crash *Workforce Management* 87 (14 de enero de 2008): 34.
63. Richard Pinola, What CEO s Want from HR , *HR Focus* 79 (septiembre de 2002): 1.
64. Eddie Obeng, Economic Storm Clouds Have Silver Lining for Strategic HR , *People Management* 14 (15 de mayo de 2008): 20.
65. David Brown, The Future Is Nigh for Strategies HR , *Canadian HR Reporter* 15 (17 de junio de 2002): 7.
66. Trends to Watch in HR's Future , *HR Focus* 7 (diciembre de 2002): 7.
67. Adrienne Fox, Refreshing a Beverage Company's Culture , *HR Magazine* 52 (noviembre de 2007): 58-60.
68. Ann Pomeroy, Business Strategy, Not Just HR Strategy , *HR Magazine* 52 (noviembre de 2007): 47-48.
69. HR Family Tree: BT , *People Management* 14 (17 de abril de 2008): 38-39.

70. Kelli W. Vito, The Human Resources Audit , *Internal Auditor* 65 (abril de 2008): 83-85.
71. Start Your Audit with This Checklist , *HR Focus* 84 (junio de 2007): 1-15.
72. Gary T. Smith, A Primer on Metrics , *Intelligent Enterprise* 7 (6 de marzo de 2004): 26-30.
73. Steve Bates, Accounting for People: HR Executives and Academics Are Searching for the Holy Grail of HR-Measurements of the Value of Human Capital , *HR Magazine* 47 (octubre de 2002): 30.
74. Hey, Workplace Learning Pro! You're Next! *T D* 59 (septiembre de 2005): 10.
75. SHRM Predicts the Human Capital Metrics of the Future , *HR Focus* 82 (agosto de 2005): 7-10.
76. What Is the Most Important Metric *HR Focus* 85 (febrero de 2008): 1-15.
77. How to Go Strategic with Benefits and Pay-and Meet Company Goals , *HR Focus* 85 (junio de 2008): 3-5.
78. Karen M. Krol, Repurposing Metrics for HR , *HR Magazine* 51 (julio de 2006): 64-69.
79. Megan Santosus, Loyalty, Shmoyalty , *CIO* 15 (15 de abril de 2002): 40.
80. SHRM Predicts the Human Capital Metrics of the Future , *HR Focus* 82 (agosto de 2005): 7-10.
81. Charlotte Garvey, Next Generation Hiring Metrics , *HR Magazine* 50 (abril de 2005): 70-76.
82. *Ibid.*
83. Henry Eibirt, The Development of Personnel Management in the United States , *Business History Review* 33 (agosto de 1969): 348-349.
84. Ed Fraenheim, Seats at the Table, but Who's Ready *Workforce Management* 87 (19 de mayo de 2008): 21.
85. Gail Dutton, Global Say What *Entrepreneur* 35 (noviembre de 2007): 106.
86. Phillip Stilels, A World of Difference *People Management* 13 (15 de noviembre de 2007): 36-41.
87. Mark Wolfendale, Doing Business in the Asia Pacific , *Strategic Finance* 84 (diciembre de 2002): 26-30.
88. David A. Light, Cross-Cultural Lessons in Leadership , *MIT Sloan Management Review* 45 (otoño de 2003): 5-6.
89. Norman Thorpe, Employees Take Trips to Understand Other Cultures , *Automotive News* (1 de julio de 2005): 241.
90. John Tantillo, Gaining Global Perspectives , *Profiles in Diversity Journal* 10 (marzo/abril de 2008): 24.



## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- 1 Definir la ética y comprender el modelo de ética.
- 2 Explicar los intentos que se han hecho para legislar la ética.
- 3 Comprender la importancia del código de ética, describir la ética de los recursos humanos y explicar la capacitación en aspectos éticos.
- 4 Describir la profesionalización de la administración de recursos humanos.
- 5 Describir el concepto de responsabilidad social corporativa.
- 6 Explicar qué se entiende por análisis de los grupos de interés de la empresa y por contrato social.
- 7 Describir cómo se implanta un programa de responsabilidad social corporativa.

# Ética empresarial y responsabilidad social corporativa

## CAPÍTULO

# 2

### **ARH en acción:** Volverse estratégico en el contexto de la responsabilidad social corporativa

Los profesionales de RH deben asumir un papel estratégico en lo que se refiere a la administración de recursos humanos y cambiar la forma en que trabajan. Trabajar como un socio de la empresa, en vez de asumir un papel transaccional en los recursos humanos, requiere de un entendimiento mucho más profundo y amplio de los problemas de la compañía. Algunos profesionales de RH han impulsado sus carreras al realizar un trabajo que tiene repercusiones en el renglón de las utilidades netas y al concentrar sus esfuerzos en la responsabilidad social corporativa. *La responsabilidad social corporativa* (RSC) es una obligación implicada, impuesta o reconocida por parte de los administradores al actuar en su capacidad oficial de servir o proteger los intereses de grupos distintos de ellos mismos. Muchas corporaciones se están volviendo defensoras de la RSC. Los profesionales de RH que son líderes de las actividades de RSC se colocan a sí mismos en el foco de atención de la alta administración.<sup>1</sup>

Tareyce Scoggin, administrador de relaciones con los empleados en Standard Parking en Chicago, impulsa la RSC en su compañía y afirma: “La responsabilidad social corporativa alinea a los recursos humanos con las metas de la compañía y con los ejecutivos de primer nivel. Una gran parte del aspecto agradable de la RSC (donde el bien social se traslapa con las oportunidades de negocios) reside en los recursos humanos. Tenemos una posición única para apalancar el capital humano al hacernos cargo del reclutamiento, la retención y el desarrollo. Al final, podremos ser un mucho mejor socio empresarial a través de la RSC”.<sup>2</sup>

Una encuesta reciente realizada por la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (Society for Human Resource Management, SHRM) encontró que aproximadamente las dos terceras partes de los profesionales de RH de Estados Unidos están directamente implicados en actividades de RSC; el 13 por ciento de los profesionales de RH eran los principales responsables de crear una estrategia de RSC, y el 23 por ciento de ellos estaban encargados de implantar la estrategia. Lin Blair, líder de proyectos de RH en Arkansas Blue Cross Blue Shield, asegura: “En muchas ocasiones la responsabilidad social corporativa recae en los departamentos de relaciones públicas y de marketing, pero si usted empieza a hablar con los directores ejecutivos acerca de la moral, la lealtad y la elección de empleador [a través de la RSC], se vuelve muy obvio que los RH necesitan asumir un papel de liderazgo. Pero los RH necesitan levantar las manos”.<sup>3</sup>

Los antecedentes, la experiencia y las habilidades de los profesionales de RH se ajustan muy bien a los perfiles de los individuos que se necesitan para desarrollar y dirigir la estrategia de RSC. Scoggin, quien trabaja en el equipo de expertos en responsabilidad social corporativa de la SHRM afirma: “Ya



estamos colaborando con otras funciones. Negociamos diariamente y usamos habilidades sociales, todas las cuales son necesarias para obtener la aceptación de una RSC".<sup>4</sup>

Los RH pueden estar dirigiendo el esfuerzo de la responsabilidad social, pero muchas disciplinas organizacionales necesitan participar en el asunto, y eso requiere de colaboración. Lew Karabatsos, vicepresidente ejecutivo de relaciones con los clientes de CreateHope, una firma de consultoría con sede en Washington, D. C., sostiene: "Debe haber colaboración. Los RH no deben impulsar la agenda ambiental, por ejemplo, pero necesitan trabajar con los funcionarios ambientales para reforzar esa estrategia". Los profesionales de RH están capacitados en habilidades relacionadas con el trato personal. Ron Vassallo, director administrativo internacional en CreateHope sostiene: "A pesar del hecho de que los directores ejecutivos o el consejo de administración pudieran estar detrás de la causa, no parecen 'poner pies al asunto'. Los empleados son cínicos. La RSC tan sólo avanza cuando los empleados la acatan. El área de RH puede comprometer a los empleados con la estrategia". Finalmente, Scoggin explica: "Si usted está trabajando con las iniciativas de RSC, usted está siendo estratégico; ya no es un tema efímero. Es una forma de alinear las funciones de RH con los objetivos de la empresa, con nuestro avance en las carreras y con el avance de la profesión".<sup>5</sup>

*Este capítulo empieza* con una exposición acerca de cómo los RH están convirtiendo la responsabilidad social corporativa en una estrategia después se hará una presentación del importante tema de la ética y una descripción de un modelo ético. A continuación se presentarán los intentos que se han realizado para legislar en ese rubro. Posteriormente, se explicará la importancia de que exista un código de ética y de que se capacite a los recursos humanos en aspectos éticos. También se describirá la profesionalización de la administración de los recursos humanos. Se explicará el concepto de responsabilidad social corporativa y la razón por la cual Bayer Corporation constituye un excelente ejemplo de este tipo de responsabilidad. Se hablará del análisis de los grupos de interés de la empresa y del contrato social. A continuación, examinaremos cómo se implanta un programa de responsabilidad social corporativa el capítulo concluye con una sección de perspectiva global titulada Denuncias en empresas multinacionales .



Definir la ética y comprender el modelo de ética.

### Ética:

Disciplina que trata con lo que es bueno y malo, o con los deberes y las obligaciones morales.

## Ética

La **ética** es la disciplina que trata con lo que es bueno y lo que es malo, o con lo que es correcto e incorrecto, o con los deberes y las obligaciones morales. No hace mucho tiempo, muchas organizaciones tan sólo prestaban escasa atención a la ética. Las primeras planas de los periódicos han expuesto las proezas, muy distanciadas de la ética y a menudo ilegales, de Enron, Arthur Andersen, WorldCom, Global Crossing, Adelphia Communications, Tyco International y otras empresas. El despiadado interés personal que motivó a los líderes de algunas corporaciones grandes ha salido a la luz. Con frecuencia, los ejecutivos de las corporaciones tomaban decisiones que no mantenían un paralelismo con las expectativas de la sociedad. Lo mismo parece ser cierto para los consejos de administración, quienes con frecuencia utilizaban un enfoque de aprobación sin cuestionamientos. La imagen de Enron es ahora una presencia vital en cualquier sala de juntas. El haber trabajado en la junta directiva de Enron se ha convertido literalmente en una insignia de vergüenza. En Enron, los valores establecidos por la empresa respeto, integridad, comunicación y excelencia en alguna ocasión fueron orgullosamente grabados en pisapapeles. Pero, por causa de líderes que faltaron a la ética, la compañía fue destruida.<sup>6</sup> Los directores ejecutivos tienen que ser claros y decir 'Nunca aceptaré eso', y asegurarse de que las personas comprendan las normas, afirma Bob Shoemaker, director de programas para el Center for Ethical Business Cultures.<sup>7</sup> En una encuesta reciente, el 67 por ciento de los inversionistas afirmaron que retirarían su cuenta si descubrieran que la compañía estaba implicada en un comportamiento poco ético.<sup>8</sup> Jeff Immelt, director ejecutivo de GE, empieza y termina cada asamblea anual integrada por 220 funcionarios y 600 gerentes de alto nivel expresando los principios fundamentales de integridad de la compañía: El éxito empresarial de GE se ha edificado sobre nuestra



International Business  
Ethics Institute  
<http://www.business-ethics.org>

El instituto fue fundado en 1994 en respuesta a la creciente necesidad de una plataforma transnacional en el campo de la ética de la empresa.

reputación frente a todos los grupos de interés y sobre nuestro comportamiento legal y ético. Las consideraciones comerciales nunca justifican la realización de recortes presupuestales. Defender esta norma es la responsabilidad específica de los líderes en la sala de juntas.<sup>9</sup> Como dijo un ejecutivo: Simplemente haga lo correcto.<sup>10</sup> La imagen del mundo empresarial se encontraría en mucho mejor forma si se hubiera seguido este sencillo consejo.

La mayoría de las 500 corporaciones más grandes de Estados Unidos cuentan ahora con un código de ética, el cual incluye normas de conducta establecidas por escrito, educación interna, y acuerdos formales sobre normas de la industria, oficinas de ética, contabilidad social y proyectos sociales. Aun así, los escándalos empresariales relacionados con asuntos éticos continúan ocupando las primeras planas de los periódicos en la actualidad. Por desgracia, las falsedades en declaraciones, la obstrucción de la justicia, la destrucción de registros, la manipulación del precio de las acciones, la reducción de gastos para satisfacer las expectativas de Wall Street, fraudes, dispendios y abusos ocurren con demasiada frecuencia cuando quienes dirigen una empresa cometen errores éticos.

Sin embargo, las empresas no están solas. Prácticamente no existe ninguna ocupación que no haya tenido sus propias y dolorosas crisis éticas en años recientes.<sup>11</sup> Tenemos el caso de un entrenador que alteró el acta de nacimiento de su lanzador estelar en la Liga mundial de béisbol infantil y de los profesores que dieron a sus alumnos las respuestas de pruebas estandarizadas para mejorar el desempeño de sus escuelas.<sup>12</sup>

Sin duda, las empresas han dado un golpe devastador a la sociedad, y las violaciones éticas de las empresas continúan en la actualidad. Las prácticas continuas de antedatar las opciones sobre acciones han implicado a cientos de altos ejecutivos y han conducido a las renunciaciones de muchos de ellos.<sup>13</sup>

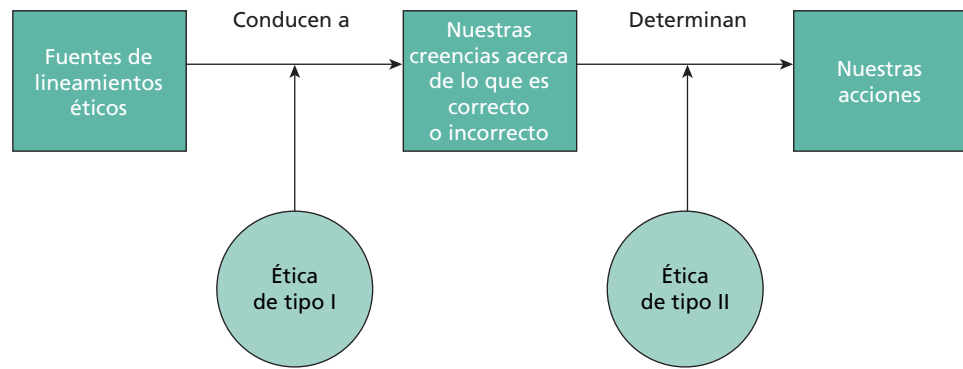
## Un modelo de ética

De acuerdo con Kenneth D. Lewis, presidente y director ejecutivo del Bank of America, existe una diferencia entre lo que es legal y lo que es ético, pero con frecuencia no hablamos de ello, y me pregunto por qué. Tal vez la gente piensa que es demasiado sencillo... o demasiado difícil de definir... o, en el lenguaje corporativo, no enjuiciable'. Tal vez es más sencillo para nosotros dejar la solución a nuevas leyes y regulaciones. Pero las leyes nuevas tan sólo son una parte de la solución. Y, desde mi punto de vista, no llegan al fondo del problema.<sup>14</sup> El cumplimiento de las leyes establece las normas mínimas de comportamiento ético sin embargo, la ética abarca mucho más.<sup>15</sup> Debe haber líderes que sean capaces y que estén dispuestos a infundir la ética a través de toda la cultura de la organización.<sup>16</sup>

La ética trata acerca de decidir si una acción es buena o mala, y lo que se debe hacer en caso de que sea mala. La ética es una disciplina filosófica que describe y dirige la conducta moral. Quienes están en la administración toman decisiones éticas (o no éticas) todos los días. Contrata usted a los individuos mejor calificados, quienes son una minoría. Olvida usted explicar a un candidato cuál es el aspecto peligroso de un determinado trabajo. Algunas decisiones éticas son trascendentales y otras son de menor importancia. Pero las decisiones sobre aspectos menores con frecuencia establecen un patrón para las decisiones más importantes que toma un administrador. El gran filósofo romano Cicerón se refirió a esta situación cuando dijo: Es verdad decir que una falsedad conduce fácilmente a otra.<sup>17</sup>

En la figura 2-1 se presenta un modelo de ética. Como se observa, la ética consiste principalmente en dos relaciones, las cuales están indicadas por las flechas horizontales. Una persona o una organización es ética si ambas relaciones son fuertes y positivas. El primer elemento del modelo está constituido por las fuentes de lineamientos éticos. Se podría usar un número de fuentes para determinar lo que es correcto o incorrecto, bueno o malo, moral o inmoral. Estas fuentes incluyen a la Biblia y otros libros sagrados. También incluyen a la voz que muchos llaman conciencia. Millones de individuos creen que la conciencia es un don divino o la voz de Dios. Otros la ven como una respuesta desarrollada que se basa en la internalización de los convencionalismos sociales. Otra fuente de lineamientos éticos la constituyen el comportamiento y el consejo de sujetos que los psicólogos llaman personas significativas (nuestros padres, amigos y modelos de actuación, miembros de nuestras iglesias, clubes y asociaciones). Para la mayoría de los profesionales, existen códigos de ética que prescriben ciertos comportamientos. Cuando esta conciencia no se ha desarrollado, es muy fácil decir: Todo mundo lo hace, Sólo por una vez no está mal, o Nadie se enterará.

Las leyes también ofrecen lineamientos para el comportamiento ético, al prohibir actos que pueden ser especialmente dañinos para otras personas. Si un cierto comportamiento es ilegal, la mayoría lo consideraría también como poco ético. Desde luego, hay excepciones. Por ejemplo, en la década de 1950, las leyes de la mayoría de los estados del



**Figura 2-1** Un modelo de ética  
Fuente: R. Wayne Mondy y Shane R. Premeaux, *Management Concepts: Concepts, Practices, and Skills*, 7a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995), p. 91.

sur de Estados Unidos relegaban a los afroestadounidenses a la parte posterior de los autobuses y, de muchas otras formas, les asignaban un estatus inferior. Martin Luther King se resistió a tales leyes y, de hecho, participó en una desobediencia civil y otras formas no violentas de resistencia. King ganó el Premio Nobel de la Paz por sus esfuerzos.

Observe en la figura 2-1 que las fuentes de lineamientos éticos deberían guiar nuestras creencias o conducir a una convicción de lo que es bueno y malo. La mayoría estaría de acuerdo en que las personas tienen la responsabilidad de conocer y aprovechar estas fuentes de lineamientos éticos. En síntesis, los individuos deberían preocuparse por lo que es bueno y malo, y no solamente interesarse en lo que es conveniente. La fuerza de la relación entre lo que un individuo o una organización creen que es moral y correcto, y lo que las fuentes disponibles de lineamientos indican que es moralmente correcto constituye la **ética de tipo I**.

Por ejemplo, suponga que un administrador considera que es aceptable no contratar a grupos minoritarios, aun a pesar del hecho de que casi todo mundo condena tal práctica. Este individuo falta a la ética del tipo I.

El tener firmes creencias acerca de lo que es correcto e incorrecto y basar dichas creencias en las fuentes adecuadas puede tener poca relación con lo que uno hace. La figura 2-1 ilustra que la ética del tipo II es la fuerza de la relación entre lo que uno cree y la manera en la que uno se comporta. Por ejemplo, si un administrador sabe que es incorrecto discriminar, pero de todos modos lo hace, está faltando a la **ética de tipo II**. Si un consejo de administración considera que es incorrecto pagar salarios excesivos al director ejecutivo, pero sin embargo paga salarios que son desorbitantes, este comportamiento también es poco ético. Por lo general, una persona no se considera ética a menos que posea ambos tipos de ética.

Conforme usted lea este libro, encontrará dilemas éticos que deben considerarse en cada capítulo. Tome un momento para determinar cómo enfrentaría usted cada dilema. En todos los casos, debería ser fácilmente evidente discernir cuál es la respuesta ética. Las decisiones son claras y evidentes en un ambiente académico. Entonces, usted debería preguntarse: existen otros factores que algunos considerarían al tomar una decisión. Con frecuencia, existe una evidencia considerable que podría impulsar a un individuo a tomar una decisión menos que ética.

### Ética de tipo I:

La fuerza de la relación entre lo que un individuo o una organización creen que es moral y correcto, y lo que las fuentes disponibles de lineamientos indican que es moralmente correcto.

### Ética de tipo II:

La fuerza de la relación entre lo que uno cree y la manera en la que uno se comporta.

## 2

Explicar los intentos que se han hecho para legislar la ética.

## Legislación del comportamiento ético

En 1907 Teddy Roosevelt declaró: Los hombres nunca pueden escapar del hecho de ser gobernados. Si por causa del desorden o la inconstancia, o por capricho o autocomplacencia, se rehúsan a gobernarse a sí mismos, entonces al final serán gobernados por otros.<sup>18</sup> Muchos alegan que la ética no puede legislarse.<sup>19</sup> Aunque las leyes no pueden exigir un comportamiento ético, sí pueden identificar la línea de base que separa lo que es bueno de lo que es malo. Gran parte de la legislación actual fue promulgada luego de que se encontraron fallas en la ética de las empresas. Ha habido tres intentos por legislar la ética de las empresas desde finales de la década de 1980. El primero es una Ley de Integridad para la Compra de Bienes (*Procurement Integrity Act*) que data de 1988 esta ley prohíbe dar información a terceros sobre la selección de la fuente y la licitación de contratistas o información sobre propuestas de licitación. Además, en virtud de esta ley, un ex empleado que haya trabajado en algún puesto relacionado con un contrato de adquisición que rebase los 10 millones tiene prohibido recibir una remuneración como empleado o consultor de ese contratista durante un año. Esta ley fue promulgada después de que hubo reportes de contratos en la milicia por asientos para baño de 500. También se registró la compra de un martillo de 5,000.<sup>20</sup>



DILEMA  
ÉTICO

## Un dilema de selección

**Suponga que usted** será promovido a una nueva asignación dentro de su compañía y que su jefe le pidió que nombre a uno de sus subordinados para que lo remplace. Los posibles candidatos son Randy Carlton, quien se encuentra obviamente más calificado, y James Mitchell, quien, aunque no tiene tanta experiencia, tiene mucha simpatía entre los trabajadores. Si se designa a Randy, usted no tiene la seguridad de que los trabajadores lo acepten como su líder. James, por otra parte, es un gran trabajador y es muy querido y respetado por los demás, incluyendo a Randy. Mientras usted reflexiona sobre la decisión, piensa qué injusto sería para Randy si los sentimientos de los otros empleados le impidieran recibir una promoción muy merecida. Al mismo tiempo, usted siente que su responsabilidad fundamental debe ser mantener la productividad de la unidad de trabajo. Si la división anterior se viniera abajo después de la salida de usted, ello perjudicaría su reputación, para no hablar de la compañía. ¿Qué haría usted?

*Ésta es la única parte del texto donde el autor recomendará una decisión ética y también identificará otros factores que podrían hacer que una persona tomara una postura poco ética. ¿Qué haría usted si se encontrara en una situación como ésta?*

*Decisión ética: Recomiende a Randy, quien es el empleado mejor calificado.*

*Factores que influyen en otra decisión: El departamento podría fracasar si se promueve a Randy. Algunos trabajadores podrían no querer trabajar para Randy y los trabajadores estarían más dispuestos a aceptar a James. La reputación de usted podría verse perjudicada si la productividad del departamento disminuye. Además, Randy puede trabajar con James.*

El segundo intento ocurrió cuando se promulgó la Ley Federal de Lineamientos para las Organizaciones (*Federal Sentencing Guidelines for Organizations Act*, FSGO) de 1992, la cual presenta un programa eficaz de capacitación en cuestiones éticas y explica los siete requisitos mínimos para que un programa ético prevenga y detecte violaciones.<sup>21</sup> La FSGO prometió castigos más moderados para las corporaciones desobedientes que ya tuvieran programas éticos en marcha.<sup>22</sup> En esta ley había recomendaciones acerca de las normas, la capacitación ética y un sistema para reportar en forma anónima los comportamientos inadecuados. Se suponía que los ejecutivos serían responsables por la mala conducta de aquellos que se encontraban en niveles más bajos dentro de la organización. Si los ejecutivos eran proactivos en sus esfuerzos para prevenir los delitos de los empleados de oficina, ello minoraría un juicio contra ellos y reduciría la responsabilidad. Las organizaciones respondieron mediante la creación de puestos de funcionarios en asuntos éticos, la instalación de líneas directas para cuestiones éticas y el desarrollo de códigos de ética. Pero una cosa es tener un código de ética y otra totalmente distinta es inculcar ese código en todos los empleados desde los niveles altos hasta los más bajos. Por ejemplo, nadie esperaba que sucediera el desastre de Enron. El código de ética de Enron era de 62 páginas e incluía un prólogo escrito por Kenneth L. Lay, presidente de la compañía, donde afirmaba: La reputación de Enron depende finalmente de su gente, y de usted y de mí. Mantengamos esa reputación en un nivel alto.<sup>23</sup> Incluso con el código de ética, es claro que la alta administración de Enron realizaba negocios como de costumbre. El programa de ética obviamente sirvió como una cortina de humo para desviar la atención o la culpabilidad resultante de las acciones ilegales.

El tercer intento para legislar la ética de las empresas no solamente se debió a Enron y a otras compañías, sino también a la forma en la que el público visualizaba el mundo después del 11 de septiembre. La Ley de Contabilidad y Auditoría Corporativa, Responsabilidad y Transparencia (*Corporate and Auditing Accountability, Responsibility and Transparency Act*) de 2002 penalizó muchos actos corporativos que anteriormente estaban relegados a diversas estructuras reguladoras. Conocida como ley Sarbanes-Oxley, tuvo como principal finalidad corregir los abusos en la información financiera contable a la luz de los escándalos corporativos. La ley protege a los empleados que denuncian la existencia de prácticas ilegales al someter a las corporaciones y a su personal administrativo a sanciones civiles y penales significativas como resultado de tomar represalias, hostigar o hacer discriminaciones contra aquellos empleados que reportan la sospecha de fechorías corporativas. Las protecciones de la ley a favor de los denunciantes se aplican a las corporaciones inscritas en las bolsas de valores estadounidenses a las compañías obligadas de alguna forma a presentar reportes bajo la ley de la Comisión de valores de EUA (*Securities and Exchange Act*) y a los funcionarios, empleados, contratistas, subcontratistas y agentes de esas compañías.<sup>24</sup>

La ley establece que la administración no puede despedir, bajar de categoría, suspender, amenazar, hostigar o hacer discriminaciones de alguna otra manera contra un empleado protegido por la ley. Protege a cualquier empleado que proporcione legalmente información a las autoridades gubernamentales en relación con una forma de conducta que él considere razonablemente que constituye un fraude postal, un fraude de telecomunicaciones, o un fraude de valores o con respecto a una violación a cualquier regla o regulación emitida por la Comisión de Valores (Securities and Exchange Commission, SEC), o a cualquier otra ley federal relacionada con fraudes contra los accionistas. Evidentemente, esta ley tiene fuerza, porque en 2003, en el caso *Bechtel versus Competitive Technologies Inc.* que implicaba una terminación de trabajo injusta de acuerdo con la protección a los denunciantes bajo la ley Sarbanes-Oxley, la Suprema Corte determinó que la empresa había violado la ley al despedir a dos empleados y exigió su reinstalación. Fueron despedidos porque durante una reunión externaron sus preocupaciones acerca de la decisión de la compañía de no reportar, en sus declaraciones ante la SEC, un acto que ellos consideraban que debería haber sido revelado.<sup>25</sup>

Además, la ley prohíbe los préstamos a ejecutivos y directores. Requiere que las compañías que cotizan en bolsa revelen si han adoptado o no un código de ética para los funcionarios de más alto nivel.<sup>26</sup> La ley no requiere que los bancos y las compañías poseedoras de bancos que se reportan ante la SEC tengan un código de ética, pero si una compañía que se reporta ante la SEC no dispone de dicho código de ética, debe explicar por qué. Sin embargo, como declaró el ex presidente de la SEC, Arthur Levitt, aun cuando la Ley Sarbanes-Oxley ha dado lugar a un cambio significativo, el principal cambio está surgiendo no de la regulación o la legislación, sino de la humillación y la vergüenza así como de los derechos privados de acción.<sup>27</sup>

### 3

Comprender la importancia del código de ética, describir la ética de los recursos humanos y explicar la capacitación en aspectos éticos.

## Código de ética

Para que las organizaciones crezcan y prosperen, se deben emplear buenas personas. En la actualidad, los egresados de universidades que buscan trabajo consideran que el liderazgo de la ética corporativa es importante en su búsqueda de la empresa correcta para trabajar en ella. Las compañías también están buscando nuevos empleados que tengan una base ética sólida porque han descubierto que un individuo que es ético tiende a ser más exitoso.

Muchas organizaciones están examinando distintas formas de reforzar sus modelos culturales. Al fomentar una fuerte cultura ética, las empresas se encuentran en una mejor posición para ganarse la confianza y la lealtad de sus empleados y de otros grupos de interés, lo cual puede dar como resultado una reducción en los riesgos financieros, legales y de reputación, así como mejoras en el desempeño organizacional.<sup>28</sup> De hecho, existe evidencia de que las compañías éticas tienen un mejor desempeño financiero.<sup>29</sup> Como parte de este examen, las organizaciones están rediseñando sus programas de ética para facilitar un proceso más amplio y más consistente que incorpore el análisis de los resultados y el mejoramiento continuo. Para construir y sostener una cultura ética, las organizaciones necesitan un amplio marco de trabajo que incluya la comunicación de las expectativas de comportamiento, la capacitación sobre ética y su observancia, las aportaciones de los grupos de interés, la resolución de los casos que se han reportado y el análisis de la totalidad del programa de ética.<sup>30</sup> Para hacer que realmente funcione, se necesita la participación de la alta administración.<sup>31</sup>

Qué es exactamente un código de ética Un código de ética establece las reglas en virtud de las cuales una organización vive y se vuelve parte de la cultura corporativa organizacional.<sup>32</sup> Una vez que se publican estas reglas, todo mundo dentro y fuera de la empresa conoce las reglas a las cuales deben sujetarse los empleados de la compañía.<sup>33</sup> Es importante lograr una amplia participación de aquellos que están sujetos al código. Michael Coates, director ejecutivo de Hill and Knowlton Canada, afirma: Para que una compañía se comporte de manera ética, debe vivir y respirar su código de conducta, capacitar a su personal y comunicar su código a través de sus propias declaraciones visionarias. No puede simplemente imprimir un manual que después se quede arrumbado en un estante.<sup>34</sup> El código es una declaración de los valores adoptados por la compañía, sus empleados y sus directivos, y establece el tono oficial de la alta administración en relación con el comportamiento esperado. Muchas asociaciones industriales adoptan tales códigos, los cuales se recomiendan entonces a los miembros.<sup>35</sup> Hay muchos tipos de códigos de ética. Un excelente ejemplo de un código de ética es el que desarrolló la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM). Las principales disposiciones del código de ética de la SHRM incluyen la responsabilidad profesional, el desarrollo profesional, el liderazgo ético, la equidad y justicia, los conflictos de intereses y el uso de la información. Con respecto a los conflictos de intereses, el código establece que como profesionales en

recursos humanos, debemos mantener un alto nivel de confianza en nuestros grupos de interés. Debemos proteger los intereses de todos ellos así como nuestra integridad profesional, absteniéndonos de participar en actividades que generen conflictos de intereses reales, aparentes o potenciales.<sup>36</sup>

Exactamente qué debería incluirse en un código de ética. Los temas que se cubren por lo regular podrían ser el comportamiento empresarial, la competencia justa y los problemas del ámbito laboral y de recursos humanos. Por ejemplo, los empleados especializados en compras o en otras áreas deben aprender qué es lo que constituye un conflicto de intereses. Lo mismo ocurriría en relación con las ventas. La mayoría de los trabajadores estadounidenses afirman que sus empleadores les dan claras normas de comportamiento ético.<sup>37</sup> En Wal-Mart se considera una falta de ética aceptar regalos de los proveedores. Los regalos recibidos se destruyen o se donan a organizaciones caritativas.

Para lograr que los empleados acaten el código de ética, las empresas más grandes nombran a un funcionario de asuntos éticos, quien se encarga de guiar a todos dentro de la compañía hacia las acciones éticas.<sup>38</sup> Este individuo debe ser una persona que entienda el ambiente de trabajo. Para obtener la participación de otros individuos dentro de la organización, con frecuencia se establece un comité de ética.

Existen razones para motivar a las asociaciones industriales hacia el desarrollo y la promoción de los códigos de ética. Es difícil para una sola empresa ser la primera en aplicar prácticas éticas si sus competidores toman ventaja de ciertos atajos que se desvían de la ética. Por ejemplo, las compañías estadounidenses deben cumplir con la Ley sobre Prácticas de Corrupción en el Extranjero (*Foreign Corrupt Practices Act*), la cual prohíbe el soborno de los funcionarios de gobiernos extranjeros o de los ejecutivos de negocios. Obviamente, la ley no impide que los competidores extranjeros sobornen a funcionarios del gobierno o de empresas para obtener operaciones de negocios, y tales prácticas son comunes en muchos países. En algunas ocasiones, esto pone a las compañías estadounidenses en desventaja (un tema que se expone con mayor detalle en el capítulo 14).

Incluso los criterios para obtener el Reconocimiento Nacional de Calidad Baldrige han cambiado, y ahora se hace un mayor énfasis sobre la ética en el liderazgo. Los criterios establecen que los líderes deberían actuar como modelos de desempeño para el resto de sus organizaciones. Se hacen preguntas a los solicitantes del Reconocimiento Baldrige acerca de cómo es que los líderes crean un ambiente que fomente y requiera un comportamiento legal y ético, y de la manera en la que los líderes tratan aspectos de gobernanza como la responsabilidad fiscal y la independencia en las auditorías.<sup>39</sup>

Adolph Coors Company of Golden, Colorado, ha desarrollado uno de los programas de ética más amplios de la nación. La compañía ofrece a sus 8,500 empleados recursos considerables, incluyendo cursos interactivos en línea, capacitación en liderazgo ético, un mapa de decisiones, un conjunto de políticas altamente detalladas y una línea de ayuda.<sup>40</sup> Warren Malmquist, quien desarrolló el programa y trabaja como director de Coors Audit Services, asegura: La meta del programa es ir más allá de las reglas y los lineamientos y enseñar a los empleados cómo pensar, aclarar y analizar situaciones. Cuando el programa empezó en 1990, la política de ética de la compañía era apenas un poco más que un código básico de conducta y un conjunto de lineamientos. Desde entonces, la empresa ha añadido constantemente características que se enfocan de manera deliberada en una estrategia de prevención y no en una de investigación.<sup>41</sup>

Comprendimos que era esencial desarrollar un código de ética que fuera significativo y no un documento con bases legales y difícil de entender, afirma Caroline McMichen, gerente de ética y servicios de auditoría.<sup>42</sup> Coors fue el ganador del Reconocimiento Baldrige por prácticas éticas gracias a que implantó un programa personalizado que ha influido en forma directa en la manera en que los empleados perciben sus trabajos y llevan a cabo sus tareas.<sup>43</sup>

## Ética de los recursos humanos

Para aquellos que trabajan en la administración de los recursos humanos, es sumamente importante entender aquellas prácticas que son inaceptables y asegurar que los miembros de la organización se comporten de una manera ética al tratar con otras personas. La **ética de los recursos humanos** es la aplicación de los principios éticos a relaciones y actividades de recursos humanos.

Algunos creen que quienes participan en los recursos humanos tienen mucho que hacer en cuanto al establecimiento de la conciencia de una organización. Desde luego, algunas de las deficiencias éticas de años recientes que ocurrieron en el campo se han atribuido a la administración de los recursos humanos. Algunos creen que el área de RH debe-

### Ética de los recursos humanos:

Aplicación de principios éticos a las relaciones y actividades de recursos humanos.

ría haber cuestionado los salarios, las opciones sobre acciones y las prestaciones relacionadas que recibieron algunos ejecutivos corporativos aun cuando la empresa perdió casi por completo su valor. Ante esto, ahora es el deber de los profesionales de RH ayudar a restaurar la confianza en las organizaciones. De hecho, uno de los principios fundamentales del Código de ética y normas profesionales para la administración de recursos humanos de la SHRM afirma que como profesionales de RH, somos responsables por añadir valor a las organizaciones que atendemos y por contribuir al éxito ético de éstas.<sup>44</sup>

El gerente de RH puede ayudar a fomentar una cultura ética, pero eso significa mucho más que colocar carteles con los códigos de ética en las paredes. En vez de ello, ya que el principal trabajo de los profesionales de RH es tratar con las personas, deben ayudar a inculcar prácticas éticas dentro de la cultura corporativa. Necesitan ayudar a establecer un ambiente en el cual los empleados de toda la organización trabajen para reducir las deficiencias éticas.<sup>45</sup> El comportamiento y la orientación ética de aquellos que están a cargo de los RH tienen una gran responsabilidad hacia el establecimiento de la credibilidad de toda la organización.

En todo el texto hay muchos temas con respecto a los cuales los profesionales de RH pueden ejercer una influencia mayor sobre la ética y, por lo tanto, sobre la cultura corporativa. Aun cuando esos temas todavía están pendientes de ser examinados, usted debe saber que existen ciertas situaciones éticas de las que nos ocuparemos. Algunas preguntas éticas que usted tal vez desee considerar a medida que avance en el libro incluyen las siguientes:

- Se esfuerza usted por crear una fuerza de trabajo diversa (capítulo 3)
- Insiste usted en que las descripciones de puestos se desarrollen de tal manera que se describan en forma precisa los trabajos que son peligrosos o arriesgados (capítulo 4)
- Se esfuerza usted por reclutar y seleccionar al aspirante mejor calificado para un puesto (capítulos 5 y 6)
- Sus iniciativas de capacitación están estructuradas de tal manera que todos tengan la oportunidad de recibir la mejor capacitación y de desarrollarse (capítulo 7)
- Su sistema de administración y evaluación del desempeño permite identificar a aquellos que son en realidad los mejores productores (capítulo 8)
- Su sistema de remuneración y prestaciones se encuentra desarrollado de manera que los empleados lo visualicen como justo e imparcial (capítulos 9 y 10)
- Su organización hace un intento sincero por garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable (capítulo 11)
- Su organización trata de desarrollar un ambiente laboral en el cual los empleados no se sientan obligados a unirse a un sindicato (capítulo 12)
- Son justas e imparciales las relaciones internas de los empleados que tienen que ver con acciones disciplinarias, promociones, transferencias, descensos de categoría, renuncias, despidos y jubilaciones (capítulo 13)
- Su empresa se adhiere a las normas éticas cuando opera en un ambiente global (capítulo 14)

Recursos humanos debe revisar, desarrollar y hacer obligatorias las políticas organizacionales para asegurar un alto nivel de ética en toda la organización. Todos los empleados deben saber lo que es ético y lo que no en su área específica de operaciones. No basta con decir que todo mundo debería ser ético. Es indispensable desarrollar el diálogo de manera que los empleados de distintas áreas sepan lo que es ético.

## Capacitación en cuestiones éticas

Como se mencionó antes, la Ley Federal de Lineamientos para las Organizaciones (*Sentencing Guidelines for Organizations Act*, FSGO) esboza un programa eficaz de capacitación en cuestiones éticas y explica los siete requisitos mínimos para que un programa eficaz prevenga y detecte violaciones. El cuarto requisito establece que es necesario educar a los empleados en las normas y los procedimientos de la compañía a través de publicaciones y capacitación.<sup>46</sup> Debido a su inclusión dentro de la FSGO, en este capítulo nos referire-

mos brevemente a la capacitación en cuestiones éticas en lugar de hacerlo en el capítulo 7, dedicado a la capacitación y el desarrollo.

La capacitación en cuestiones éticas no es sólo para los administradores de alto nivel debe ser para todos los empleados, desde los niveles bajos hasta los altos. El experto en ética de empresas Christopher Bauer considera que todas las personas dentro de la compañía deben capacitarse en cuestiones éticas, y afirma: Recuerde que la integridad de su organización se juzga sobre la base de todos los que están en ella, y no sólo de los administradores, los ejecutivos y la junta directiva.<sup>47</sup> Sin embargo, la capacitación debe tomar en cuenta las diferencias entre estos niveles.<sup>48</sup> Aun cuando la alta administración establezca el tono ético, los administradores de nivel medio probablemente serán los primeros en recibir reportes de comportamientos poco éticos. De hecho, si el comportamiento ético es la norma, los empleados no tendrán ningún problema para reportar al administrador un comportamiento que se aleje de ello.<sup>49</sup> Una cosa es cierta: el solo hecho de leer un manual que contenga una sección sobre ética y firmarlo no es suficiente.<sup>50</sup> Los instructores deben ser capaces de comunicar a los participantes los valores fundamentales de la compañía, de reforzar las mejores prácticas, y de establecer comportamientos y normas para todos los empleados. Un punto de importancia capital es que la capacitación debe concordar con la cultura de la organización.<sup>51</sup> Una vez que se han comunicado estos valores a los participantes, hay que dar seguimiento al comportamiento ético y hacer valer el código. Algunas compañías brindan capacitación en cuestiones éticas a través de RH otras, como Bertelsmann, Hewlett-Packard, Google, Levi Strauss y Merck, tienen un funcionario que se desempeña como director de asuntos éticos (*chief ethics and compliance officer*, CECO) y quien dirige la capacitación. GE cuenta con varios mediadores (*ombudsmen*) en asuntos éticos en toda la organización, y Gap Inc. tiene un vicepresidente de responsabilidad social.<sup>52</sup>

La capacitación en cuestiones éticas para las organizaciones multinacionales es más complicada que capacitar solamente a empleados estadounidenses. También es esencial impartir una capacitación adecuada al país en el cual opera la compañía multinacional. LRN desarrolla una capacitación en cuestiones éticas y trabaja con cientos de compañías en 120 países alrededor del mundo para ayudarles a fomentar una cultura ética a través de sus cursos. Algunos de sus clientes incluyen a CBS, Dow Chemical, eBay, 3M y Siemens. LRN ha capacitado a 12 millones de empleados y ha dado sus cursos en más de 40 idiomas. Chris Campbell, director creativo en LRN, afirma: La localización del país es tan importante como la exactitud del proceso de traducción. Los aprendices necesitan establecer una conexión de tal manera que el material sea creíble para ellos. De otro modo, no se hace la fuerte conexión emocional que nos permite facilitar un cambio emocional.<sup>53</sup>

Ernst & Young (E&Y) tiene más de 120,000 empleados en 140 países. Trabaja para brindar a los empleados un fundamento ético. E&Y puso en marcha un programa formal de ética, el cual incluye un curso obligatorio de ética de dos horas por Internet titulado *Cómo vivir con nuestros valores fundamentales*. Los primeros 45 minutos del curso exponen el fundamento ético y los valores de la empresa. La parte restante se basa en la experiencia, en tanto que aplica la sabiduría colectiva de la empresa, relacionada con esos valores, a situaciones de la vida real. Michael Hamilton, director de aprendizaje y desarrollo para América, explica: Colocamos a los empleados en ciertas situaciones y les pedimos que tomen los valores y la ética de la empresa para resolver problemas dentro de la misma compañía. Es la única manera en la cual se adquiere esa experiencia. Se puede hablar con ellos todo el día, pero cuando se trata de hacer peticiones exigentes y de hacer interpretaciones entre líneas, se debe facilitar a las personas una conexión emocional que les permita decir: *Esto es lo que siento en el fondo de mi corazón y es lo correcto con base en los valores de la empresa*. No se puede esperar que los individuos encuentren las respuestas correctas a menos de que se les dé la oportunidad de aplicarlas a situaciones de la vida real.<sup>54</sup>

#### 4

Describir la profesionalización de la administración de recursos humanos.

#### Profesión:

Vocación caracterizada por la existencia de un cuerpo común de conocimientos y de un procedimiento para certificar a los miembros.

## Profesionalización de la administración de recursos humanos

Una **profesión** es una vocación que se caracteriza por la existencia de un cuerpo común de conocimientos y un procedimiento para certificar a los miembros.

Los miembros de la profesión, y no personas externas, son los encargados de establecer las normas de desempeño es decir, la profesión está autorregulada. La mayoría de las profesiones también tienen organizaciones eficaces de representantes que permiten a los miembros intercambiar ideas de interés común. Estas características se aplican al campo de los recursos humanos, y varias organizaciones bien conocidas dan apoyo a la profesión.



Entre las más prominentes se encuentran la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM), el Instituto de Certificación en Recursos Humanos, la Sociedad Americana para la Capacitación y el Desarrollo y WorldatWork.

### Sociedad para la Administración de Recursos Humanos

La organización profesional nacional más grande para los individuos que participan en todas las áreas de la administración de recursos humanos es la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (*Society for Human Resource Management*, SHRM). Las metas básicas de esta sociedad incluyen la definición, el mantenimiento y el mejoramiento de las normas de excelencia para la práctica de la administración de los recursos humanos. Fundada en 1948, la SHRM representa actualmente a más de 225,000 miembros individuales en más de 125 países, y tiene una red de más de 575 secciones afiliadas en Estados Unidos, así como oficinas en China e India.<sup>55</sup>

La SHRM publica una revista mensual, *HR Magazine*, y un periódico mensual, el *HR eews*. Una subsidiaria mayor de SHRM, el área de enfoque sobre el reclutamiento y la dotación de personal (*Recruiting and Staffing Focus Area*), ofrece información muy detallada sobre cuestiones que tratan de problemas del empleo y la retención, mientras que la SHRM ofrece una cobertura más amplia de los problemas de recursos humanos.<sup>56</sup>



El programa de certificación profesional en administración de RH es para los individuos que están interesados en ampliar su capacitación formal en recursos humanos.

### Instituto de Certificación en Recursos Humanos

Uno de los desarrollos más significativos en el campo de la administración de RH es la fundación del Instituto de Certificación en Recursos Humanos (*Human Resource Certification Institute*, HRCI), afiliado a la SHRM. Fundado en 1976, la meta del HRCI es reconocer a los profesionales de recursos humanos a través de un programa de certificación. A la fecha se ha certificado a más de 80,000 profesionales.<sup>57</sup> HRCI ofrece tres certificaciones para los profesionales de recursos humanos: profesional en recursos humanos (PHR), profesional senior en recursos humanos (SPHR) y profesional internacional en recursos humanos (GPHR).<sup>58</sup> La certificación motiva a los profesionales de recursos humanos para que actualicen sus conocimientos y habilidades en forma continua. Brinda un reconocimiento a los profesionales que han alcanzado un nivel establecido de capacitación y experiencia en el trabajo.

### Sociedad Americana para la Capacitación y el Desarrollo

Fundada en 1944, la Sociedad Americana para la Capacitación y el Desarrollo (*American Society for Training and Development*, ASTD) es la asociación más grande del mundo que se dedica a la enseñanza y la mejora en el desempeño profesional en el sitio de trabajo. Los miembros de la ASTD provienen de más de 100 países y tienen conexiones locales en casi 136 secciones de Estados Unidos y 26 redes globales. Sus miembros trabajan en miles de organizaciones de distintas dimensiones, en el gobierno, como consultores independientes y proveedores.<sup>59</sup> El Instituto de Certificación de la ASTD otorga la acreditación para el Profesional certificado en aprendizaje y desarrollo (CPLP), un medio para que los profesionales del aprendizaje y el desempeño demuestren su valor a los empleadores en un lugar de trabajo y para que se sientan confiados acerca de sus conocimientos en el campo.<sup>60</sup>

### WorldatWork

WorldatWork es una asociación profesional que se concentra en la remuneración, las prestaciones, la eficacia durante la vida de trabajo y las recompensas totales integradas (estrategias para atraer, motivar y retener una fuerza de trabajo participativa y productiva).<sup>61</sup> WorldatWork fue fundada en 1955 con el nombre de American Compensation Association (ACA) y actualmente cuenta con una red de más de 30,000 miembros y profesionales con entrenamiento y certificación en 75 países además, organiza conferencias y crea vínculos de comunidad. WorldatWork Society of Certified Professionals es una organización que certifica a los profesionales en recursos humanos en los temas de compensación, prestaciones y vida de trabajo. Las certificaciones que otorga WorldatWork Society incluyen las siguientes: profesional certificado en compensaciones (CCP), profesional certificado en prestaciones (CBP), profesional en remuneraciones globales (GRP) y profesional certificado en vida laboral (WLCP).<sup>62</sup>

## 5

Describir el concepto de la responsabilidad social corporativa.

### Responsabilidad social corporativa (RSC):

Obligación implicada, impuesta o reconocida por parte de los administradores, al actuar en su capacidad oficial, de atender o proteger los intereses de grupos distintos de ellos mismos.

## Responsabilidad social corporativa

Qué tienen en común las siguientes compañías: Advanced Micro Devices, Agilent Technologies Inc., Alcoa Inc., American International Group Inc., Baxter International Inc., Coca-Cola Company, Eastman Kodak Company, FPL Group Inc., General Electric Company, Genzyme Corp., Hewlett-Packard Company, Intel Corp., Nike Inc., Pinnacle West Capital Corp., State Street Corp. y Walt Disney Company. Son empresas que tienen un compromiso hacia la excelencia en el área de la responsabilidad social corporativa y están incluidas dentro de las 100 corporaciones multinacionales más sustentables del mundo. Estas compañías han demostrado su capacidad para administrar los tres elementos de la responsabilidad social: sociedad, medio ambiente y economía. Representan el 5 por ciento superior de las compañías socialmente responsables.<sup>63</sup>

La **responsabilidad social corporativa (RSC)** es la obligación de los administradores al actuar en su capacidad oficial de servir o proteger los intereses de grupos distintos de ellos mismos.

Cuando una corporación se comporta como si tuviera conciencia, se dice que es socialmente responsable. La RSC considera la influencia general de las corporaciones sobre la sociedad en forma amplia y va más allá de los intereses de los accionistas.<sup>64</sup> Es la manera en la que una compañía se comporta como un todo frente a la sociedad. Desde luego, esto implica mucho más que hacer declaraciones. La responsabilidad social ha ido de algo que es agradable hacer a algo que se debe hacer. Cada vez un mayor número de compañías elaboran reportes de responsabilidad social corporativa que describen sus prácticas ambientales, laborales y corporativas. Un estudio realizado por la Social Investment Research Analyst Network encontró que el 40 por ciento de las 100 compañías más grandes de Standard & Poor's (S&P) emiten reportes de responsabilidad social corporativa.<sup>65</sup> Algunas empresas, como Burger King, han creado el puesto de director de responsabilidad social corporativa.<sup>66</sup>

Al parecer, un comportamiento socialmente responsable tiene un efecto positivo sobre el renglón de las utilidades. Cuando el director ejecutivo de GE, Jeffrey Immelt, anunció que la compañía duplicaría sus gastos para investigaciones sobre tecnología amigable con el ambiente, no fue un gran intento por salvar al planeta. Fue un ejemplo de una estrategia de negocios astuta. Immelt declaró: "Estamos planeando ganar dinero al hacerlo."<sup>67</sup> Ésa es también la conclusión de las investigaciones basadas en la lista de las 100 mejores corporaciones desde el punto de vista de la ética empresarial, las cuales muestran que el desempeño financiero de estas compañías fue significativamente mejor al de otras empresas incluidas en el S&P 500. Las categorías se basaron en el servicio corporativo para los siguientes grupos de interés: accionistas, empleados, clientes, la comunidad, el medio ambiente, los grupos de interés en el extranjero, las mujeres y los grupos minoritarios.<sup>68</sup> Actualmente, muchas organizaciones hacen referencia al triple renglón de utilidades, para indicar que ahora se presta atención a los renglones sociales y ambientales además del aspecto financiero.<sup>69</sup>

Numerosas compañías también están trabajando para lograr una industria estadounidense amigable con la ecología. Por ejemplo, los esfuerzos de reducción de desperdicios de Target han reducido la basura en 70 por ciento. Wal-Mart ha estado trabajando hacia la eficacia logística al no permitir que los camiones estén ociosos, lo cual ahorra combustible y también disminuye la contaminación ambiental. Home Depot ha realizado intentos para asegurarse de que la madera que se vende en sus tiendas provenga de bosques sustentables.<sup>70</sup> McDonald's ha eliminado el uso de envases fabricados con clorofluorocarbonos que deterioran la capa de ozono, ha reducido el monto y el tipo de paquetes que usa y ha implantado un programa para comprar bienes producidos a partir de materiales reciclados.<sup>71</sup>

Procter & Gamble ha considerado durante mucho tiempo que tiene una responsabilidad en el beneficio a largo plazo de la sociedad, al igual que por la compañía. A lo largo de los años, P&G ha implantado programas para reforzar la educación en Estados Unidos, para motivar las oportunidades de empleo para los grupos minoritarios y las mujeres, para desarrollar e implantar una tecnología encaminada a la protección del ambiente y para motivar la participación de los empleados en actividades cívicas y en el proceso político.<sup>72</sup>

Los altos ejecutivos de una organización generalmente determinan el enfoque de una corporación hacia la responsabilidad social. Por ejemplo, cuando McDonald's empezó, la filosofía de Ray Kroc era ser una empresa basada en la comunidad. Desde el principio, su filosofía era dar apoyo a las comunidades que atendía McDonald's.<sup>73</sup>

Uno de los mejores puntos de comparación para definir la responsabilidad social en la manufactura es el paquete de principios operativos de una página que fue desarrollado hace 60 años por Roben Wood Johnson, quien entonces era el presidente del consejo de administración de Johnson & Johnson. El documento todavía está vigente en la actualidad y se refiere al apoyo de los buenos trabajos y las labores altruistas.<sup>74</sup>



Web Wisdom

Business for Social Responsibility

<http://www.bsr.org>

Ésta es una organización internacional que ayuda a las compañías que son miembros a lograr el éxito a partir de maneras que respeten los valores éticos, a las personas, las comunidades y el ambiente.



## Bayer Corporation: Un ejemplo de calidad en la responsabilidad social corporativa

**U.S. Bayer Corporation** continúa con la tradición de responsabilidad social mundialmente reconocida que su compañía matriz, Bayer AG, inició hace muchos años. Su eslogan, “La ciencia para una mejor vida”, sienta las bases para “demostrar un tipo distinto de ciudadanía corporativa que beneficie a la humanidad y a la sociedad en su mayor parte”. La compañía tiene más de 300 programas de responsabilidad social corporativa en todo el mundo. Los valores fundamentales de Bayer implican “el mejoramiento de la calidad de vida al mismo tiempo que la armonización con la eficacia comercial, la ecología y el compromiso social”.<sup>75</sup>

Algunos de los numerosos reconocimientos que ha recibido Bayer incluyen el “Reconocimiento para los líderes en emisiones bajas de carbono” en la Cumbre Climatológica de 2005 en Montreal, el “Reconocimiento por el logro de calidad en las aguas industriales” otorgado por la Fundación Water Environmental en 2004, y tres reconocimientos presidenciales de Estados Unidos, incluyendo el “Reconocimiento Ron Brown por el liderazgo corporativo” en 2006. En 2007 la revista *BusinessWeek* nombró a Bayer como una de las “compañías más ecológicas de la década”.<sup>76</sup>

Cuando el huracán Katrina azotó la Costa del Golfo en 2005, los empleados de Bayer se presentaron para prestar ayuda. Se donó una amplia variedad de productos, y Bayer igualó dólar por dólar el dinero donado por los empleados. Al parecer, todos los empleados participaron en los esfuerzos de auxilio. En Baytown, Texas, los empleados trabajaban aparentemente 24 horas al día con los equipos de auxilio, en las labores de cocina y en la entrega de comidas calientes, así como en el suministro de provisiones para los evacuados. Sin embargo, Bayer no terminó de ayudar a las víctimas de Katrina. En 2007 Bayer HealthCare Pharmaceuticals hizo una donación de \$100,000 a la organización New Orleans Habitat for Humanity. Además, aproximadamente 30 empleados de la fuerza de ventas de Bayer en todo el país trabajaron en varios proyectos en el área de Ninth Ward’s Musician’s Village. Los representantes de New Orleans Habitat for Humanity se refirieron a ellos como “uno de los grupos más dedicados y concentrados con quienes hemos trabajado”.<sup>77</sup>

Bayer fue uno de los primeros miembros del Chicago Climate Exchange, el primer sistema del mundo para la reducción de los gases de invernadero y el único sistema voluntario basado en reglamentaciones legales y obligatorias de Norteamérica y Brasil. La estrategia climatológica que usa Bayer implica el desarrollo de productos y la conservación de los recursos naturales. Algunos de los productos eficientes en energía y que requieren un consumo más bajo de combustible que se han desarrollado para ayudar en la “revolución ecológica” incluyen sistemas de aislamiento de refrigeradores, uso de materiales ligeros para automóviles y el aislamiento térmico para los edificios.<sup>78</sup>

Bayer fue la primera corporación grande de Estados Unidos en unirse a la campaña de los mil millones de árboles, en el marco del programa de reforestación de la Organización de las Naciones Unidas. Siguiendo el ejemplo de su compañía matriz, Bayer Corporation se comprometió a plantar 100,000 árboles para ayudar a revertir el cambio climatológico y para reforestar los parques nacionales de Estados Unidos. Una donación de \$100,000 proveniente de la Fundación Bayer se destinó específicamente a restaurar los parques nacionales del país y los bosques dañados por la sequía, los incendios, las plagas y los desastres.<sup>79</sup>

Bayer también cree en la promoción de la alfabetización científica en Estados Unidos. El doctor Attila Molnar, presidente y director ejecutivo de Bayer Corporation, afirma: “Visualizamos nuestro compromiso hacia el mejoramiento de la educación científica en Estados Unidos, ya sea al nivel preuniversitario o al nivel de graduados, como un buen negocio o lo que denominamos ‘rendimiento sobre la innovación’, el cual consiste en medir nuestra inversión, no en términos monetarios, sino más bien en términos del número de jóvenes que estamos ayudando a preparar para que sean innovadores”.<sup>80</sup>

### 6

## Análisis de los grupos de interés y el contrato social

Explicar qué se entiende por análisis de los grupos de interés y por contrato social.

### Grupos de interés (o participantes empresariales):

Individuos o grupos cuyos intereses se ven afectados por las actividades organizacionales.

La mayoría de las organizaciones, sean lucrativas o no, tienen un gran número de grupos de interés o participantes empresariales. A nivel organizacional, un **participante empresarial** es un individuo o grupo cuyos intereses se ven afectados por las actividades organizacionales.

De manera creciente, la sociedad está haciendo responsables a los consejos de administración corporativos y a los grupos de administradores por colocar en primer término los intereses de los participantes empresariales.<sup>81</sup> Sin embargo, los administradores pueden no reconocer la responsabilidad frente a todos ellos. Algunos de los grupos de interés de Crown Metal Products, un productor ficticio, se muestran en la figura 2-2. Pero la administración

de Crown considera tan sólo a algunos de ellos, identificados mediante flechas gruesas, como grupos afiliados. Cada empresa tendrá distintos grupos de interés con base en la misión de la organización y el foco de atención de los esfuerzos de responsabilidad social.

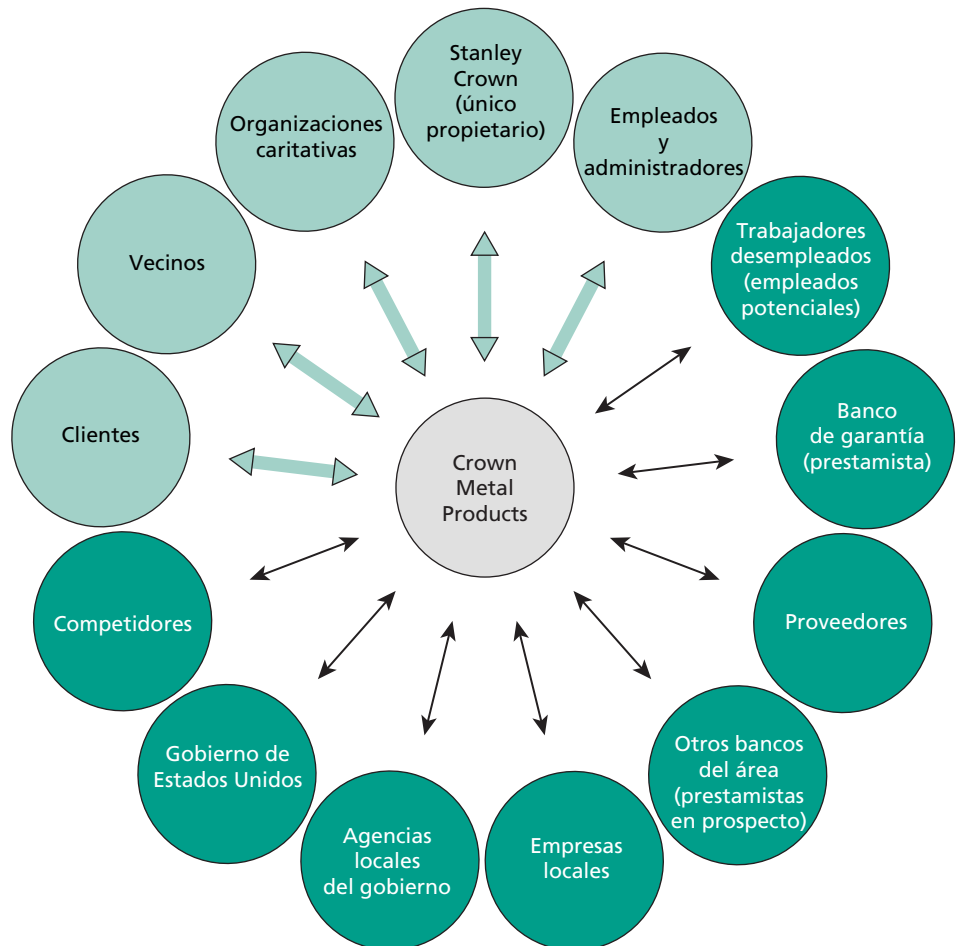
Las acciones de muchos ejecutivos de las corporaciones se diseñan para atender intereses distintos de los que persiguen los accionistas ordinarios. Por ejemplo, hay administradores que colocan grandes cantidades de acciones de la compañía en manos de los empleados y que se manejan como fideicomisos con el propósito de evitar intentos de control que están claramente a favor de los intereses de los accionistas ordinarios. Esto beneficia a los empleados, desde luego, pero también ayuda a los administradores a mantener sus empleos. Otras compañías hacen regalos con los recursos de la empresa con frecuencia en efectivo a universidades, iglesias, clubes y organizaciones similares, sabiendo que cualquier beneficio posible para los accionistas es remoto. De hecho, el 94 por ciento de las compañías estadounidenses afirmaron que habían donado dinero a grupos comunitarios o a causas caritativas.<sup>82</sup> Algunas autoridades favorecen esta tendencia y sugieren que se deberían incluir miembros del público en las reuniones corporativas mayores para proteger los intereses de los grupos de interés que no son propietarios. Andrea Moffat, director de programas corporativos en Ceres con sede en Boston, una coalición de inversionistas y de grupos ambientales que trabajan con compañías para tratar los problemas de sustentabilidad, afirma: Cada vez más inversionistas institucionales están solicitando una mejor divulgación de información, y una cantidad mayor de analistas de Wall Street están respondiendo.<sup>83</sup>

Un enfoque para el análisis de los grupos de interés implica la consideración del contrato social. El **contrato social** es un conjunto de reglas y supuestos explícitos e implícitos acerca de las interrelaciones aceptables entre los diversos elementos de la sociedad. Gran parte del contrato social está implícita en las costumbres de la sociedad. Por ejemplo, al integrar a los grupos minoritarios dentro de la fuerza de trabajo, la sociedad ha llegado a esperar que las compañías hagan más que lo que requiere la ley.

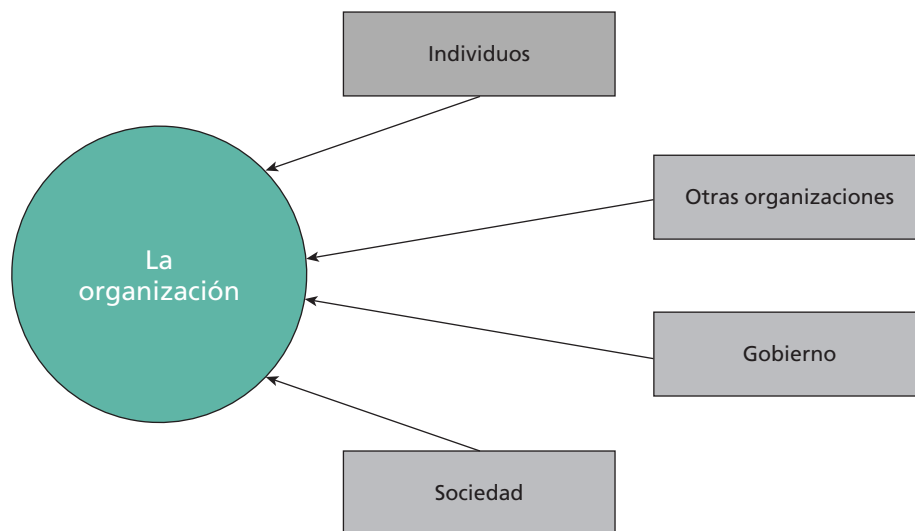
Algunas de las cláusulas del contrato resultan de las prácticas de las partes de dicho contrato. Al igual que un contrato legal, el contrato social implica con frecuencia un *uid*

**Contrato social:**

Conjunto de reglas y supuestos explícitos e implícitos acerca de las interrelaciones aceptables entre los diversos elementos de la sociedad.



**Figura 2-2** Accionistas de Crown Metal Products  
 Fuente: R. Wayne Mondy y Shane R. Premeaux, *Management: Concepts, Practices, and Skills*, 7a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995), p. 80.



**Figura 2-3** El contrato social  
Fuente: Wayne Mondy y Shane R. Premeaux, *Management: Concepts, Practices, and Skills*, 7a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995), p. 82.

*pro uo* (una cosa que se intercambia por otra). Una parte del contrato se comporta de una cierta manera y espera un cierto patrón de comportamiento de la otra. Por ejemplo, supongamos que se ha desarrollado una relación de confianza entre una compañía manufacturera y la comunidad en la cual opera. En virtud de esto, cada una de las partes informará a la otra, con una anticipación suficiente, sobre cualquier acción planeada que pudiera causar perjuicios, como cuando la compañía va a llevar a cabo una reducción progresiva de las operaciones de una planta. Como este tipo de relación se presenta rara vez, el Congreso promulgó la Ley de Notificación para el Ajuste y Reentrenamiento de los Trabajadores (*Worker Adjustment and Retraining Notification Act*) de 1988. Esa ley requiere que las empresas que empleen a 100 o más trabajadores notifiquen con 60 días de anticipación a los empleados y a los funcionarios del gobierno local cuando se planea el cierre de una planta o un despido que afecte a más de 50 empleados durante un periodo de 90 días.

El contrato social trata acerca de las relaciones con los individuos, el gobierno, otras organizaciones y la sociedad en general, como lo ilustra la figura 2-3. Examinaremos cada una de estas relaciones de forma individual en las siguientes secciones.

### Obligaciones frente a los individuos

Las organizaciones tienen ciertas obligaciones con sus empleados. Los individuos con frecuencia encuentran salidas saludables para sus energías cuando se unen a las organizaciones. De sus empleadores, esperan la paga justa por una jornada justa de trabajo y tal vez mucho más. Muchos esperan recibir pago por el tiempo libre tomado para votar, por su desempeño como miembros de un jurado y algunas otras actividades similares. En la medida en que las expectativas de los individuos sean reconocidas como responsabilidades por la organización, se vuelven parte de su contrato social.

### Obligaciones frente a otras organizaciones

Los administradores deben interesarse en las relaciones que implican a otras organizaciones, incluyendo tanto a las organizaciones que son muy similares a la suya, por ejemplo los competidores, como a otras muy diferentes. Se espera que las empresas comerciales compitan entre sí sobre una base honorable, sin subterfugios o indiferencias irresponsables hacia sus mutuos derechos. Sin embargo, algunas organizaciones parecen tener un cierto grado de desdén por sus competidores, especialmente cuando se trata de reclutar personal. Las organizaciones caritativas, como United Way, esperan apoyo de las empresas, incluyendo con frecuencia los préstamos de ejecutivos para ayudar con campañas anuales de fondos. Al mismo tiempo, se espera que tales instituciones acudan, con cortesía, a los administradores de las empresas, pidiendo asistencia en vez de exigirla.

En la perspectiva tradicional de la responsabilidad social, las empresas satisfacen mejor sus obligaciones mediante la búsqueda de sus propios intereses. Algunas compañías visualizan al contrato social principalmente en términos de los intereses de la compañía. Por ejemplo, FMC Corporation, una compañía manufacturera diversificada de gran tamaño, tiene firmes políticas en relación con la manera en la cual dirigirá sus contribuciones. Los criterios básicos de FMC son que las contribuciones deben ayudar a las áreas que se

encuentran alrededor de las instalaciones de la compañía o donde viven sus empleados, y que sus regalos deben mejorar el ambiente empresarial de la corporación. FMC podría ayudar a una universidad en una zona donde tiene una planta, pero no haría donaciones a universidades distantes.

### Obligaciones frente al gobierno

El gobierno es una parte importante del contrato social en cada tipo de organización. Bajo el auspicio del gobierno, las compañías tienen una licencia para hacer negocios, además de derechos sobre patentes y marcas comerciales. Las iglesias frecuentemente se incorporan bajo leyes estatales y se les confiere un estatus no lucrativo. Muchas agencias cuasi-gubernamentales, como Federal Deposit Insurance Corporation, las comisiones regionales de planeación y las juntas directivas de escuelas locales, han recibido misiones especiales por parte del gobierno.

Además, se espera que las organizaciones reconozcan la necesidad de orden en lugar de anarquía y que acepten alguna intervención del gobierno en los asuntos organizacionales. Se espera que trabajen de acuerdo con los lineamientos de las organizaciones gubernamentales como Equal Employment Opportunity Commission y Office of Federal Compliance Programs (de las cuales se hablará en el capítulo 3).

### Obligaciones frente a la sociedad en general

La perspectiva tradicional de la responsabilidad de las empresas ha sido que los negocios deben producir y distribuir bienes y servicios a cambio de una utilidad. Las empresas han desempeñado esta función con eficacia, dando a Estados Unidos uno de los niveles de vida más altos del mundo. Actualmente, un alto porcentaje de la población de ese país tiene razonablemente satisfechas sus necesidades básicas de alimentación, ropa, vivienda, salud y educación. Y a la mayoría de los ciudadanos se les concede algún tiempo libre. Las empresas rentables están en condiciones de pagar impuestos al gobierno y hacen donativos a instituciones caritativas. Todo esto debe ser motivo de orgullo para los propietarios y administradores de las empresas.

En una reciente encuesta realizada por McKinsey, el 84 por ciento de los ejecutivos empresariales afirmaron que las obligaciones frente a los accionistas deben estar equilibradas con las contribuciones al bienestar público.<sup>84</sup> Las empresas operan por consentimiento público con el propósito básico de satisfacer las necesidades de la sociedad. A medida que esas necesidades se satisfacen de una manera más plena, la sociedad pide más de todas sus instituciones, particularmente de las empresas grandes. Algunos asuntos sociales en los que las compañías privadas podrían estar implicadas incluyen la protección ambiental, así como el apoyo a la educación y al desarrollo económico en comunidades pobres.<sup>85</sup> Cuando la competencia es muy agresiva, como sucede entre los minoristas, las actividades de RSC hacen a la compañía más visible y pueden ayudar a las ventas y a las utilidades, pero éste no siempre es el caso, como sucede en la manufactura de los circuitos para computadora.<sup>86</sup>

Al mismo tiempo, recuerde que para sobrevivir, los negocios deben obtener una utilidad en el largo plazo. Si dejan de obtenerla, no podrán hacer contribuciones sociales. Como ciudadanos corporativos responsables, las empresas deben seguir el espíritu de la ley y cumplirla al pie de la letra. Existe una gran diferencia entre adherirse a las leyes de igualdad en el empleo y ser un empleador que ofrece oportunidades de trabajo equitativas.

En el siglo XVI, Sir Thomas More escribió: Si la virtud fuera redituable, el sentido común nos haría buenos y la avaricia nos haría santos.<sup>87</sup> La mayoría sabe que la virtud no es rentable, y por eso en ocasiones las personas deben tomar decisiones difíciles. El sentido común difícilmente nos vuelve buenos. Actualmente, en Estados Unidos el consenso es claro. Los estrategias corporativas están siguiendo una norma más alta en vez de buscar tan sólo sus propios intereses, o incluso los de los accionistas también deben considerar los intereses de otros grupos.

## 7

Describir cómo se implanta un programa de responsabilidad social corporativa.

### Auditoría social:

Evaluación sistemática de las actividades de una compañía en términos de su repercusión social.

## Implantación de un programa de responsabilidad social corporativa

Para superar la publicidad negativa de las fechorías corporativas y para restaurar la confianza, las empresas ahora realizan auditorías de sus actividades de responsabilidad social, y no sólo auditorías financieras. Una **auditoría social** es una evaluación sistemática de las actividades de una compañía en términos de su repercusión social.

Algunos de los temas que se incluyen en la auditoría se concentran en valores fundamentales como responsabilidad social, comunicación abierta, trato de los empleados, confidencialidad y liderazgo. Las empresas ahora reconocen que tienen responsabilidades frente a diversos grupos de interés distintos de los propietarios corporativos.<sup>88</sup>

Algunos establecen incluso objetivos específicos en áreas sociales. Están tratando de medir formalmente sus contribuciones a varios elementos de la sociedad y a la sociedad como un todo. Un número creciente de compañías, así como diversas organizaciones de sectores públicos y voluntarios, están tratando de evaluar su desempeño social en forma sistemática. Actualmente existen tres tipos posibles de auditorías sociales: **1.** inventario sencillo de actividades, **2.** compilación de gastos socialmente relevantes y **3.** determinación de la repercusión social. El inventario es, por lo regular, un buen lugar para comenzar. Consiste en una lista de las actividades con orientación social que emprende la compañía. He aquí algunos ejemplos: empleo y capacitación de grupos minoritarios, apoyo a empresas minoritarias, control de la contaminación, concesiones corporativas, participación de los ejecutivos en proyectos seleccionados por la comunidad y programas básicos de empleo. Una auditoría social ideal debe ir más allá de un simple listado e implicar la determinación de los verdaderos beneficios para la sociedad resultantes de todas las actividades empresariales con orientación social.

Se recomiendan los siguientes pasos para el establecimiento y la implantación de un programa de RSC. Primero, se debe asignar a un individuo la responsabilidad por el programa y se debe desarrollar una estructura. Este sujeto deberá, a un nivel mínimo, reportarse a la alta administración o a un miembro del consejo de administración. Segundo, se debe realizar una revisión de lo que la compañía está haciendo actualmente en relación con la RSC. Debe determinarse la diferencia entre el punto en el que la compañía está en el presente y el punto en el que quiere estar (un análisis diferencial). Tercero, hay que determinar las expectativas y las perspectivas de los accionistas. Cuarto, se debe redactar un documento de política que cubra las áreas de la RSC tales como los problemas ambientales, sociales y de la comunidad. Quinto, se debe desarrollar un conjunto de objetivos corporativos y un plan de acción para implantar las políticas. Sexto, es necesario definir una serie de metas cuantitativas y cualitativas extensivas a toda la compañía así como establecer indicadores del desempeño a lo largo de un periodo de dos a cinco años, junto con los mecanismos de medición, control y de auditoría que resulten pertinentes. Estas acciones y las estrategias se deben concentrar en el negocio básico de la organización. Séptimo, se debe comunicar a los grupos de interés y a los administradores del fondo la dirección de la RSC para la compañía. Octavo, es indispensable determinar el progreso del programa de RSC. Finalmente, hay que reportar el progreso del programa de RSC.<sup>92</sup>

El programa de RSC no debe ser una actividad que se realice una sola vez, sino más bien un esfuerzo continuo para supervisar y reportar los logros de la empresa en el área de la responsabilidad social.

## Denuncias en empresas multinacionales

**Las compañías multinacionales** se enfrentan a desafíos significativos cuando tratan de motivar las denuncias de prácticas ilegales a través de una amplia variedad de culturas. Hay un número de factores culturales que desalientan a los empleados internacionales para reportar desviaciones de comportamiento. En algunas partes de Asia oriental, los miembros de la corporación son una familia; si se visualizan como miembros de familia, es incorrecto reportarlos. En Japón, un sistema de empleo para toda la vida y un estricto sistema de antigüedad pueden desalentar a los empleados para cuestionar las decisiones administrativas, lo cual significa que los empleados deben mostrar una lealtad ilimitada a sus compañeros de trabajo. En Corea, la lealtad de un subordinado hacia un superior es incluso mayor que su lealtad hacia la compañía. En China, los intentos de introducir líneas directas de comunicación corporativa podrían recordar a los empleados los horrores de la Revolución Cultural cuando los ciudadanos fueron motivados a reportar *actividades ilegales* a las autoridades; así, se dieron casos de niños que denunciaban a sus padres, estudiantes que denunciaban a sus maestros y vecinos que acusaban a otros vecinos. En Alemania, la motivación para presentar reportes anónimos o confidenciales podría recordar la táctica de la Gestapo en la Segunda Guerra Mundial. La agresión hacia las denuncias se ha visto acentuada por las revelaciones recientes de las redes de informantes de largo alcance de la Stasi, el Ministerio para la Seguridad del Estado, en la ex Alemania Oriental.<sup>89</sup>

La existencia de numerosos husos horarios e idiomas también evita que los empleados internacionales usen los recursos corporativos para hacer denuncias. Los números internacionales 800 y las llamadas internacionales por cobrar no funcionan o son desconocidos en muchos países. En algunas localidades, incluso el tener acceso a un teléfono resulta difícil. Guy Dehn, director de Public Concern at Work con sede en el Reino Unido, confirmó en una entrevista reciente: "Si usted se encuentra en una aldea de Indonesia del norte, ¿dónde encontrará un teléfono para llamar a la línea de alerta? ¿En un teléfono público donde habrá otros escuchando?"<sup>90</sup>

La información tiende a fugarse a través de una red informal en Hong Kong, Taiwán y China, y el futuro del denunciante se vuelve difícil. Además de la amenaza real de perder el empleo, los denunciantes también se exponen a sanciones legales y a la pérdida de su reputación personal. En Rusia, los denunciantes se exponen a una posible persecución (legal o criminal) por parte de los administradores o propietarios de la compañía. Finalmente, en ciertas partes del mundo, ha habido reportes de que los empleados que se atreven a denunciar la corrupción han sido asesinados, en países que van desde Rusia hasta Guatemala.<sup>91</sup>



## Resumen

### 1. Definir la ética y comprender el modelo de ética.

La ética es la disciplina que trata con lo que es bueno y lo que es malo, o lo que es correcto o incorrecto, o con los deberes y las obligaciones morales. La ética consiste principalmente en dos relaciones. El primer elemento del modelo son las fuentes de lineamientos éticos. La fuerza de la relación entre lo que un individuo o una organización consideran moral y correcto, y lo que las fuentes de lineamientos disponibles sugieren que es moralmente correcto se denomina ética de tipo I. La ética de tipo II es la fuerza de la relación entre lo que uno cree y la manera en la que uno se comporta. Por lo general, una persona no se considera ética a menos de que posea ambos tipos de comportamiento ético.

### 2. Explicar los intentos que se han hecho para legislar la ética.

Desde finales de la década de 1980, ha habido tres intentos para legislar la ética empresarial. La Ley de Integridad para la Compra de Bienes de 1988 prohíbe dar información a terceros sobre la selección de la fuente y la licitación de contratistas o información sobre propuestas de licitación. Además, un ex empleado que haya trabajado en algún puesto relacionado con un contrato de adquisición que rebase los 10 millones tiene prohibido recibir una remuneración como empleado o consultor de ese contratista durante un año. El segundo intento ocurrió con la promulgación de Ley Federal de Lineamientos para las Organizaciones de 1992, la cual esbozó un programa eficaz de ética. El tercer intento para legislar la ética de las empresas fue la Ley de Contabilidad y Auditoría Corporativa, Responsabilidad y Transparencia, la cual se concentró en los abusos de información contable y financiera a la luz de los escándalos corporativos recientes.

### 3. Comprender la importancia del código de ética, describir la ética de los recursos humanos y explicar la capacitación en aspectos éticos.

Un código de ética establece las reglas bajo las cuales actúa una organización. La ética de los recursos humanos es la aplicación de los principios éticos a las relaciones y actividades de recursos humanos. La capacitación en cuestiones éticas no sólo es para los administradores de alto nivel debe ser para todos los empleados, desde los niveles bajos hasta los altos.

### 4. Describir la profesionalización de la administración de los recursos humanos.

Varias organizaciones bien conocidas dan apoyo a la profesión. Entre las más prominentes se encuentran la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM), el Instituto de Certificación en Recursos Humanos (HRCI), la Sociedad Americana para la Capacitación y el Desarrollo (ASTD) y WorldatWork (anteriormente la Asociación Americana de Compensación).

### 5. Describir el concepto de responsabilidad social corporativa.

La responsabilidad social corporativa es una obligación implicada, impuesta o reconocida por parte de los administradores al actuar en su capacidad oficial de servir o proteger los intereses de grupos distintos de ellos mismos. Es la manera en la que una compañía como un todo se comporta frente a la sociedad.

### 6. Explicar qué se entiende por análisis de los grupos de interés de una empresa y por contrato social.

La protección de la diversidad de los intereses de los participantes empresariales requiere que se respondan ciertas preguntas en relación con la manera en la que se tratará a los diversos grupos de interés. La respuesta de tales preguntas de denomina *análisis de los grupos de interés*. El contrato social es el conjunto de reglas y supuestos escritos y no escritos acerca de las interrelaciones aceptables entre los distintos elementos de la sociedad.

### 7. Describir cómo se implanta un programa de responsabilidad social corporativa.

Primero, se debe asignar a un individuo la responsabilidad del programa y se debe desarrollar una estructura. Segundo, se debe realizar una revisión de lo que la compañía está haciendo actualmente con respecto a la responsabilidad social corporativa. Tercero, se determinan las expectativas y perspectivas de los accionistas. Cuarto, se redacta un documento de política que cubre diversas áreas de la RSC como problemas ambientales, sociales y de la comunidad. Quinto, se debe desarrollar un conjunto de objetivos corporativos y un plan de acción para implantar las políticas. Sexto, se deben definir metas cuantitativas y cualitativas extensivas a toda la compañía, y establecer indicadores clave del desempeño. Séptimo, se debe comunicar a los grupos de interés y a los administradores del fondo la dirección de la RSC de la compañía. Octavo, se debe determinar el progreso del programa de RSC. Por último, hay que reportar el progreso del programa de RSC.

## Términos clave

- Ética, 30
- Ética de tipo I, 32
- Ética de tipo II, 32
- Ética de recursos humanos, 35
- Profesión, 37
- Responsabilidad social corporativa (RSC), 39
- Grupos de interés (o participantes empresariales), 40
- Contrato social, 41
- Auditoría social, 43

## Preguntas para repaso

1. Describa el modelo de ética que se presentó en su texto. Distinga entre ética de tipo I y ética de tipo II.
2. Qué leyes se han promulgado en un intento por legislar la ética
3. Qué es la ética de los recursos humanos
4. Por qué es importante tener un código de ética
5. Cuáles son las áreas en las cuales los profesionales de RH pueden tener una influencia mayor sobre la ética
6. Defina qué es una *profesi n*. Considere usted que el campo de la administración de los recursos humanos es una profesión Explique su respuesta.
7. Qué es la responsabilidad social corporativa
8. Qué se quiere decir con los términos *an lisis de los grupos de interés y contrato social*
9. Cuáles son los pasos que deben darse para implantar un programa de responsabilidad social corporativa

### INCIDENTE DE ARH 1



### Un error ético

**Amber Davis** se graduó recientemente de la universidad con una licenciatura en negocios. Amber era muy brillante, aun cuando sus calificaciones no reflejaban esto. Ella había disfrutado mucho la escuela, la vida social, jugar al tenis y practicar la natación, pero encontró pocas actividades académicas estimulantes. Cuando se graduó, no había encontrado un trabajo. Su papá estaba muy disgustado cuando descubrió esto, y se hizo cargo de ver que Amber se pusiera a trabajar.

El papá de Amber, Allen Davis, era el vicepresidente ejecutivo de una empresa manufacturera de tamaño mediano. Una de las personas con las que se puso en contacto al buscar un trabajo para Amber fue Bill Garbo, presidente de otra empresa dentro del área. Davis compraba muchos de los suministros de su empresa a la compañía de Garbo. Después de contar a Bill cuál era su problema, éste le dijo a Allen que enviara a Amber a su oficina para entrevistarla. Amber asistió, como se lo pidió su papá, y antes de que saliera de la empresa de Bill, se sorprendió al enterarse de que ya tenía un trabajo en el departamento de contabilidad. Amber tal vez fue algo perezosa, pero no era tonta. Se dio cuenta de que Bill la había contratado porque él esperaba que esta acción condujera a negocios futuros con la compañía de su papá. Aunque el trabajo de Amber no era desafiante, estaba mejor remunerado que los demás puestos en el departamento de contabilidad.

No se necesitó mucho tiempo para que los empleados del departamento descubrieran la razón por la cual ella había sido contratada Amber les contó. Cuando se asignaba un trabajo difícil a Amber, normalmente hacía que uno de los empleados lo realizara, esperando que Garbo estuviera complacido con esa persona si la ayudaba a resolver el problema. Ella desarrolló un patrón de comportamiento en el que siempre llegaba tarde, tomaba descansos largos a la hora de la comida y se iba a casa temprano. Cuando el gerente del departamento trataba de reprenderla por estas actividades poco ortodoxas, Amber mencionaba la estrecha relación que ella tenía con el presidente de la empresa. El gerente del departamento estaba fastidiado de esto.

#### Preguntas

1. Desde el punto de vista ético, cómo evaluaría usted los méritos de Garbo al emplear a Amber Discuta su respuesta.
2. Ahora que ella ya es una empleada, qué curso de acción seguiría usted para tratar su comportamiento en el trabajo

### INCIDENTE DE ARH 2



### “No me pueden despedir”

**Norman Blankenship** apareció en la puerta lateral de la oficina de la mina de Rowland de Consolidation Coal Company, cerca de Clear Creek, Virginia Occidental. Advirtió al despachador de la mina que no dijera a nadie que estaba ahí. Norman era el superintendente general de operaciones de Rowland. Había trabajado en Consolidation durante 23 años, donde empezó como operador de máquinas de minería.

Norman había escuchado que uno de sus jefes de sección, Tom Serinsky, acostumbraba dormir en el trabajo. Tom había sido contratado dos meses antes y había sido asignado a la mina de Rowland por la oficina regional de personal. Él se desempeñaba como jefe de sección y trabajaba en el turno desde la medianoche hasta las 8:00 A.M. Por su edad y su experiencia, Serinsky era la persona de mayor rango dentro de la mina y durante su turno.

Norman tomó uno de los jeeps operados por baterías que se usaban para transportar personal y suministros hacia dentro y hacia fuera de la mina, y fue al área donde Tom había sido asignado. Al llegar, vio a Tom acostado en la camilla de emergencia. Norman detuvo su jeep a unas cuantas yardas de donde Tom estaba durmiendo y se acercó a él. Oye, estás dormido, le preguntó Norman. Tom despertó con un respingo y dijo: No, no estaba durmiendo.

Norman esperó hasta que Tom recuperara el sentido y aclaró: Me di cuenta de que estabas dormido. Pero eso no viene al caso. No estabas en tu estación de trabajo. Tú sabes que no tengo otra opción más que despedirte. Después de que Tom se fue, Norman llamó al capataz de su mina y le pidió que entrara para terminar la parte restante del turno de Tom.

La mañana siguiente, Norman dijo al administrador de RH de la mina que despidiera oficialmente a Tom. Como parte del procedimiento establecido, el administrador de RH de la mina notificó al administrador regional de RH que Tom había sido despedido y le explicó las razones para ello. El administrador regional de RH pidió al administrador de RH de la mina que pusiera a Norman en la línea. El administrador regional de RH dijo: Norm, tú sabes que Tom es el cuñado de Eustus Frederick, verdad. Frederick era un vicepresidente regional. No, no lo sabía, replicó Norman, pero eso no importa. Las reglas son claras. No me preocuparía incluso que fuera el hijo de Frederick.

El día siguiente, el administrador regional de recursos humanos se presentó en la mina justo cuando Norman se estaba alistando para hacer un recorrido de rutina en la mina. Creo que sabes para qué estoy aquí, dijo el administrador de RH. Sí, estás aquí para quitarme mi autoridad, replicó Norman. No, estoy aquí para investigar, dijo el administrador regional de RH.

En el momento en el que Norman regresó a la oficina de la mina después de su recorrido, el administrador regional de RH había terminado sus entrevistas y se dirigió a Norman: Pienso que vamos a tener que reinstalar a Tom en el trabajo. Si decidimos hacer eso, podrías dejar que trabajara para ti. No, absolutamente no, dijo Norman. De hecho, si él trabaja aquí, entonces yo me voy. Una semana más tarde, Norman se enteró de que Tom había ido a trabajar como jefe de sección en otra mina de carbón de Consolidation dentro de la región.

### Preguntas

1. Qué haría usted si fuera Norman
2. Considera usted que el administrador regional de RH manejó el asunto de una manera ética. Explique su respuesta.

## Notas

1. Adrienne Fox, Be an Insider on Social Responsibility, *HR Magazine* 53 (febrero de 2008): 75-77.
2. *Ibid.*
3. *Ibid.*
4. *Ibid.*
5. *Ibid.*
6. Ann Pomeroy, Ethical Leaders Needed, *HR Magazine* 50 (julio de 2005): 16.
7. Jonathan Pont, Doing the Right Thing to Instill Business Ethics, *Workforce Management* 84 (abril de 2005): 26-27.
8. Investors Are Looking Closely at Corporate Ethics, *Corporate Board* 28 (septiembre de 2007): 28.
9. Ben W. Heineman, Jr., Avoiding Integrity Land Mines, *Harvard Business Review* 85 (abril de 2007): 100-108.
10. Ron Schmidt, Whatever Happened to Just Doing the Right Thing, *Credit Union Journal* 12 (24 de marzo de 2008): 8.
11. Jurgen Brauer, Business Ethics: Scandals and Standards, *Phi Kappa Phi Forum* 87 (invierno/primavera de 2007): 28-33.
12. Owen C. Gadeken, Ethics in Program Management, *Defense AT-L* 34 julio/agosto de 2005): 32-35.
13. Brauer, Business Ethics: Scandals and Standards.
14. Kenneth D. Lewis, The Responsibility of the CEO: Providing Ethical and Moral Leadership, *Vital Speeches of the Day* 69 (15 de octubre de 2002): 6-9.
15. Sharon Allen, Not the Usual Suspects, *Vital Speeches of the Day* 73 (agosto de 2007): 366-370.
16. David Gebler, Creating an Ethical Culture, *Strategic Finance* 87 (mayo de 2006): 29-34.
17. T. L. Stanley, Ethics in Action, *Supervision* 69 (abril de 2008): 14-16.
18. Kenneth D. Lewis, The Responsibility of the CEO: Providing Ethical and Moral Leadership, *Vital Speeches of the Day* 69 (15 de octubre de 2002): 6-9.
19. David P. Schmidt, Ethics: The Bottom Line, *Massachusetts Banker* (4to. trimestre de 2007): 34-35.
20. Alynda Wheat, Keeping an Eye on Corporate America, *Fortune* 146 (25 de noviembre de 2002): 44-46.
21. Paul Fiorelli, Beyond Compliance, *Journal of Health Care Compliance* 9 julio/agosto de 2007): 21-b71.
22. Paul Fiorelli y Ann Marie Tracey, Why Comply Organizational Guidelines Offer a Safer Harbor in the Storm, *Journal of Corporation Law* 32 (primavera de 2007): 467-490.
23. Alec Wilkinson, The Enron Example, *ew orker* 81 (4 de julio de 2005): 30-31.
24. How HR Can Facilitate Ethics, *HR Focus* 82 (abril de 2005): 1-14.
25. Cathleen Flahardy, SOX Gives DOL Power to Reinstate Whistleblowers, *Corporate Legal Times* 15 (agosto de 2005): 24-26.
26. Kathryn Tyler, Do the Right Thing, *HR Magazine* 50 (febrero de 2005): 99-102.
27. Howard Stock, Ethics Trump Rules, Levitt Says, *Investor Relations Business* (7 de abril de 2003): 1.
28. Steve Hunter, Ethics the Framework for Success, *Strategic Finance* 89 (abril de 2008): 51-53.
29. Curtis C. Verschoor, Ethical Culture More Important Than Ever, *Strategic Finance* 89 (agosto de 2007): 11-21.
30. David Childers y Norman Marks, Ethics as a Strategy, *Internal Auditor* 62 (octubre de 2005): 34-38.
31. Gabriel Romero, Build an Ethical Culture, *Sales Service Excellence* 8 (enero de 2008): 15.

32. Childers y Marks, Ethics as a Strategy .
33. Frank C. Bucaro, If Good Ethics Is Good Business, What's the Problem *Supervision* 68 (junio de 2007): 6-7.
34. Peter R. Kensicki, Create Your Own Ethical Statement , *ational Underwriter* 106 (21 de octubre de 2002): 33-34.
35. Alyson Pitman Giles, Fostering Ethics , *Modern Healthcare* 37 (19 de marzo de 2007): 28.
36. SHRM Code of Ethical and Professional Standards in Human Resource Management, <http://www.shrm.org/ethics/code-of-ethics.asp>, 8 de septiembre de 2003. Consultado el 3 de octubre de 2008.
37. Unethical Workplace Conduct Continues, Despite Standards, Surveys Say , *HR Focus* 84 (enero de 2006): 8-9.
38. Cynthia Waller Vallario, Is Your Ethics Program Working , *Financial Executive* 23 (27 de mayo de 2007): 26-28.
39. Debbie Phillips-Donaldson, Corporate Ethics Rule , *uality Progress* 36 (abril de 2003): 6.
40. Samuel Greengard, Golden Values , *Workforce Management* 84 (marzo de 2005): 52-53.
41. *Ibid.*
42. *Ibid.*
43. *Ibid.*
44. Susan Meisinger, Trust in the Top , *HR Magazine* 47 (octubre de 2002): 8.
45. Ann Pomeroy, The Ethics Squeeze , *HR Magazine* 51 (marzo de 2006): 48-55.
46. Curtis C. Verschoor, How Good Is Your Ethics and Compliance Program , *Strategic Finance* 88 (abril de 2007): 19-20.
47. Are Enough of Your Employees Getting Ethics Training , *Broker Magazine* 10 (abril de 2008): 7.
48. Tailor Ethics Training to Employee Levels for Best Results , *HR Focus* 84 (marzo de 2007): 9.
49. Ethics Training for Supervisors: Will It Protect Employers , *HR Focus* 84 (enero de 2007): 2.
50. Michelle Burke, Ethics Training: New Needs, New Times , *Chief Learning Officer* 6 (julio de 2007): 30-33.
51. Jean Thilmany, Supporting Ethical Employees , *HR Magazine* 52 (septiembre de 2007): 105-112.
52. *Ibid.*
53. Ron Miller, It's a Small World After All , *EContent* 31 (enero/febrero de 2008): 26-31.
54. Kellye Whitney, Ernst & Young Ethics Training: Part of the Company Fabric , *Chief Learning Officer* 6 (julio de 2007): 32.
55. About The Society For Human Resource Management, <http://www.shrm.org/about>, 13 de julio de 2008. Consultado el 3 de octubre de 2008.
56. SHRM Staffing Management Focus Area, <http://www.shrm.org/ema>, 13 de julio de 2008. Consultado el 3 de octubre de 2008.
57. HR Certification Institute, <http://www.hrci.org>, 8 de septiembre de 2006. Consultado el 3 de octubre de 2008.
58. HR Certification Institute Overview, <http://www.hrci.org/certification/ov>, 13 de julio de 2008. Consultado el 3 de octubre de 2008.
59. American Society for Training & Development, <http://www.astd.org/ASTD/aboutus>, 13 de julio de 2008. Consultado el 3 de octubre de 2008.
60. Certified Professional in Learning and Performance (CPLP), <http://www.astd.org/content/ASTDcertification>, 13 de julio de 2008. Consultado el 3 de octubre de 2008.
61. About WorldatWork, The Total Rewards Association, <http://www.worldatwork.org/waw/aboutus/html/aboutushome.jsp>, 13 de julio de 2008. Consultado el 3 de octubre de 2008.
62. *Ibid.*
63. Global 100 Most Sustainable Corporations in the World, <http://www.global100.org/2008/index.asp>. Consultado el 3 de octubre de 2008.
64. Pratima Bansal, Cara Maurer y Natalie Slawinski, Beyond Good Intentions: Strategies for Managing Your RSC Performance , *Ivey Business Journal* 72 (enero/ febrero de 2008): 1-8.
65. Laura Demars, Beyond the Bottom Line , *CFO* 21 (septiembre de 2005): 17.
66. News and Trends , *ation's Restaurant ews* 42 (18 de febrero de 2008): 32.
67. Simon Zadek, Responsibility Isn't a Blame Game , *Fortune Europe* 152 (3 de octubre de 2005): 70-73.
68. 100 Best Corporate Citizens for 2004, [http://www.businessethics.com/chart100\\_best\\_corporate\\_citizens\\_for\\_2004.htm](http://www.businessethics.com/chart100_best_corporate_citizens_for_2004.htm), 31 de octubre de 2005.
69. Ida E. Berger, Peggy Cunningham y Minette E. Drumwright, Mainstreaming Corporate Social Responsibility: Developing Markets for Virtue , *California Management Review* (verano de 2007): 132-157.
70. Sandra Kennedy Environment, Responsibility and Retail , *Retailing Today* 46 (23 de abril de 2007): 9.
71. McDonald's Continues Package Reduction , *Official Board Markets* 83 (29 de diciembre de 2007): 13.
72. John S. McClenahan, Devising Strategies , *Industry Week* 254 (mayo de 2005): 58-59.
73. Social Responsibility: An Ongoing Mission for a Good Corporate Citizen , *ation's Restaurant ews* (11 de abril de 2005): 60-66.
74. John S. McClenahan, Defining Social Responsibility , *Industry Week* 254 (marzo de 2005): 64-65.
75. Bayer Corporation: Sustaining a Future , *Chemical Week* 169 (20 de junio de 2007): 1- 6.
76. *Ibid.*
77. *Ibid.*
78. *Ibid.*
79. *Ibid.*
80. *Ibid.*
81. Telis Demos, Managing Beyond the Bottom Line , *Fortune Europe* 152 (3 de octubre de 2005): 68-70.
82. Mike Hofman, The Best Cause of All , *Inc.* 30 (junio de 2008): 23-24.
83. Paula L. Green, A Question of Principles , *Global Finance* 21 (abril de 2007): 16-19.
84. Susan Meisinger, HR's Role in Social Responsibility and Sustainability , *HR Magazine* 52 (diciembre de 2007): 8.
85. Curtis C. Verschoor, Good Corporate Citizenship Is a Fundamental Business Practice , *Strategic Finance* 87 (marzo de 2006): 21-22.
86. When Does Philanthropy Pay *HR Magazine* 53 (mayo de 2008): 12.
87. Quoted in Robert Bolt, *A Man for All Seasons* (Nueva York: Random House, 1962).
88. John Pelozo, Using Corporate Social Responsibility as Insurance for Financial Performance , *California Management Review* 48 (invierno de 2006): 52-72.
89. Andreas King, How to Get Started in Corporate Social Responsibility , *Finacial Management* (octubre de 2002): 5.
90. Lori Tansey Martin y Amber Crowell, Whistleblowing: A Global Perspective (Part I) , *Ethikos* 15 (1 de mayo de 2002): 6.
91. *Ibid.*
92. *Ibid.*





## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- 1 Describir la fuerza de trabajo proyectada a futuro.
- 2 Describir la diversidad y la administración de la diversidad.
- 3 Explicar los distintos componentes de una fuerza laboral diversa.
- 4 Identificar las principales leyes referentes a las oportunidades equitativas en el empleo.
- 5 Identificar algunas de las grandes decisiones de la Suprema Corte que han tenido repercusión sobre las oportunidades equitativas en el empleo y sobre la acción afirmativa.
- 6 Describir las funciones de la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo.
- 7 Explicar el objetivo de los *Lineamientos uniformes en relación con los procedimientos de selección de empleados*.
- 8 Describir el trato desigual y el efecto adverso.
- 9 Describir las prescripciones de los *Lineamientos uniformes* relacionadas con el acoso sexual, el origen nacional y la religión.
- 10 Explicar en qué consiste la discriminación con motivo de las responsabilidades familiares.
- 11 Explicar la acción afirmativa de acuerdo con las órdenes ejecutivas presidenciales 11246 y 11375.
- 12 Describir los programas de acción afirmativa.

# Diversidad de la fuerza de trabajo, oportunidades equitativas en el empleo y acción afirmativa

## **ARH en acción:** Licencias de paternidad

¿Alguna vez se preguntó usted cómo los hombres que tienen hijos pueden participar en la educación de los niños? Arnold Worldwide, una agencia de Boston, está tratando de hacer eso posible. Jamie Reiley, de 31 años de edad, es uno de esos trabajadores que se han beneficiado de los pagos de licencias de paternidad de Arnold Worldwide. Él no es el único, puesto que otros 25 empleados de planta también han aprovechado las licencias de paternidad. Jamie ayuda con la lavandería, prepara la cena para su esposa y puede disfrutar de momentos especiales con su pequeña hija. “Como padre primerizo, estaba tratando de entender lo que pasa y aprender las claves [de Paige]”, explica Jamie.<sup>1</sup>

Jamie tomó dos semanas de licencia pagadas y posteriormente tuvo la opción de trabajar cuatro días a la semana durante las 12 semanas siguientes sin una reducción en su sueldo. Al respecto, asegura: “El día extra ayudaba. Era básicamente para darme un descanso”. Este tipo de licencia anteriormente era concedida sólo a las madres que trabajaban, pero muchas organizaciones de la industria publicitaria están ofreciendo a los padres por lo menos dos semanas de licencia de paternidad pagada aun cuando no existe el requisito legal de hacerlo. En Estados Unidos menos del 14 por ciento de las compañías ofrecen licencias de paternidad. Jamie confiesa: “Yo era un tanto renuente, considerando el estereotipo de una gran agencia publicitaria que trabaja con corporaciones importantes, pero los clientes saben que uno es un individuo con una vida fuera del trabajo que participa en la crianza de los hijos”.<sup>2</sup>

Howard Klein, de 40 años, vicepresidente senior y director de marketing de clientes específicos de DraftFCB, Chicago, se ausentó cuatro semanas cuando nació su hija. Su principal preocupación era “mantenerse al día con lo que pasaba en el trabajo”. Klein explica: “No trabajo en una división de un negocio que se ocupe del mismo proyecto año tras año. En ocasiones tengo 25 proyectos en curso al mismo tiempo; además, hay nueve personas que se reportaban a mí directamente”. Él se mantenía al día con los asuntos de su oficina y sus clientes a través del correo electrónico, y el trabajo progresaba de manera uniforme incluso cuando él no estaba en la oficina.<sup>3</sup>

Pero, ¿qué sucede después de una licencia de paternidad? Jeffrey Levine, un asesor ejecutivo que trabaja con frecuencia con padres que tratan de equilibrar el empleo y la vida del hogar, plantea: “La cuestión real con la que tienen que lidiar los padres es después de la licencia de paternidad. Cuando el bebé ha crecido un poco y empieza a convertirse en un individuo real, ¿cómo puede participar el papá en la educación de los hijos?”. Algunos han descubierto que su trabajo y su vida hogareña son incompatibles. Jeffrey trabajaba como redactor de textos de anuncios publicitarios cuando nació su hija. Abandonó el mundo de la



agencia porque lo visualizaba como “incompatible” con su papel como padre. Y explica: “Mi experiencia fue que en realidad era una mala combinación: si usted no viene el sábado, no se moleste en venir el domingo. Y ni siquiera piense en aparecerse el lunes”.<sup>4</sup>

Hay mucho que aprender en relación con el hecho de hacer el ámbito de trabajo más amigable para la familia. Las compañías que otorgan licencias de paternidad a los padres que trabajan han dado un paso apreciable hacia el logro de un ambiente más compatible.

*En este capítulo* describimos las licencias de paternidad. Posteriormente se explicará la fuerza de trabajo diversa proyectada a futuro se hará una exposición de la diversidad y la administración de la diversidad, así como de los diversos componentes de una fuerza de trabajo diversa. El desarrollo de esta fuerza de trabajo diversa no es algo que simplemente sucedió las leyes, las órdenes ejecutivas y las decisiones de la Suprema Corte han tenido una repercusión importante en la creación de este nuevo ambiente de trabajo. Por eso, la segunda parte de este capítulo ofrece un panorama de la legislación referente a las oportunidades equitativas en el empleo que tuvo repercusiones sobre la administración de recursos humanos y ayudó a generar esa fuerza de trabajo diversa. Para este fin, se describe una cantidad significativa de leyes sobre las oportunidades equitativas en el empleo que repercuten en la administración de recursos humanos también hablaremos de decisiones significativas de la Suprema Corte y la acción afirmativa, y describiremos el papel de la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo. Explicaremos los *Lineamientos uniformes sobre los procedimientos de selección de los empleados*, y analizaremos los problemas de otorgar un trato desigual en el trabajo y de sus efectos adversos. También se explicarán lineamientos adicionales sobre los procedimientos de selección de los empleados, y se analizará la discriminación derivada de las responsabilidades familiares. Además, se analizará la importancia de las órdenes ejecutivas 11246 y 11375, así como de los programas de acción afirmativa. Este capítulo concluye con la sección Perspectiva global que se ocupa de las Igualdad de oportunidades en el empleo a nivel global .



1 Describir la fuerza de trabajo proyectada a futuro.

## Fuerza de trabajo diversa proyectada a futuro

En 2007 la fuerza de trabajo de Estados Unidos era de 146 millones.<sup>5</sup> De acuerdo con las proyecciones, en 2010 la fuerza de trabajo civil aumentará a 150 millones, y en el futuro la fuerza de trabajo general de Estados Unidos se volverá más diversa.<sup>6</sup>

El Bureau of Labor Statistics, del Departamento del Trabajo de EUA, calcula que las cifras de empleados asiáticos y algunos otros (incluyendo a los originarios de las islas del Pacífico, a los indios estadounidenses y a los nativos de Alaska) en la fuerza de trabajo de Estados Unidos aumentarán en 44.1 por ciento en 2010, el número de trabajadores hispanos aumentará en 36.3 por ciento, y el de trabajadores afroestadounidenses en 20.7 por ciento. Las cantidades de hombres y mujeres en la fuerza laboral aumentarán, pero el número de hombres crecerá a una tasa más lenta. Como resultado, se espera que la participación de los hombres en la fuerza laboral disminuya, mientras que la participación de las mujeres aumentará. Según las proyecciones, la participación en la fuerza laboral de los jóvenes, con edades de 16 a 24 años, aumentará y crecerá más rápido que la fuerza de trabajo general. Por otra parte, el grupo de 25 a 54 años de edad, que es el grupo más grande en la fuerza laboral actualmente, disminuirá en 2010. Sin embargo, en 2020 el 16 por ciento de la población estadounidense tendrá 65 años de edad o más, lo cual representa un ascenso con respecto al 12 por ciento registrado en 1999.<sup>7</sup> El Bureau of Labor Statistics estima que en el año 2010 la edad mediana de la fuerza de trabajo será de más de 40 años, las mujeres constituirán casi la mitad de la fuerza de trabajo (48 por ciento), y serán la mayoría (59 por ciento) de las nuevas adiciones a la fuerza laboral.

Los empleados con discapacidades se están incorporando en números crecientes. De acuerdo con el censo de 2000, el 19.3 por ciento de los estadounidenses tienen algún tipo de discapacidad, y el 41.9 por ciento de los estadounidenses con edades de 65 años o más están discapacitados. Muchos inmigrantes provenientes de áreas en vías de desarrollo, espe-

## 2

Describir la diversidad y la administración de la diversidad.

**Diversidad:**

Cualquier diferencia que se perciba entre las personas: edad, raza, religión, especialidad funcional, profesión, orientación sexual, origen geográfico, estilo de vida, ocupación o puesto dentro de la organización y cualquier otra diferencia.

**Administración de la diversidad:**

Implica asegurarse de que los factores se encuentren en su sitio para permitir y fomentar el desarrollo continuo de una fuerza laboral diversa mediante la mezcla de las diferencias reales y percibidas entre los trabajadores con miras al logro de una productividad máxima.



Web Wisdom

Diversidad de la fuerza laboral

<http://www.doi.gov/diversity>

En este sitio se presentan noticias acerca de la diversidad.

cialmente del Sureste de Asia y Latinoamérica, se han unido a la fuerza laboral. Como puede apreciarse a partir de la exposición anterior, la fuerza de trabajo de Estados Unidos se está expandiendo. Sin embargo, es evidente que esto no sucede a un ritmo lo suficientemente rápido. Se estima que más de 70 millones de la generación de *baby boomers* alcanzarán la edad de 65 durante los próximos 15 años. Sin embargo, tan sólo 40 millones de trabajadores nuevos ingresarán a la fuerza de trabajo.<sup>8</sup> El Departamento del Trabajo de Estados Unidos ha proyectado que en 2013, los trabajos disponibles rebasarán a los trabajadores en 6.7 millones, mientras que para 2030, los trabajos disponibles rebasarán a los trabajadores en 30 millones.

## Diversidad y administración de la diversidad

La **diversidad** se refiere a cualquier diferencia que se perciba entre las personas: edad, raza, religión, especialidad funcional, profesión, orientación sexual, origen geográfico, estilo de vida, ocupación o puesto dentro de la organización y cualquier otra diferencia.

Para los administradores del futuro, el desafío será reconocer que aquellos individuos con características comunes, pero diferentes de aquellos de la corriente dominante, con frecuencia piensan, actúan, aprenden y se comunican de manera distinta. En virtud de que toda persona, cultura y situación empresarial es única, no existen reglas sencillas para administrar la diversidad por ello, los expertos en diversidad afirman que los empleadores necesitan desarrollar paciencia, apertura mental, aceptación y conciencia cultural. La diversidad implica mucho más que el empleo igualitario y la acción afirmativa (temas que se expondrán posteriormente en este capítulo). La diversidad pretende crear fuerzas de trabajo que reflejen a las poblaciones y a los clientes que atienden las organizaciones.<sup>9</sup> R. Roosevelt Thomas Jr., ex presidente del American Institute for Managing Diversity, aclaró algunas concepciones erróneas sobre el mundo corporativo en EUA cuando dijo: Las personas varían a lo largo de un número infinito de posibilidades. Thomas considera que varían de acuerdo con la raza y el género, pero también de acuerdo con la edad, la orientación sexual y la fecha en la que se unieron a la compañía. Algunos trabajadores son miembros de sindicatos, otros no lo son. Algunos tienen ciertas concesiones, y otros no. La variedad es interminable. Su definición tiene que ser lo suficientemente amplia para incluir a todos. Muchos consideran que los empleados de una fuerza laboral diversa se sienten más satisfechos en su ambiente de trabajo.<sup>10</sup> Se ha logrado la diversidad en algunas áreas, pero quizás en otras aún tienen un largo camino por andar.

La **administración de la diversidad** asegura que los factores se encuentren en su sitio para permitir y fomentar el desarrollo continuo de una fuerza de trabajo diversa mediante la mezcla de estas diferencias reales y percibidas entre los trabajadores con miras al logro de una productividad máxima.

Si las organizaciones desean seguir siendo competitivas en el ámbito del mercado, la diversidad tiene que ser una parte de la meta estratégica, afirma Susan Meisinger, presidente y directora ejecutiva de SHRM.<sup>11</sup> American Honda Motor Co. abrió una oficina que promueve la diversidad en el ámbito laboral. Marc Burt, administrador senior de la oficina de inclusión y diversidad de Honda, asegura que trata de dotar de autoridad a los empleados de Honda indistintamente de sus antecedentes culturales y étnicos para que se sientan cómodos al expresar sus ideas. Y sostiene: Las ideas diversas nos ayudarán a crear productos que sean más atractivos para los individuos que los comprenden.<sup>12</sup>

De acuerdo con la Encuesta sobre prácticas de diversidad en el lugar de trabajo, realizada por SHRM en 2005, el 78 por ciento de los encuestados afirmaron que las prácticas de la diversidad han ayudado a reducir los costos, y el 74 por ciento aseguró que dichas prácticas mejoraron el renglón de utilidades.<sup>13</sup> En un estudio realizado por Gallup, el 61 por ciento de los encuestados, quienes colocaron los esfuerzos de sus compañías hacia la diversidad en el tercio superior de las empresas estudiadas, dijeron que estaban muy satisfechos con su empresa. Pero entre los empleados que calificaron los esfuerzos de sus compañías hacia la diversidad en el tercio inferior, tan sólo el 21 por ciento dijo que estaba muy satisfecho con su empresa.<sup>14</sup> En otro estudio que comparó con una muestra el desempeño financiero de las 50 Compañías Superiores de DiversityInc en cuanto a diversidad, hubo evidencias de que, en promedio, las empresas con un compromiso fuerte hacia la diversidad superan a las compañías similares.<sup>15</sup>

La administración de la diversidad busca el establecimiento de una cultura inclusiva en la cual los nuevos integrantes se sientan bien y todo mundo vea el valor de su propio trabajo. Implica la creación de una cultura de apoyo en la cual todos los empleados puedan ser eficaces. Al crear esta cultura, es importante que la alta administración apoye fuertemente la diversidad de la fuerza de trabajo como la meta de una empresa y que incluya las iniciativas de la diversidad en las estrategias de negocios de sus compañías. Esto nació de la necesidad de que las organizaciones reconozcan una fuerza de trabajo cambiante y otras presiones sociales que se

generan con frecuencia. El logro de la diversidad es algo más que una situación políticamente correcta tiene que ver con el fomento de una cultura que valore a los individuos y a su amplia gama de necesidades y contribuciones. La promoción de la diversidad puede ser una estrategia de negocios sólida que conduzca a un incremento en la participación de mercado y al logro de una reputación como una empresa donde la gente quiere trabajar.



Explicar los distintos componentes de una fuerza laboral diversa.

## Componentes de una fuerza de trabajo diversa

A continuación nos ocuparemos de los componentes que se combinan para constituir una fuerza de trabajo diversa.

### Padres solteros y madres que trabajan

El número de familias que incluyen padres solteros en Estados Unidos va en aumento. Aunque la tasa de divorcios alcanzó un nivel pico a principios de la década de los 80, el porcentaje de matrimonios que terminaron en un divorcio aún permanece alrededor del 50 por ciento. Con frecuencia, está implicado un hijo o más. Desde luego, siempre hay viudos que tienen hijos, y hay algunos hombres y mujeres que optan por educar a los hijos fuera del matrimonio. Aproximadamente el 72 por ciento de las madres con hijos menores de 18 años forman parte de la fuerza laboral, una cifra que ha aumentado notoriamente con respecto al 47 por ciento registrado en 1975.<sup>16</sup>

Cada año, las deficiencias en los trámites para el cuidado de los niños cuestan a las compañías estadounidenses miles de millones en productividad perdida. Tradicionalmente, las necesidades de cuidados de los niños se visualizaban como algo que estaba fuera del ámbito del mundo de las empresas, y se consideraba que eran una responsabilidad que los trabajadores tenían que enfrentar y manejar solos. Esta situación fue particularmente difícil para los padres solteros pero incluso cuando ambos padres trabajaban, era común que no pudieran contratar los servicios de una ama de llaves de tiempo completo. En el caso de muchos empleados, el cuidado de los niños se ha enfrentado con la ayuda de la familia o de los amigos.

Muchas mujeres que anteriormente permanecían en casa para cuidar a los niños y dedicarse a las tareas del hogar ahora necesitan y quieren trabajar fuera de casa. Para aprovechar con eficacia este valioso segmento de la fuerza laboral, las organizaciones deben reconocer plenamente la importancia de tratar los problemas relacionados con el trabajo de la familia. Las empresas han empezado a ver que el suministro de servicios para el cuidado de los niños y la flexibilidad en el ámbito laboral pueden influir en las elecciones de empleo por parte de los trabajadores. Un número cada vez mayor de compañías otorgan licencias de maternidad pagadas, y algunas otras ofrecen licencias de paternidad. Por ejemplo, el programa de licencias de maternidad y paternidad de Google autoriza el 75 por ciento de la remuneración hasta por seis semanas, un estipendio de 500 para que los nuevos padres lo gasten en comidas para llevar además, ofrece asistencia de adopción, centros cercanos para el cuidado de los niños y un centro de respaldo para el cuidado de los hijos.<sup>17</sup>

Los administradores deben ser sensibles a las necesidades de los padres que trabajan. En ocasiones, la administración también necesita ser creativa para tener en cuenta a este valioso segmento de la fuerza laboral. El tema de la flexibilidad en el centro de trabajo se expondrá con mayor detalle en el capítulo 10.

### La mujer en la empresa

Numerosos factores han contribuido al crecimiento y desarrollo de la fuerza de trabajo en Estados Unidos. Sin embargo, nada ha sido más determinante que el incremento en el número de mujeres dentro de la fuerza laboral. Una cantidad cada vez mayor de mujeres se incorporan a la fuerza de trabajo para ocupar puestos profesionales con una alta remuneración.<sup>18</sup> Por consiguiente, la base para la edificación de una fuerza de trabajo diversa reside en la capacidad de un empleador para atraer y retener a las mujeres.

Investigaciones realizadas por el Departamento del Trabajo de EUA revelan que las mujeres ocupan ahora la mitad de todos los puestos administrativos, profesionales y otros más relacionados. De acuerdo con el Center for Women's Business Research, el número de empresas cuyos dueños son mujeres creció en 28 por ciento entre 1997 y 2004, lo que representa el triple de la tasa de crecimiento de los negocios en Estados Unidos en general.<sup>19</sup>

Ante el mayor número de mujeres que está ingresando a la fuerza de trabajo, existe un número creciente de familias no tradicionales en Estados Unidos. Estas familias incluyen a las encabezadas por padres solteros y a aquéllas en las cuales ambos cónyuges trabajan tiempo completo.

## Madres que se reincorporan a la fuerza de trabajo

En la actualidad, una mayor cantidad de madres nuevas abandonan la fuerza de trabajo tan sólo para regresar más tarde. Para hacer que regresen, muchas compañías van más allá de las leyes federales y otorgan a sus empleadas un año o más como licencia de maternidad. Otras empresas están tratando específicamente de reclutarlas.<sup>20</sup>

Hay varios factores detrás de este cambio en las actitudes corporativas. Las madres que abandonan la fuerza de trabajo actualmente, en general, son de mayor edad y tienen más experiencia profesional y habilidades probadas que las del pasado, lo que las hace candidatas deseables para el trabajo. Por otra parte, las actitudes de los empleadores han cambiado. Ahora, en muchas grandes compañías se ofrecen horarios de trabajo flexibles, trabajos a distancia y otros programas amigables para la familia.<sup>21</sup> Los empleadores de las grandes compañías están extendiendo la mano a estas madres para asegurarse de que su salida no sea permanente. Es importante hacerles saber que son un recurso valioso y que la compañía desea que regresen.<sup>22</sup>

Deloitte & Touche tiene un programa que permite a los empleados calificados salir de la empresa hasta cinco años para concentrarse en metas personales como la familia. Durante ese tiempo, los participantes, quienes se denominan graduados, permanecen conectados con la empresa y usan los recursos de la compañía para mantener actualizadas sus habilidades. Los participantes forman parejas con un mentor, y reciben una capacitación subsidiada así como revisiones semestrales para evaluar el programa y sus planes para regresar a trabajar. Los participantes también pueden solicitar asignaciones temporales pagadas por la compañía. El programa se ha diseñado para ayudar a los empleados a desplazarse hacia dentro y hacia fuera de la fuerza laboral por razones personales también está abierto para los empleados varones y para aquellos que tienen metas personales además de la educación de los hijos.<sup>23</sup>

Parece haber un cambio tangible hacia las compañías que aceptan mujeres profesionales que regresan a trabajar. Una gran cantidad de estas mujeres tienen maestrías en administración. Han sido vicepresidentes senior, afirma Kathryn Sollman, cofundador de WomenAtWork Network en Wilton, Connecticut, una empresa que ayuda a las mujeres profesionales que se han retirado un tiempo para que regresen al centro de trabajo. Los empleadores obtienen sus perfiles y sus perspectivas. Existe ahí una gran actitud de 'pobre de mí!' (entre algunas madres), pero ello simplemente no es verdad. Los empleadores son extremadamente receptivos.<sup>24</sup>

Aunque algunas compañías están reclutando a estas mujeres, otros empleadores tienen programas que ayudan a sus propios empleados a abandonar el trabajo y regresar más tarde. IBM ofrece un programa que permite a los empleados tomar hasta tres años de ausencia. Por lo regular, las madres que trabajan y que aprovechan el programa se ausentan del puesto durante un año o más, y posteriormente dedican la parte restante de su permiso de ausencia para regresar a trabajar sobre la base de tiempo parcial. Después de que terminan los tres años, tienen la opción de regresar, ya sea de tiempo completo o tiempo parcial. IBM encuestó a los empleados que habían aprovechado el permiso de ausencia y encontró que el 59 por ciento habría abandonado la compañía si el programa no hubiera estado disponible.

No queríamos una situación en la que las mujeres tuvieran que abandonarnos, afirma Maria Ferris, administradora de la vida de trabajo y de iniciativas de mujeres en IBM. Hemos invertido en ellas, y las hemos capacitado. Así que queremos retenerlas.<sup>25</sup>

## Familias con dos carreras

### Familia con dos carreras:

Situación en la cual ambos padres de familia tienen trabajos fuera de casa y responsabilidades familiares.

El creciente número de **familias con dos carreras**, esto es, familias en las cuales ambos padres de familia tienen trabajos fuera de casa y responsabilidades familiares presenta tanto desafíos como oportunidades para las organizaciones. La mayoría de los hijos que están creciendo actualmente tienen padres y madres que trabajan fuera de casa.<sup>26</sup>

En la actualidad, los empleados han rechazado ciertas reubicaciones debido a los trabajos de los cónyuges y a las preocupaciones acerca de sus hijos. Como resultado, algunas empresas han revisado sus políticas contra el nepotismo para permitir a ambos cónyuges trabajar para la misma compañía. Otras empresas han desarrollado políticas para asistir al cónyuge de un empleado que haya sido transferido. Algunas compañías ofrecen asistencia para encontrar un puesto para el cónyuge de un empleado que fue transferido.

A medida que aumente el número de familias con dos carreras, las organizaciones se deben volver más flexibles. Por ejemplo, podrían ofrecer planes de prestaciones personalizadas (los cuales se exponen en el capítulo 10) a los empleados de la actualidad. Con familias con dos carreras, tan sólo uno de los cónyuges puede seleccionar un plan de cuidados de la salud, y el segundo cónyuge podría seleccionar vacaciones adicionales. Algunas compañías están diseñando sus edificios para ayudar a las familias con dos carreras. En Procter & Gamble, se incorporó dentro de la planta una lavandería en seco, un taller de reparación

de calzado y una cafetería que prepara alimentos para que los empleados lleven a casa en las noches, liberándolos de la necesidad de tener que preparar una cena. Más que nada, las familias con dos carreras quieren una mayor flexibilidad en el ámbito de trabajo (un tema que se analizará en el capítulo 10). En estas elecciones de una vida de trabajo equilibrada se incluye un horario flexible, semanas de trabajo comprimidas, programas para compartir trabajo, planes personalizados de prestaciones, trabajos a distancia y trabajos de tiempo parcial.

Algunas familias con dos carreras han establecido trabajos a larga distancia para asegurarse de que ambos cónyuges puedan progresar en sus carreras. El cambio se realiza a medida que las reubicaciones en los trabajos están dando lugar a una fuerza de trabajo móvil, dejando a muchas parejas de profesionales que luchan con trayectorias profesionales que divergen. Una cantidad mayor de parejas optan por vivir en ciudades distintas, de tal manera que ambos puedan progresar. Sin embargo, las compañías deben aprender cómo tratar a las parejas con dos carreras a medida que más y más empresas se vuelvan globales. Si las compañías hacen que la disposición para localizarse globalmente sea un requisito para las promociones, muchos rechazarán la oferta, reduciendo con ello el tamaño de la reserva laboral.<sup>27</sup>

### Trabajadores de grupos minoritarios

Los trabajadores de grupos minoritarios (incluyendo a los hispanos, los afroestadounidenses y los asiáticos) en ocasiones son estereotipados. Pueden encontrar malos entendidos y expectativas con base en las diferencias étnicas o culturales. Los miembros de los grupos étnicos o raciales se socializan dentro de su cultura en particular. Muchos se socializan como miembros de dos grupos culturales: la cultura dominante y su cultura racial o étnica. Ella Bell, profesora de comportamiento organizacional en el MIT, se refiere a esta pertenencia dual como biculturalismo. En su estudio de las mujeres afroestadounidenses, Bell identifica como estrés bicultural a aquel que deriva del hecho de pertenecer a dos culturas. Además, indica que el conflicto de roles, la competencia de roles provenientes de dos culturas y la sobrecarga de roles (esto es, la existencia de demasiadas expectativas que imposibilita satisfacer todas con comodidad) son características comunes del estrés bicultural. Aunque estos aspectos se pueden aplicar a otros grupos minoritarios, son particularmente intensos en las mujeres afroestadounidenses, ya que este grupo experimenta una dinámica que afecta tanto a los grupos minoritarios como a las mujeres.<sup>28</sup>

La socialización en la cultura de origen puede conducir a malos entendidos en el ámbito laboral. Esto es particularmente cierto cuando el administrador se basa sólo en las normas culturales del grupo mayoritario. De acuerdo con estas normas, dentro de la cultura estadounidense es aceptable, incluso positivo, felicitar públicamente a un individuo por un trabajo bien hecho. Sin embargo, en las culturas que conceden un valor primario a la armonía del grupo y al logro colectivo, este método de reconocimiento de un empleado puede causar descontento emocional. Algunos empleados sienten que, si son reconocidos públicamente, quedarán desprestigiados dentro de su grupo.

### Trabajadores de mayor edad

La población de Estados Unidos está envejeciendo. Millones de *baby boomers* van a empezar a jubilarse pronto, y las empresas se están preguntando cómo van a remplazarlos.<sup>29</sup> Se espera que los empleadores se enfrenten a varios desafíos a medida que los *baby boomers* empiecen a retirarse en cifras masivas. Primero, la memoria institucional o la cultura corporativa empezarán a desaparecer. Segundo, los costos crecientes de las pensiones y de los cuidados de la salud afectarán al costo de la mano de obra. Finalmente, los administradores con experiencia y cualidades especiales serán difíciles de remplazar.<sup>30</sup>

Muchas organizaciones de la actualidad están cortejando a los empleados de mayor edad para convencerlos de que permanezcan más tiempo en el trabajo, especialmente en los campos como el cuidado de la salud. Están haciendo todo lo posible, desde la reestructuración de puestos hasta la oferta de planes progresivos para el retiro. Los trabajadores de mayor edad no sólo representan una gran reserva laboral, sino que ahora hay más de ellos que quieren, o necesitan, prolongar su vida laboral. Un estudio realizado por AARP reveló que el 68 por ciento de los empleados entre 50 y 70 años planean trabajar durante su retiro o no jubilarse nunca.<sup>31</sup>

A medida que la fuerza de trabajo envejezca, sus necesidades e intereses podrían cambiar. Muchos se aburrirán de sus carreras actuales y desearán tener desafíos distintos. El envejecimiento de la fuerza de trabajo ha requerido algunos ajustes. Algunos trabajadores de mayor edad se inclinan por los puestos de tiempo completo menos exigentes, otros optan por un semi-retiro, e incluso otros realizan trabajos de tiempo parcial. Muchos de estos individuos requieren una capacitación porque sus habilidades técnicas pueden no estar actualizadas.



## Personas con discapacidades

Las discapacidades comunes incluyen una audición o vista limitada, movilidad limitada, deficiencias mentales o emocionales, y varios trastornos nerviosos. Tales discapacidades limitan la cantidad o el tipo de trabajo que puede realizar un individuo o hacen que el logro de ese trabajo sea inusualmente difícil. Sin embargo, en los trabajos para los cuales están calificados, los trabajadores discapacitados tienen un desempeño tan bueno como los demás en términos de productividad, asistencia y ocupación promedio. De hecho, en ciertas ocupaciones con una alta rotación, los trabajadores discapacitados tienen tasas de rotación más bajas.

Una seria barrera para el empleo efectivo de las personas discapacitadas son las nociones preconcebidas que se han desarrollado con el tiempo. Los administradores deben examinar sus propios sesgos y actitudes hacia tales personas. Muchos individuos experimentan ansiedad tan sólo por estar cerca de empleados con discapacidades, especialmente si sus limitaciones son severas. Los empleados del mismo nivel pueden mostrar lástima o sentir que un trabajador discapacitado es frágil. Incluso algunos de ellos manifiestan disgusto. El administrador puede establecer el tono para el tratamiento adecuado de los trabajadores con discapacidades. Si alguien no está seguro de cómo actuar o de cuánta ayuda puede ofrecer, debe pedir a la persona discapacitada que se lo indique. Los administradores deben esforzarse siempre por tratar a los empleados con discapacidades como tratan a otros empleados, y deben hacerlos responsables por el logro. En 2008 la farmacia Walgreens abrió su segundo centro de distribución con tecnología de punta en Windsor, Connecticut, diseñado específicamente para emplear a personas con discapacidades. Su meta es ocupar por lo menos un tercio de los puestos disponibles con individuos que presenten discapacidades.<sup>32</sup>

## Inmigrantes

Un gran número de inmigrantes provenientes de Asia y de Latinoamérica se han establecido en muchas partes de Estados Unidos. Algunos son muy capaces y están bien preparados, mientras que otros tienen tan sólo cualidades mínimas y una escasa educación. Pero todos tienen algo en común: muchos deseos de trabajar. Han traído consigo actitudes, valores y costumbres particulares de culturas de su país natal.

Después del final de las hostilidades en Vietnam, los inmigrantes vietnamitas se establecieron a lo largo del Mississippi y en la costa texana del Golfo. Aproximadamente en la misma época, miles de tailandeses que huían de la agitación política en Tailandia se dirigieron al área de Boston para trabajar y vivir ahí. La comunidad puertorriqueña de Nueva York ha sido durante mucho tiempo una fuerza económica y política en ese sector. Los cubanos que huyeron del régimen de Castro se congregaron en el sur de Florida, especialmente en Miami. Una gran cantidad de mexicanos y de otros hispanos se establecen a lo largo de la frontera sur de Estados Unidos. Los irlandeses, polacos, italianos y otros más que vinieron aquí en décadas pasadas han asimilado la cultura y en verdad se han vuelto parte de ella. Los nuevos inmigrantes requieren de tiempo para adaptarse. Mientras tanto, generalmente realizan trabajos de escasa remuneración y de poca categoría, viven en viviendas inferiores al nivel estándar y forman enclaves cuando se aferran a alguna semblanza de las culturas que dejaron.

Indistintamente de dónde se establezcan, los miembros de estos grupos étnicos pronto empiezan a volverse parte de la fuerza de trabajo regular en ciertas ocupaciones y rompen con su aislamiento. Empiezan a adoptar el idioma inglés y las costumbres estadounidenses. Aprenden nuevas habilidades y adaptan las habilidades que llevan consigo a su nuevo país. Los administradores pueden colocar a estos individuos en trabajos apropiados a sus habilidades, con excelentes resultados para la organización. A medida que las corporaciones estadounidenses empleen más nacionales de origen extranjero, los administradores deberán trabajar para entender las diferentes culturas de sus empleados.

## Jóvenes con educación o habilidades limitadas

Cada año, se contrata a miles de trabajadores jóvenes no calificados, especialmente durante los periodos de gran demanda, como las temporadas de compras por alguna festividad. Esos empleados, por lo general, tienen una educación limitada, incluso inferior a un nivel de preparatoria. Aquellos que han terminado la preparatoria encuentran con frecuencia que su educación se ajusta difícilmente al trabajo que se espera que hagan. Muchos de estos jóvenes adultos y adolescentes tienen hábitos de trabajo muy deficientes: tienden a llegar tarde o a ausentarse con mayor frecuencia que los trabajadores con experiencia o mejor educados.



Aunque los atributos negativos de estos empleados en ocasiones parecen sobrepasar a los positivos, son una parte permanente de la fuerza laboral. Desde luego, cuando una organización contrata a adolescentes, no incorpora a sus filas a personas maduras o con experiencia pero los jóvenes poseen muchas cualidades, como energía, entusiasmo, emoción y disposición para probarse a sí mismos. Hay muchos trabajos que logran hacer bien. Ciertos trabajos rutinarios pueden reorganizarse para que requieran de poca especialización, y ello hace posible que los empleados de menores habilidades los puedan realizar. Un ejemplo bien conocido de trabajos reorganizados para que requieran de poca especialización es la sustitución de imágenes por números en las teclas de las cajas registradoras. Los administradores también deben buscar formas de capacitar a los trabajadores no capacitados y de dar impulso a su educación formal.

## Oportunidades equitativas en el empleo: Perspectiva general

Como se observa a partir de la exposición anterior, la fuerza de trabajo de la actualidad se ha vuelto verdaderamente diversa. Pero éste no era el caso a principios de la década de 1960 de hecho, muy pocas cosas de la fuerza de trabajo de aquella época se parecen a las de hoy. En ese tiempo, había pocas oportunidades laborales disponibles para las mujeres, los grupos minoritarios y los discapacitados. Si esto fuera así en la actualidad, nuestra economía se paralizaría. Pero la diversidad no es algo que sucedió al azar. La legislación (federal, estatal y local), las decisiones de la Suprema Corte y las órdenes ejecutivas han motivado tanto a las organizaciones públicas como privadas para aprovechar las habilidades de una fuerza de trabajo que estaba notoriamente subutilizada antes de mediados de la década de 1960. El concepto de oportunidades equitativas en el empleo se ha sujetado a grandes modificaciones y a un ajuste desde la promulgación de la Ley de Igualdad Salarial (*Equal Pay Act*) de 1963, la Ley de Derechos Civiles (*Civil Rights Act*) de 1964, y la Ley sobre la Discriminación por Edad en el Empleo (*Age Discrimination in Employment Act*) de 1967.

Se han promulgado numerosas reformas a estas leyes, así como otras leyes en respuesta a ciertas faltas de previsión en la legislación inicial. También se han impuesto decisiones de la Suprema Corte que interpretan las cláusulas de las leyes. Las órdenes ejecutivas presidenciales se convirtieron en leyes que proveen una acción afirmativa. Han pasado más de cuatro décadas desde la introducción de la primera legislación, y las oportunidades equitativas en el empleo se han convertido en una parte integral de los hábitos de trabajo.

Aunque las oportunidades equitativas en el empleo han andado mucho camino desde principios de la década de 1960, se requieren esfuerzos continuos porque aún existen algunos problemas. En un sondeo de Gallup, el 9 por ciento de los encuestados afirmaron que en el año anterior habían experimentado alguna forma de discriminación en el ámbito laboral que estaba prohibida por las leyes federales.<sup>33</sup> Aunque la perfección es difícil de alcanzar, en la actualidad la mayoría de las empresas tratan de tomar decisiones de empleo con base en quién es el mejor calificado, sin considerar si el candidato es de cierto género, raza, religión, color, origen nacional, edad o si está discapacitado. En la parte restante de este capítulo se identificarán normas de contratación que se deben evitar de acuerdo con alguna de las leyes, órdenes ejecutivas y decisiones de la Suprema Corte, las cuales han tenido una repercusión decisiva en la creación de esta fuerza de trabajo diversa.

### 4

Identificar las principales leyes referentes a las oportunidades equitativas en el empleo.

## Leyes referentes a las oportunidades equitativas en el empleo

En Estados Unidos se han promulgado numerosas leyes nacionales que han tenido repercusión sobre las oportunidades equitativas en el empleo. La promulgación de estas leyes refleja la actitud de la sociedad hacia los cambios que deberían hacerse para ofrecer a todos oportunidades equitativas para el empleo. Las más significativas de estas leyes se describirán en las siguientes secciones.

### Ley de Derechos Civiles de 1866

La legislación federal más antigua que afecta a la dotación de personal es la Ley de Derechos Civiles de 1866, la cual se basa en la trigésima enmienda a la Constitución de Estados Unidos. Esta ley establece que todos los ciudadanos tienen los mismos derechos, tal y como los disfrutaban los ciudadanos blancos, a heredar, comprar, poseer y transmitir la propiedad, (y que) todas las personas tienen los mismos derechos para realizar y hacer cumplir contratos al igual que los ciudadanos blancos. Como lo interpretan las cortes, el empleo, así como la pertenencia a un sindicato, es un acuerdo contractual. Los negros y los

hispanos están cubiertos por esta ley si son discriminados sobre la base de su raza. Hasta 1968, se suponía que la ley era aplicable tan sólo cuando se trataba de una acción por parte de un estado o de una agencia estatal, y no por entidades privadas. Ese año, la Suprema Corte anuló este supuesto y amplió la interpretación de la ley para cubrir todos los acuerdos contractuales. No hay estatutos de limitaciones para la ley, como evidencia el hecho de que en la actualidad continúa vigente. Por ejemplo, en 2008, en el caso de *CBOCS West Inc. versus Humphries*, la Suprema Corte aprobó, por 7 votos contra 2, la determinación de que hay un derecho implícito en la Ley de Derechos Civiles de 1866 para demandar sobre una base de represalias, aun cuando esta ley no incluya en forma explícita una causa de acción por represalias. Un ex subadministrador afroestadounidense en Cracker Barrel reclamó que lo hubieran despedido por quejarse con la administración acerca de la discriminación racial.<sup>34</sup>

### Ley de Igualdad Salarial de 1963

La Ley de Igualdad Salarial de 1963 (*Equal Pay Act*, EPA) prohíbe que un empleador pague a un empleado de un género menos dinero que a un empleado del género opuesto, cuando ambos realicen un trabajo que es sustancialmente el mismo.<sup>35</sup> La ley cubre el trabajo dentro del mismo lugar físico de la empresa.<sup>36</sup> Por ejemplo, un empleador podría pagar más a una mujer en San Francisco que a un hombre que trabaje en el mismo puesto en Slippery Rock, Pennsylvania, aun si los trabajos fueran sustancialmente iguales, debido a la diferencia en el costo de la vida. Un aspecto fundamental que hay que recordar es que la diferencia en la remuneración debe ser sustancial y que las diferencias pequeñas en la remuneración podrían ser aceptables.<sup>37</sup> La EPA permite distinciones de remuneración con base en los siguientes factores:

- Responsabilidad desigual
- Condiciones de trabajo distintas
- Diferencias en función de la jerarquía
- Diferencias resultantes de un sistema de remuneración basado en méritos
- Diferencias basadas en la cantidad o calidad de producción

En años recientes, los ingresos semanales promedio para las mujeres empleadas de tiempo completo eran el 80 por ciento de los que recibían sus contrapartes masculinas, lo cual representa un aumento con respecto al 63 por ciento registrado en 1979.<sup>38</sup> Aunque obviamente existen desigualdades de remuneración y sin duda reflejan una discriminación de género, puede haber razones legítimas para una parte del problema. Los factores de oferta y demanda ayudan a explicar la persistencia de la desigualdad en la remuneración. Tradicionalmente, muchas mujeres tenían ocupaciones que los hombres no consideraban, como las de profesoras de escuela, secretarias, trabajadoras sociales, enfermeras y meseras. Sin embargo, los tiempos han cambiado. Por ejemplo, después de tan sólo tres décadas como miembros de la corriente principal de la fuerza de trabajo, una de tres esposas gana ahora más que su esposo, lo que representa un aumento con respecto a la razón prevaleciente en 1980 de una en cinco. Las mujeres con maestría en administración tienen incluso un mejor desempeño, ya que casi el 60 por ciento de ellas reciben depósitos directos mayores que los de sus esposos. El panorama se volverá incluso más brillante para las mujeres, ya que un 20 por ciento más mujeres que hombres se gradúan de la universidad, y más administradoras se incorporan a las filas de las empresas cada año.<sup>39</sup>

Una cosa es cierta, la Ley de Igualdad Salarial tiene fuerza y se volverá más incisiva porque el Departamento del Trabajo de Estados Unidos está haciendo obligatoria la ley de una manera agresiva y a la vez está buscando sanciones más severas contra las compañías que la violen. En años recientes, la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (*Equal Employment Opportunity Commission*, EEOC) ha resuelto más de 10,000 quejas de discriminación de sexo a favor de la parte acusadora y ha recuperado 100.8 millones en beneficios monetarios para las partes demandantes y otros individuos agraviados. Morgan Stanley resolvió un pleito de discriminación de sexo presentado por la EEOC por 54 millones. El principal quejoso, Allison Schieffelin, reclamó que, por razones relacionadas con su género, la firma de inversiones la discriminó negándole oportunidades de promociones y una remuneración más alta.<sup>40</sup>

En el caso de 2007 que implicaba a *Ledbetter versus Goodyear Tire & Rubber Co., Inc.*, la Suprema Corte determinó que los cargos por discriminación se deben presentar dentro de los 180 días posteriores a la decisión de remuneración discriminatoria alegada.<sup>41</sup> Este caso era distinto del que se expuso anteriormente acerca de la decisión de la Suprema Corte

sobre *CBOCS West Inc. versus Humbries* porque se basó en la Ley de Igualdad Salarial, y el límite máximo de 180 días se especifica en esa ley. En el Congreso ha habido intentos para volver a redactar la ley con la finalidad de revertir la disposición de la Suprema Corte. La ley propuesta de remuneraciones justas de Ledbetter mantendría a los empleadores como responsables por los cheques de pago discriminatorio más recientes, y no tan sólo por el primero.<sup>42</sup>

### Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964, reformado en 1972

La legislación que ha tenido la mayor repercusión sobre las oportunidades equitativas en el empleo es el título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964, tal y como fue reformado por la Ley de Igualdad en el Empleo de 1972. De acuerdo con el título VII, es ilegal que un empleador haga discriminaciones al contratar, despedir, promover, remunerar a los empleados, o en los términos, las condiciones o los privilegios de empleo sobre la base de raza, color, sexo, religión u origen nacional. La ley también prohíbe las represalias contra un empleado que haya participado en investigaciones, medidas disciplinarias o audiencias.

Comité de información conjunta

- Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo
- Oficina de programas de cumplimiento de contratos federales (mano de obra)

## IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN EL EMPLEO

### REPORTE DE INFORMACIÓN DEL EMPLEADOR EEO-1

Forma estándar 100 (Rev. 4-92)

O.M.B. No. 3048-0007

Expira el 31/12/93

100-213

---

**Sección A - TIPO DE REPORTE**  
 Lea las instrucciones en relación con el número y tipos de reportes que deberán llenarse.

1. Marque la casilla apropiada para indicar el tipo de unidad de información para la cual se presenta esta copia de la forma (MARQUE ÚNICAMENTE UNA CASILLA).

(1) <input type="checkbox"/> Reporte de un empleador con un solo establecimiento	Empleador con establecimientos múltiples: (2) <input type="checkbox"/> Reporte consolidado (requerido) (3) <input type="checkbox"/> Reporte de la unidad de las oficinas centrales (requerido) (4) <input type="checkbox"/> Reporte de un establecimiento individual (presente uno para cada establecimiento con 50 empleados o más) (5) <input type="checkbox"/> Reporte especial
--	--

---

**Sección B - IDENTIFICACIÓN DE LA COMPAÑÍA** *(Todos los empleadores deberán responder)*

1. Compañía matriz

Nombre de la compañía matriz (posee o controla el establecimiento en el inciso 2), omitase si es el mismo que el de la etiqueta		a.
Domicilio (número y calle)		b.
Ciudad o población	Estado	Código Postal
		c.

2. Establecimiento para el cual se presenta este reporte. (Omitase si es el mismo que el de la etiqueta)

a. Nombre del establecimiento					d.
Domicilio (número y calle)	Ciudad o población	País	Estado	Código postal	e.
b. Núm. de identificación del empleador (IRS REGISTRO FISCAL DE 9-DÍGITOS)					f.

¿Se presentó un reporte EEO-1 para este establecimiento el año pasado?  Sí  No

---

**Sección C - EMPLEADORES QUE TIENEN LA OBLIGACIÓN DE PRESENTAR EL REPORTE** *(Todos los empleadores deberán responder)*

<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	1. ¿Tiene la totalidad de la compañía por lo menos 100 empleados en el periodo de la nómina para el cual usted está reportando?
<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	2. ¿Está su compañía afiliada a través de una propiedad común y/o una administración centralizada con otras entidades en una empresa con un nivel de empleo de 100 trabajadores o más?
<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	3. ¿La compañía o cualquiera de sus establecimientos (1) ¿tiene 50 empleados o más Y (b) no está exenta de conformidad con las disposiciones 41 CFR 60-1.5, Y (1) es un contratista principal del gobierno o un subcontratista de primer nivel, y tiene un contrato, subcontrato u orden de compra que asciende a \$50,000 o más, o bien, (2) se desempeña como depositario para los fondos del gobierno en cualquier cantidad o es una institución financiera que opera como un agente de emisiones y de pago para los bonos del ahorro y los instrumentos de ahorro de Estados Unidos?

Si la respuesta a la pregunta C-3 es sí, sírvase ingresar su número de identificación de Dun and Bradstreet (si lo tiene):

NOTA: Si la respuesta es sí a las preguntas 1, 2 o 3, llene toda la forma, de lo contrario, pase a la sección G.

NSN 7540-00-180-6384

**Figura 3-1(a)** Reporte de información del empleador acerca de la igualdad de oportunidades en el empleo

<b>Sección D - DATOS ACERCA DEL EMPLEO</b>															SF 100- Página 2
Empleo en este establecimiento: Reporte a todos los empleados permanentes tanto de tiempo parcial como de tiempo completo incluyendo a los aprendices y a las personas que se capacitan en el puesto, a menos que se excluyan de manera específica como se explica en las instrucciones. Anote las cifras apropiadas en todas las líneas y columnas. Los espacios en blanco se considerarán como ceros.															
Categorías del trabajo	Número de empleados (Reporte tan sólo a los empleados de una categoría)														
	Raza/Origen étnico														
	Hispano o latino		No hispano ni latino												Total Col A - N
			Hombre						Mujer						
	Hombre	Mujer	Blanco	Negro o afroestado-unidense	Hawaiano nativo o isleño del Pacífico	Asiático	Indio estado-unidense o nativo de Alaska	Dos o más razas	Blanca	Negra o afroestado-unidense	Hawaiana nativa o isleña del Pacífico	Asiática	India estado-unidense o nativa de Alaska	Dos o más razas	
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
Funcionarios y administradores de nivel ejecutivo/senior 1.1															
Funcionarios y administradores de primer nivel o de nivel medio 1.2															
Profesionales 2															
Técnicos 3															
Trabajadores de ventas 4															
Trabajadores de apoyo administrativo 5															
Trabajadores de oficios 6															
Operadores 7															
Peones y ayudantes 8															
Trabajadores de servicio 9															
<b>TOTAL</b> 10															
<b>TOTAL DEL AÑO ANTERIOR</b> 11															

1. Fecha(s) del periodo de nómina comprendido: \_\_\_\_\_ (Omitase en el reporte consolidado)

Aprobación

O.M.B. No. 3046-0007  
Revisado 01/2006  
Expira 1/2009

Figura 3-1(b) (continuación)

El título VII cubre a los patrones que participan o que afectan al comercio interestatal con 15 o más empleados para cada día laboral en cada una de 20 semanas del año calendario actual o anterior. En la definición de los empleadores también se incluyen los gobiernos, las escuelas, las universidades, los sindicatos y las agencias privadas de empleo, ya sea estatales o locales, que prestan servicio a un empleador que tiene 15 o más empleados. Todos los patrones privados que están sujetos a la Ley de Derechos Civiles de 1964 reformada, con 100 empleados o más, deben presentar anualmente la forma EEO-1 (véase la figura 3-1). Los cambios en el EEO-1 entraron en vigor en 2007, y el nuevo formato tiene más categorías que la forma anterior e incluye preguntas adicionales para solicitar una autoidentificación del empleado en cuanto a raza y datos técnicos.

Tres notables excepciones a la discriminación que se cubren en el título VII son las cualidades ocupacionales de buena fe (*bona fide occupational qualifications*, BFOQ), los sistemas de jerarquía y de méritos, y los requisitos de pruebas y de educación. De acuerdo con la ley, no es una práctica ilegal de empleo el que un empleador contrate personal sobre la base de su religión, sexo u origen nacional en aquellos casos donde la religión, el sexo o el origen nacional representen una cualidad ocupacional legítima razonablemente necesaria para la operación normal de una empresa o negocio en particular.

De este modo, por ejemplo, las instituciones educativas de carácter religioso pueden rehusarse en forma legal a contratar a profesores que profesen una religión distinta a la de la institución contratante. Asimismo, una institución correccional de máxima seguridad que albergue tan sólo internos masculinos puede declinar la contratación de mujeres como guardias de seguridad. El concepto de cualidad ocupacional de buena fe se diseñó para ser interpretado en forma estrecha, y no amplia, y de este modo ha sido interpretado por las cortes en un gran número de casos. La carga de la prueba con respecto a la necesidad de cualidades ocupacionales de buena fe (BFOQ) corresponde totalmente al empleador.

La segunda excepción con respecto a la discriminación bajo el título VII es un sistema de jerarquía de buena fe como el tipo que normalmente se incluye en un contrato sindical. Se permiten diferencias en las condiciones de empleo entre los trabajadores, siempre que tales diferencias no sean el resultado de una intención para discriminar con motivo de la raza, el color, la religión, el sexo o el origen nacional. Incluso si un sistema de jerarquía de buena fe tiene un efecto adverso sobre aquellos individuos protegidos por el título VII (esto es, si afecta a una clase o un grupo), el sistema puede ser invalidado tan sólo con la evidencia de que el motivo real de la parte contratante fue ejercer discriminación.

En el aspecto que se refiere a los requisitos de pruebas y de educación, el título VII afirma que no es una práctica ilegal de empleo el que un empleador obtenga, y actúe con base en, los resultados de cualquier prueba de habilidad profesionalmente desarrollada siempre y cuando tal prueba, su administración, o las acciones tomadas sobre la base de los resultados no estén diseñadas, tengan la intención o sean usadas para hacer discriminaciones en función de raza, color, religión, sexo u origen nacional. Los requisitos de pruebas de empleo y de educación deben estar relacionados con el trabajo, y cuando se demuestra un efecto adverso, la carga de la prueba recae sobre el empleador, quien debe establecer que existe una relación demostrable entre el desempeño real del trabajo y el requisito de la prueba o de educación.

Las personas que no están cubiertas por el título VII incluyen a los extranjeros no autorizados para trabajar en Estados Unidos y a los miembros del Partido Comunista. Los homosexuales tampoco están protegidos bajo el título VII. Las cortes han establecido en forma sistemática que cuando el término sexo se usa en cualquier legislación federal ese término se refiere al género biológico y no a la preferencia sexual.

La Ley de Derechos Civiles de 1964 también creó la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (Equal Employment Opportunity Commission, EEOC) y le asignó la tarea de hacer cumplir el título VII. Esta institución, la cual consta de cinco miembros nombrados por el presidente, tiene facultades para investigar, conciliar y litigar cargos de discriminación provenientes de las disposiciones del título VII. Además, la comisión tiene la responsabilidad de emitir regulaciones de procedimientos e interpretaciones del título VII y sobre las demás disposiciones que hace obligatorias. La disposición más significativa emitida por la EEOC son los *Lineamientos uniformes sobre los procedimientos de selección de los empleados (Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures)*.

La ley sigue siendo incisiva. La EEOC anunció recientemente que Lockheed Martin estuvo de acuerdo en pagar 2.5 millones para concluir un pleito entablado por Charles Daniels, un electricista afroestadounidense de sistemas aeronáuticos, quien afirma que fue acosado y amenazado durante el tiempo que trabajó para la compañía.<sup>43</sup> En otro caso, Hendredon Furniture estuvo de acuerdo en pagar 465,000 y emprender una acción de remedio para resolver un pleito legal de acoso racial entablado por la EEOC. La demanda fue puesta en representación de empleados afroestadounidenses, quienes habían estado sometidos a un ambiente de trabajo racialmente hostil en forma persistente.<sup>44</sup> Se alcanzó un acuerdo multimillonario en dólares entre Ford Motor Co. y la EEOC para resolver los alegatos de que Ford hacía discriminaciones contra los empleados afroestadounidenses en su programa de capacitación. Ford estuvo de acuerdo en eliminar una prueba de admisión para el curso de capacitación que databa de mucho tiempo atrás, ofrecer puestos a casi 300 empleados afroestadounidenses actuales y anteriores, y proporcionar reconocimientos monetarios a una clase de hasta 3,400 individuos.<sup>45</sup>

En años recientes, ha habido más casos de discriminación de género que se refieren a contrataciones y despidos, remuneraciones y promociones, licencias relacionadas con el embarazo y la maternidad, acoso sexual y represalias por quejarse de acoso sexual. En 2006 la Suprema Corte falló a favor de Sheila White, una operadora de montacargas en Burlington Northern & Santa Fe Railway Co., quien alegó que la compañía respondió injustamente contra los cargos que había hecho por discriminación sexual cuando la reasignó a un trabajo que era físicamente más exigente en el patio de rieles.<sup>46</sup> The Abercrombie & Fitch Stores, Inc. pagó 50 millones en tres pleitos legales que alegaban discriminación de raza y de sexo.<sup>47</sup>

### Ley sobre la Discriminación por Edad en el Empleo de 1967, reformada en 1978 y 1986

Como se promulgó originalmente, la Ley sobre Discriminación por edad en el Empleo (*Age Discrimination in Employment Act, ADEA*) prohibía a los empleadores discriminar a aquellos individuos que tenían entre 40 y 65 años de edad. La reforma de 1978 brindó protección para aquellos individuos que tenían por lo menos 40 años, pero menos de 70. En una reforma de 1986, se estableció que la discriminación del empleador contra cualquier persona de 40 años de edad o más es ilegal. Las preguntas acerca de la edad o fecha de nacimiento de un solicitante son poco aconsejables. Sin embargo, una empresa puede solicitar información sobre la edad para cumplir con la ley de empleo de niños. Por ejemplo, se podría hacer la



siguiente pregunta: Tiene usted menos de 18 años. Asimismo, las preguntas acerca de las edades de los hijos del aspirante al empleo, cuando los hay, podrían ser potencialmente discriminadoras porque es posible hacer un cálculo de la edad del solicitante si se conocen las edades de sus hijos. La EEOC es responsable de administrar esta ley. La ley se refiere a los empleadores que tienen 20 o más empleados durante 20 semanas de calendario o más (ya sea en el año calendario en curso o anterior) a los sindicatos con 25 miembros o más a las agencias de empleo y a las subunidades federales, estatales y locales del gobierno.

Los litigios que aducen discriminación por edad que se presentan ante la EEOC son actualmente la categoría de quejas por discriminación que está creciendo más rápido. En 2005 se presentaron 16,585 quejas que argumentan discriminación por edad ante esta agencia. También son los litigios más costosos se recaudaron sumas que ascendieron a 77 millones.<sup>48</sup>

La Suprema Corte continúa refinando la ley. En 2005 la Suprema Corte hizo más fácil que los trabajadores presentaran quejas por discriminación por edad.<sup>49</sup> Antes de la disposición, para poder presentar una queja ante la corte, los quejosos tenían que demostrar que las políticas de la compañía estaban deliberadamente sesgadas. En el caso de *Smith versus City of Jackson*, se determinó que si una compañía tiene una política o práctica que afecta de manera adversa a un número desproporcionado de trabajadores de 40 años de edad o más, incluso si no es intencional, la organización se vuelve vulnerable a acusaciones de discriminación por edad.<sup>50</sup>

La coercibilidad de la ley empieza cuando se presenta una acusación, pero la EEOC puede revisar el cumplimiento incluso si no se presenta ningún cargo. La ley del empleo sobre la discriminación por edad difiere del título VII de la Ley de Derechos Civiles al abrir la posibilidad de entablar un juicio ante un jurado y la de imponer sanciones por la violación de la ley. La cláusula sobre la realización de un juicio ante un jurado es importante porque se piensa que los miembros del jurado sienten una gran simpatía por las personas mayores que podrían haber sufrido discriminación. La cláusula que posibilita imponer una sanción significa que un individuo puede recibir más que los sueldos perdidos si se demuestra la discriminación. La reforma de 1978 también hace posibles las demandas colectivas.

### La edad puede ser una cualidad ocupacional de buena fe

La edad se convierte en una cualidad ocupacional de buena fe cuando es razonablemente necesaria para la esencia de la empresa, y el empleador tiene un fundamento racional o basado en hechos para considerar que todas las personas, o casi todas, dentro de una clase de edad no podrían tener un desempeño satisfactorio. Las cortes han aceptado los argumentos de la Administración de la aviación federal para mantener en vigor su disposición de que puede obligar a los pilotos comerciales a retirarse a la edad de 60 años. La regla del retiro a la edad de 60 años fue impuesta por primera vez en 1959 y generó controversia durante mucho tiempo. Sin embargo, en 2007, el presidente Bush firmó una ley que aumentaba la edad de jubilación para los pilotos comerciales a 65 años.

Esta disposición apoyó la decisión de la Corte del Séptimo Circuito en 1974 que afirmaba que Greyhound no violaba la ADEA cuando se rehusaba a contratar a sujetos de 35 años de edad o mayores como conductores de autobús para la ciudad. Una vez más, la probabilidad de riesgo o daño para los pasajeros estaba implicada. Greyhound presentó evidencias relacionadas con los cambios degenerativos físicos y sensoriales que experimentan los humanos alrededor de los 35 años y que pueden deteriorar sus habilidades para el manejo, y afirmó que esos cambios no son detectables por medio de pruebas físicas.<sup>51</sup>

### Ley de Rehabilitación de 1973

En Estados Unidos, la Ley de Rehabilitación prohíbe la discriminación contra los trabajadores discapacitados que son empleados por ciertos contratistas y subcontratistas del gobierno y por organizaciones que reciben subvenciones federales que rebasan los 2,500. Los individuos se consideran discapacitados cuando tienen un deterioro físico o mental que limita de manera sustancial una o más actividades mayores de la vida o si tienen un récord de tal deterioro. Esta ley protege a los individuos con enfermedades y condiciones como epilepsia, cáncer, trastornos cardiovasculares, SIDA, ceguera, sordera, retraso mental, trastornos emocionales y dislexia.

Existen dos niveles primarios en la ley. Todos los contratistas o subcontratistas federales que exceden de la base de 2,500 están obligados a divulgar información de que están de acuerdo en tomar una acción afirmativa para reclutar, emplear y promover individuos discapacitados con ciertas cualidades. Si el contrato o el subcontrato exceden de 50,000, o si el contratista tiene 50 empleados o más, el patrón debe preparar por escrito un plan de acción afirmativa y dicho plan debe ser revisado por la Oficina del cumplimiento de progra-





<http://www.dol.gov/esa/ofccp>

Página de visita de la OFCCP, la agencia responsable de asegurar que los empleadores que realizan operaciones de negocios con el gobierno federal cumplan con las leyes y las disposiciones que requieren que no haya discriminación y que exista una acción afirmativa.

mas contractuales federales (Office of Federal Contract Compliance Programs, OFCCP), la cual administra la ley en cuestión. En él, el contratista debe especificar que se están tomando medidas razonables para contratar y promover a personas discapacitadas.

En una interpretación de la sección 8 de la Ley de Rehabilitación, los compradores de tecnología federal están obligados a pensar en los individuos que son ciegos, sordos, paráliticos, o que tienen otras discapacidades, antes de adquirir programas de cómputo, computadoras, impresoras, copiadoras, máquinas de fax, cabinas, dispositivos de telecomunicaciones o productos de video y de multimedia. Los diseñadores federales del sitio Web también tienen que lograr que su sitio sea accesible para usuarios discapacitados, y cualquier persona del gobierno que desarrolle o mantenga productos de tecnología tiene que asegurarse de que éstos sean accesibles. Las leyes federales han exentado a las corporaciones estadounidenses de tener que cumplir con estos lineamientos. Sin embargo, las compañías que esperan realizar operaciones de negocios con el gobierno deben cumplir cabalmente con estas disposiciones.

### Ley de 1978 sobre Discriminación por Embarazo

Promulgada como una reforma al título VII de la Ley de Derechos Civiles, la Ley sobre Discriminación por Embarazo (*Pregnancy Discrimination Act*) prohíbe la discriminación en el empleo con base en el embarazo, el nacimiento o condiciones médicas relacionadas. Los empleadores no deben hacer preguntas referentes a la familia de una mujer o a sus planes de maternidad. De manera similar, las preguntas relacionadas con los planes familiares, las técnicas para el control de la natalidad y aspectos similares pueden considerarse discriminantes porque no se hacen también en el caso de los hombres. El principio básico de la ley es que las mujeres embarazadas y afectadas por condiciones relacionadas con el embarazo deben recibir el mismo trato que otros solicitantes de trabajo y empleados sobre la base de su capacidad o incapacidad para trabajar. Así, una mujer está protegida contra prácticas tales como despidos o rechazos para un trabajo o promoción por el solo hecho de estar embarazada o porque ha tenido un aborto. Por lo general, no puede ser obligada a tomar un permiso de ausencia mientras pueda trabajar. Si otros empleados que disfrutaban de una licencia por incapacidad tienen derecho a regresar a sus puestos una vez que son capaces de trabajar de nuevo, debe suceder lo mismo con las mujeres que no han podido trabajar por causa de un embarazo. Además, la limitación de las oportunidades de avance en el trabajo mientras que una mujer está embarazada puede constituir una violación a la ley.

Se aplica el mismo principio en el área de las prestaciones, incluyendo las prestaciones por discapacidad, las licencias por enfermedad y los seguros médicos. Una mujer que es incapaz de trabajar por razones relacionadas con el embarazo tiene derecho a prestaciones por discapacidad o a una licencia por enfermedad sobre la misma base que los empleados que son incapaces de trabajar por otras razones médicas. Además, cualquier seguro de salud que brinde el empleador debe cubrir los gastos por condiciones relacionadas con el embarazo sobre la misma base que los gastos para otras condiciones médicas. Sin embargo, los seguros médicos que otorgan los empleadores no cubren los gastos que surgen de un aborto, excepto cuando la vida de la madre se pondría en peligro si el feto llegara a término o cuando surgen complicaciones médicas en un aborto.

En una demanda colectiva que se presentó originalmente en 1978, pero que no se resolvió sino hasta julio de 1991, American Telephone & Telegraph Company (AT&T) estuvo de acuerdo en resolver un pleito de discriminación por embarazo con la EEOC por 66 millones. Este litigio representó la suma en efectivo más cuantiosa pagada como compensación en la historia de la agencia e implicó a más de 13,000 empleadas y ex empleadas de AT&T. El proceso judicial de 1978 se inició con la acusación de que Western Electric requería que las trabajadoras embarazadas abandonaran sus labores al final del sexto mes de embarazo, les negaban el crédito por antigüedad y se rehusaban a garantizarles sus trabajos cuando regresaran. Los casos de discriminación por embarazo continúan y las resoluciones por discriminación por embarazo están al nivel más alto de todos los tiempos. En 2004 la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo recibió 4,512 quejas.<sup>52</sup> Recuperamos cerca de 12 millones o 13 millones por año a través de litigios, afirma David Grinberg, un vocero de la EEOC en Washington, D. C., además de lo que recuperamos en los procesos previos al litigio donde se resuelven la mayoría de los cargos.<sup>53</sup>

### Ley de Reforma y Control de Inmigración de 1986

El deseo de contener la inmigración ilegal impulsó al Congreso de Estados Unidos a promulgar la Ley de Reforma y Control de Inmigración (*Immigration Reform and Control Act*, IRCA) de 1986. La IRCA concedió amnistía a cerca de 1.7 millones de trabajadores no autorizados a largo plazo en un esfuerzo por ayudarlos a salir de las tinieblas y mejorar sus

oportunidades en el mercado laboral. También estableció sanciones civiles y penales contra los empleadores que, a sabiendas, contrataran a extranjeros no autorizados.<sup>54</sup> La ley también establece que es ilegal la contratación de cualquier individuo a menos que se verifique su permiso para trabajar en Estados Unidos y su identidad. En lo que se refiere a la cláusula de origen nacional de la Ley de Derechos Civiles, la IRCA reduce el límite de la cobertura de 15 empleados a 4. Esta ley hizo más severas las sanciones legales para los empleadores que contraten a extranjeros ilegales, negó a los extranjeros ilegales los servicios de bienestar financiados con fondos federales y legitimó a algunos extranjeros a través de un programa de amnistía. Para cumplir con la IRCA, no se requiere que los candidatos de empleo sean ciudadanos estadounidenses, sino que deben demostrar que son elegibles para trabajar en Estados Unidos. Los empleadores deben solicitar a todos los empleados nuevos que llenen y firmen una forma de verificación (forma I-9) para certificar su elegibilidad para el empleo.<sup>55</sup> Estos individuos pueden establecer su elegibilidad para el empleo mediante la presentación de un pasaporte de Estados Unidos, la tarjeta de registro de extranjero con fotografía o un permiso de trabajo que establezca su identidad y elegibilidad para el empleo. Los empleadores deben reconocer que los documentos falsificados son comunes y deben protegerse realizando una investigación de los antecedentes. La agencia de inmigración de Estados Unidos (U.S. Immigration & Customs Enforcement Agency) persigue con agresividad a los violadores de la ley. En 2007 esta institución realizó 863 arrestos en las compañías. En 2005 la agencia hizo tan sólo 176 arrestos.<sup>56</sup>

### Ley de Reforma de la Inmigración Ilegal y Responsabilidad de los Inmigrantes de 1996

La Ley de Reforma de la Inmigración Ilegal y Responsabilidad de los Inmigrantes (*Illegal Immigration Reform and Immigrant Responsibility Act*) de 1996 fue promulgada parcialmente en respuesta al hecho de que por lo menos uno de los terroristas que atacó el World Trade Center en 1993, matando a seis personas e hiriendo a 1,000, había ingresado legalmente con una visa de estudiante. La ley establece varias limitaciones para las personas que emigran hacia Estados Unidos y permanecen en el país más tiempo de lo permitido por sus visas y/o para los individuos que violan su estatus de no inmigrantes. Cualquier persona que permanezca ilegalmente en Estados Unidos durante 180 días, pero menos de un año, está sujeta a una restricción de tres años para la admisión a Estados Unidos. Cualquier individuo que permanezca ilegalmente en Estados Unidos por un año, está sujeto a una restricción de diez años para su admisión a Estados Unidos. Sin embargo, existen ciertas excepciones, como en el caso de necesidades extremas. No obstante, desde el 11 de septiembre de 2001, la ley se ha aplicado con mayor rigor.

### Ley de 1990 para Estadounidenses con Discapacidades

La Ley para Estadounidenses con Discapacidades (*Americans with Disabilities Act*, ADA), promulgada en 1990, prohíbe la discriminación contra los individuos calificados que tengan alguna discapacidad. La ADA prohíbe la discriminación en todas las prácticas del empleo, incluyendo los procedimientos para la solicitud de trabajo, las contrataciones, los despidos, las promociones, la remuneración, la capacitación y cualesquiera otros términos, condiciones y privilegios del empleo. Se aplica al reclutamiento, la publicidad, el otorgamiento de plazas permanentes, los despidos, las licencias, las prestaciones y a todas las demás actividades relacionadas con el empleo. Las disposiciones del empleo se aplican a los empleadores privados, a los gobiernos estatales y locales, a las agencias de empleo y a los sindicatos laborales. Las personas que han sufrido discriminación porque tienen una asociación o relación conocida con un individuo discapacitado también están protegidas. La ley se aplica a los empleadores con 15 o más empleados.

La ADA define a un individuo con una discapacidad como una persona que tiene, o que se considera que tiene, un deterioro físico o mental que limita sustancialmente una o más actividades mayores de la vida, y que posee un récord de tal deterioro, o que se considera que tiene tal deterioro. Sin embargo, la Suprema Corte ha establecido que las personas con limitaciones físicas corregibles, como una vista deficiente o hipertensión, no pueden buscar la protección de la ley para estadounidenses con discapacidades.

Los lineamientos de la EEOC en relación con investigaciones y pruebas previas al empleo relacionadas con las discapacidades prohíben las indagaciones y exámenes médicos que tienen como finalidad obtener información acerca de las discapacidades del solicitante antes de una oferta condicional de trabajo. En el caso de la Suprema Corte que involucró a *Leonel versus American Airlines*, el organismo jurídico estableció que la aerolínea había violado la secuencia requerida por la ADA con respecto a las investigaciones y exámenes médicos previos a la contratación, puesto que había hecho indagaciones médicas y había solicitado a los individuos que se sometieran a un examen médico antes de completar y tomar sus decisiones de contratación.<sup>57</sup>

En estos casos, el principio básico es hacer preguntas únicamente acerca de la habilidad potencial de los empleados para realizar un trabajo, y no acerca de sus discapacidades. Las investigaciones legales incluyen aquellas que se refieren al desempeño de funciones específicas o al grado de capacitación, mientras que las investigaciones ilegales incluyen a aquellas que indagan acerca de condiciones médicas anteriores o el grado de consumo de medicamentos en forma anterior. La ADA no protege a las personas que consumen actualmente drogas ilegales. Protege a aquellos que se encuentran en programas de rehabilitación y que no están consumiendo actualmente drogas ilegales, a aquellos que han sido rehabilitados y a aquellos que han sido erróneamente clasificados como usuarios de drogas.

La cobertura bajo la ADA continúa en evolución. En 2004 la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo emitió lineamientos sobre el empleo de individuos que tienen discapacidades intelectuales. Como lo definió la EEOC, se considera que las personas tienen una discapacidad intelectual si satisfacen los tres criterios siguientes: su nivel intelectual en funcionamiento (CI) es inferior de 70 a 75 puntos tienen limitaciones significativas en habilidades de adaptación (las habilidades básicas conceptuales, sociales y prácticas que se necesitan para la vida cotidiana) y su discapacidad empezó antes de la edad de 18 años.<sup>58</sup>

### Ley de Derechos Civiles de 1991

Durante el periodo 1988-1989, la Suprema Corte presentó seis decisiones de discriminación laboral de tal magnitud que se requirió una respuesta del Congreso para revertir estas decisiones.<sup>59</sup> El resultado fue la promulgación de la Ley de Derechos Civiles de 1991. La ley reformaba cinco legislaciones: 1. la Ley de Derechos Civiles de 1866 2. el título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964 reformado 3. la Ley sobre la Discriminación por Edad en el Empleo de 1967 reformada 4. la Ley de Rehabilitación de 1973 y 5. la Ley de 1990 para Estadounidenses con Discapacidades.

La Ley de Derechos Civiles de 1991 tenía los siguientes propósitos:

- Proporcionar remedios adecuados para la discriminación intencional y para la hostilidad ilegal en el ámbito de trabajo.
- Codificar los conceptos de *necesidad del negocio* y de *relaciones con el trabajo* o pronunciados por la Suprema Corte en el caso de *Griggs versus Duke Power Co.*
- Confirmar la autoridad establecida por la ley y definir lineamientos obligatorios para la adjudicación de los efectos diferenciales bajo el título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964. El efecto diferencial ocurre cuando ciertas acciones en el proceso del empleo ponen en desventaja a miembros de grupos protegidos. El efecto diferencial se expondrá más adelante bajo el título de El concepto del efecto adverso .
- Responder a las decisiones recientes de la Suprema Corte mediante la expansión del alcance de las legislaciones relevantes de derechos civiles con la finalidad de brindar protección adecuada a las víctimas de discriminaciones.

Bajo esta ley, la parte quejosa puede recuperarse por los daños infligidos si demuestra que la compañía participó en una práctica discriminadora con malicia o con gran indiferencia a la ley. Sin embargo, con base en el número de personas empleadas por la compañía, se establecieron los siguientes límites para el monto de la indemnización:

- Entre 15 y 100 empleados: 50,000
- Entre 101 y 200 empleados: 100,000
- Entre 201 y 500 empleados: 200,000
- Más de 500 empleados: 300,000

En cada caso, los empleados agraviados deben haber estado trabajando para la empresa durante 20 semanas o más en el año calendario en curso o en el precedente.

Con respecto a la carga de la prueba, la parte quejosa debe demostrar que una práctica particular del empleo causa un efecto diferencial sobre la base de raza, color, religión, sexo u origen nacional. También debe demostrarse que la compañía es incapaz de probar que la práctica cuestionada está relacionada con el trabajo para el puesto en cuestión y que sea congruente con la necesidad del negocio. La ley también amplía la cobertura de la Ley de Derechos Civiles de 1964 al empleo extraterritorial. Sin embargo, la ley no se aplica a las compañías estadounidenses que operan en otros países si ello viola la ley o las costumbres del país extranjero. La ley también amplía los principios de no discriminación al Congreso

**Techo de cristal:**

Barrera invisible en las organizaciones que impide que las mujeres y los grupos minoritarios avancen en sus carreras.

y a otras agencias del gobierno, como la Oficina general de contabilidad (General Accounting Office) y la Oficina de imprenta del gobierno (Government Printing Office).

Un aspecto que también se incluye en la Ley de Derechos Civiles de 1991 es el concepto del techo de cristal. El **techo de cristal** es una barrera invisible en las organizaciones que impide que las mujeres y los grupos minoritarios avancen en sus carreras.

Esta ley estableció una Comisión del Techo de Cristal (Glass Ceiling Commission) para que estudiara la manera en la cual las empresas llenan los puestos de administración y de toma de decisiones, las prácticas de desarrollo y de mejoramiento de las habilidades usadas para motivar las cualidades necesarias para el avance a tales puestos, así como los programas de remuneración y las estructuras de recompensas que actualmente se aplican en el ámbito laboral. También tiene como finalidad estudiar el progreso limitado que han conseguido los grupos minoritarios y las mujeres. Estableció una recompensa anual por la excelencia al promover una fuerza de trabajo con talentos más diversos a los niveles administrativos y de toma de decisiones en las empresas. Algunas industrias, como la de la hospitalidad, parecen haber roto el techo de cristal. Al parecer, el techo de cristal en las corporaciones estadounidenses tiene algunas hendiduras, pero aún es necesario trabajar mucho más al respecto. Andrea Jung, directora ejecutivo de Avon Products Inc., prevé lo siguiente: En realidad soy optimista. En los cinco años siguientes, considero que se verán oportunidades dimensionalmente distintas para las mujeres.<sup>60</sup>

### Ley de 1994 de Derechos de Empleo y Reempleo del Personal Uniformado de los Servicios Militares

La Ley de Derechos de Empleo y Reempleo del Personal Uniformado de los Servicios Militares (*Uniformed Services Employment and Reemployment Rights Act*, USERRA) brinda protección a los reservistas y a los miembros de la Guardia Nacional. Bajo esta ley, esos trabajadores tienen derecho a regresar a su empleo civil después de completar su servicio militar. La ley tiene como finalidad eliminar o minimizar las desventajas del empleo para las carreras civiles que pueden resultar del desempeño de actividades en servicios uniformados. USERRA fue promulgada para proteger los beneficios del empleo y los derechos no discriminatorios de aquellos individuos que de manera voluntaria o involuntaria toman una licencia de ausencia del empleo para servir en asuntos militares.<sup>61</sup> Como regla general, un empleado que regrese tiene derecho a reubicarse en el mismo puesto de trabajo que hubiera logrado con certeza razonable si no hubiera sido por la ausencia para servir en el ejército. Conocido como principio escalador, este requisito se diseñó para asegurar que un empleado que regrese no sea sancionado (mediante la pérdida de un aumento salarial, promociones, etcétera) por el tiempo dedicado al servicio activo. No hay derechos especiales bajo USERRA para los trabajadores temporales o las nuevas contrataciones que asuman los trabajos de los reservistas.

USERRA requiere que el individuo solicite su reempleo dentro de un periodo especificado una vez terminado el servicio militar. Por un servicio de más de 180 días, la persona debe volver a presentar su solicitud ante el empleador dentro de los 90 días posteriores a la terminación del servicio. Estos límites se ampliaron hasta por dos años por causas de hospitalización o convalecencia resultantes de una herida ocasionada durante, o agravada por, el deber militar activo, y puede extenderse aún más por el tiempo mínimo requerido para que el regreso al trabajo sea razonable para el individuo lastimado.

### Ley de 2004 para el Mejoramiento de los Beneficios de los Veteranos

La Ley para que el Mejoramiento de los Beneficios de los Veteranos (*Veterans' Benefits Improvement Act*, VEIA) reforma algunos fragmentos de USERRA. Esta ley promueve el mejoramiento de la vivienda, la educación y otros beneficios para los veteranos. Dos disposiciones son de importancia particular para los empleadores: **1.** una disposición requiere que los empleadores divulguen una notificación informando a los empleados de sus derechos bajo USERRA y **2.** una disposición que incrementa el periodo de continuación de cuidados de la salud para empleados con licencias de 18 a 24 meses para servir en la milicia.

### Leyes estatales y locales

Numerosas leyes estatales y locales también se refieren a las oportunidades de igualdad en el empleo. Varios estados y algunas ciudades de Estados Unidos han promulgado leyes de prácticas justas en el empleo que prohíben la discriminación sobre la base de raza, color, religión, género u origen nacional. Incluso antes de la legislación federal, varios estados tenían una legislación antidiscriminatoria relacionada con la edad y el género. Por ejemplo, Nueva

York protegía a los individuos con edades entre 18 y 65 años antes de las reformas de 1978 y 1986 de ADEA, y California no tenía un límite superior para la edad protegida. San Francisco ha votado para prohibir la discriminación por el peso corporal. El Consejo de supervisores añadió el tamaño del cuerpo a las leyes ciudadanas que ya habían prohibido la discriminación sobre la base de la raza, el color, la religión, la edad, la ascendencia, el sexo, la orientación sexual, la discapacidad, el lugar de nacimiento o la identidad de género. El estado de California tiene incluso una ley que requiere una capacitación para la prevención del acoso sexual.<sup>62</sup> En 2006 Washington se convirtió en el octavo estado en prohibir de manera explícita la parcialidad contra los transexuales.<sup>63</sup>

Cuando las disposiciones de la EEOC entran en conflicto con las disposiciones de derechos civiles estatales o locales, se aplica la legislación más favorable a las mujeres y a los grupos minoritarios. Por ejemplo, aunque el límite de cobertura para la Ley de Derechos Civiles de 1964 es de 15 personas, en Chicago las compañías que tienen tan sólo un empleado pueden ser demandadas por discriminación.<sup>64</sup>

## 5

Identificar algunas de las grandes decisiones de la Suprema Corte que han tenido repercusión sobre las oportunidades equitativas en el empleo y sobre la acción afirmativa.

## Decisiones significativas de la Suprema Corte de Estados Unidos en relación con la igualdad de oportunidades en el empleo

Sin duda, el conocimiento de la ley es importante para aquellos que están implicados con la administración de los recursos humanos sin embargo, la manera en la cual las cortes interpretan las leyes es vital. Además, las interpretaciones de la corte cambian continuamente, aun cuando las leyes no se hayan reformado. A continuación se presentan algunas discusiones sobre algunas de las decisiones más significativas de la Suprema Corte de Estados Unidos que se relacionan con la igualdad de oportunidades en el empleo.

### *Griggs versus Duke Power Company*

Una decisión mayor que afectó al campo de la administración de los recursos humanos fue la que se tomó en 1971. Un grupo de empleados afroestadounidenses de Duke Power Company había presentado cargos por discriminación en el trabajo al amparo del título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964. Antes del título VII, Duke Power Company tenía dos fuerzas de trabajo, separadas por la raza. Después de la promulgación de la ley, la compañía requirió que los solicitantes tuvieran un certificado de preparatoria y que aprobaran un examen escrito para calificar para ciertos puestos. El quejoso fue capaz de demostrar que en el mercado laboral relevante, el 34 por ciento de los hombres blancos, pero tan sólo el 12 por ciento de los hombres negros, tenían una educación preparatoria. El demandante también fue capaz de demostrar que las personas que ya se encontraban en esos trabajos estaban teniendo éxito en su desempeño aun cuando no tenían certificados de preparatoria. No se pudo demostrar una necesidad del negocio para este requisito educacional. El caso de *Griggs versus Duke Power Company* es un ejemplo que se utiliza a menudo como punto de comparación en las leyes sobre el empleo.<sup>65</sup>

En un proceso de votación con ocho votos a favor y cero en contra, la Suprema Corte falló contra Duke Power Company y determinó lo siguiente: Si no se puede demostrar que una práctica de empleo que opera para excluir a los negros está relacionada con el de-

### DILEMA ÉTICO

#### ¿Cuál fue el mensaje real?

**Suponga que usted acaba** de ser contratado como gerente de tecnología de la información (TI), y que una de sus primeras tareas es preseleccionar a los candidatos para una posición de TI con una subsidiaria. Después de entrevistar a 20 candidatos, usted recomienda a la alta administración que el individuo que usted considere más calificado sea invitado para una segunda entrevista. Un día después, se acerca a usted un amigo, quien le dice con frases vagas, acompañadas por un lenguaje corporal un tanto ambiguo, que usted no debería desperdiciar el tiempo de la administración al enviar a ciertos tipos ("tú ya sabes") para una entrevista.<sup>66</sup>

La intención de este mensaje fue clara: si usted quiere ser aceptado como un jugador del equipo con esta compañía, es mejor que se ajuste al programa.

¿Qué haría en este caso?



sempañ del trabajo, esa práctica está prohibida . Una implicación mayor de la decisión es que cuando las prácticas de la administración de recursos humanos eliminan números sustanciales de solicitantes que son mujeres o que pertenecen a grupos minoritarios (evidencia de vista no decisiva o *prima facie*), la carga de la prueba recae sobre el empleador, quien debe demostrar que esa práctica está relacionada con el trabajo. Esta decisión de la corte afectó significativamente a las prácticas de los recursos humanos de muchas empresas. Las preguntas en los procedimientos del empleo que deben evitarse si no están relacionadas con el trabajo incluyen el historial crediticio, el récord de condena, el récord de embargo precautorio y la educación. Debe notarse que el hacer preguntas que no están relacionadas con el trabajo no es ilegal más bien es la forma en la que el contratante usa la información obtenida lo que la hace ilegal.<sup>67</sup> Por ejemplo, preguntar a alguien su edad no es en forma alguna ilegal. En cambio, el uso de esta información para eliminar sistemáticamente a los trabajadores de mayor edad de cualquier consideración es ilegal.<sup>68</sup> El afirmar que un trabajo requiere de un grado universitario cuando un graduado de preparatoria podría realizarlo eficazmente es potencialmente discriminatorio.

### ***Albermarle Paper Company versus Moody***

En 1966 se entabló un litigio colectivo contra Albermarle Paper Company y el sindicato laboral de los empleados de la planta. Se requirió un mandato judicial contra cualquier política, práctica, costumbre o uso de la planta que violara el título VII. El 1975 la Suprema Corte, en el caso de *Albermarle Paper Company versus Moody*, reafirmó la idea de que cualquier prueba que se use en el proceso de selección o en decisiones de promoción debe ser validada si tiene un efecto adverso sobre las mujeres o sobre los grupos minoritarios. La carga de prueba recae sobre el empleador, quien tiene que demostrar que la prueba es válida. Además, el patrón debe demostrar que cualquier mecanismo de promoción o de selección realmente mide lo que pretende medir.

### ***Phillips versus Martin Marietta Corporation***

En 1971 la corte dispuso que Martin Marietta había discriminado a una mujer porque tenía hijos pequeños. La compañía tenía la política de prohibir la contratación de mujeres con hijos en edad escolar. La compañía argumentó que no excluía a todas las mujeres de consideraciones para el trabajo, sino tan sólo a aquellas con hijos en edad escolar. Martin Marietta sostuvo que esto era un requisito de la empresa. El argumento se basaba obviamente en estereotipos, por lo que fue rechazado. Una implicación trascendental de esta decisión es que una empresa no puede imponer normas para el empleo tan sólo en el caso de mujeres. Por ejemplo, una empresa no puede rechazar a las mujeres con hijos en edad escolar si no rechaza también a los hombres con hijos en edad escolar. Ni las solicitudes de empleo ni las entrevistas deben contener preguntas para las mujeres que no se apliquen también a los hombres. Algunos ejemplos de preguntas que no deberían hacerse son: Prefiere que le digan señora o señorita , Está casada , Tiene hijos , Planea usted tener más hijos , Dónde trabaja su esposo

### ***Espinoza versus Farah Manufacturing Company***

El 1973 la Suprema Corte dispuso que el título VII no prohíbe la discriminación sobre la base de una falta de ciudadanía. La EEOC había establecido anteriormente que el rehusarse a contratar a cualquier persona que no fuera un ciudadano legítimo era discriminatorio, ya que estas normas de selección tenían probabilidades de tener un efecto adverso sobre individuos de origen nacional extranjero. Ya que el 92 por ciento de los empleados de las instalaciones de Farah en cuestión eran hispanos que se habían convertido en ciudadanos estadounidenses, la corte sostuvo que la compañía no discriminaba sobre la base del origen nacional cuando se rehusaba a contratar a un hispano que no fuera un ciudadano de Estados Unidos.

### ***Dothard versus Rawlinsong***

En el momento en el que Rawlinsong presentaba una solicitud para un puesto como aprendiz de consejero correccional, ella era una graduada universitaria de 22 años cuyo principal curso de estudio había sido la psicología en las correccionales. Ella fue rechazada para el empleo porque no cumplía con los requisitos mínimos de altura y de peso. En este caso de 1977, la Suprema Corte confirmó la decisión de la Corte de Distrito de Estados Unidos que afirmaba que el requisito mínimo de altura establecido por la ley para Alabama de cinco pies, dos pulgadas y el requisito mínimo de peso de 120 libras para el puesto de consejero



correcional tenían un efecto discriminatorio sobre las mujeres que solicitaban el puesto. La opinión fue que los requisitos mínimos de peso y altura para el puesto de consejero correcional estaban relacionados con el trabajo. Sin embargo, la corte afirmó que este argumento no refuta la evidencia de primera vista (*prima facie*) que muestre que estos requisitos tienen un efecto discriminatorio sobre las mujeres, mientras que no se produjo ninguna evidencia que correlacionara estos requisitos con una cantidad requerida de fuerza que se considerara esencial para un buen desempeño.

### **American Tobacco Company versus Patterson**

La decisión de la Suprema Corte del año 1982 permite los sistemas de jerarquía y promoción establecidos desde el comienzo del título VII, aunque de manera no intencional perjudican a los trabajadores de grupos minoritarios. De acuerdo con el caso de *Griggs versus Duke Power Co.*, se puede establecer una violación a primera vista (*prima facie*) del título VII por políticas o prácticas que son neutrales en su apariencia y en su propósito, pero que, sin embargo, discriminan contra un grupo en particular. Un sistema de jerarquía caería bajo el fundamento de *Griggs* si no fuera por la sección 703(h) de la Ley de Derechos Civiles, la cual establece:

*Aun a pesar de cualquier otra disposición de este subcapítulo, no será una práctica ilegal de empleo que un empleador aplique normas de remuneración, o diferentes términos, condiciones o privilegios de empleo como resultado de una errata o de buena fe o de un sistema de méritos siempre y cuando tales diferencias no sean el resultado de la intención de hacer discriminaciones con motivo de raza, color, religión, sexo u origen nacional, y tampoco será una práctica ilegal de empleo que un empleador haga concesiones y actúe en función de los resultados de cualquier prueba de habilidades profesionalmente desarrollada siempre que tal prueba, su administración o acción sobre los resultados no haya sido diseñada, usada para discriminar o tenga la intención de hacerlo con motivo de raza, color, religión, sexo u origen nacional.*

De este modo, la corte dispuso que un sistema de jerarquía adoptado en virtud del título VII puede prevalecer aun cuando tenga efecto discriminatorio no planeado.

### **O'Connor versus Consolidated Coin Caterers Corp.**

La Suprema Corte de Estados Unidos dispuso por unanimidad que un empleado no tiene que demostrar que fue reemplazado con alguien más joven de 40 años para entablar un pleito en el marco de la ADEA. La corte declaró que la discriminación es ilegal aun cuando todos los empleados sean miembros del grupo de edad protegido. El caso se inició en 1990 cuando el trabajo de James O'Connor como gerente regional de ventas fue eliminado. La compañía no seleccionó a O'Connor, quien tenía 56 años, para que administrara cualquiera de sus dos territorios de ventas restantes. Posteriormente fue despedido y reemplazado por una persona de 40 años de edad. Evidentemente, O'Connor estaba teniendo un desempeño tan bueno que había ganado un bono de \$37,000 el año anterior. Aparentemente, el nuevo jefe de O'Connor le dijo que era demasiado viejo para el tipo de trabajo que estaba haciendo y que la compañía necesitaba sangre joven.

Escribiendo para la corte, Justice Scalia afirmó lo siguiente: ADEA no prohíbe la discriminación contra los empleados porque tengan una edad de 40 años prohíbe la discriminación contra los empleados con motivo de su edad, pero limita la clase protegida a aquellos que tienen 40 años de edad o más. Por lo tanto, no es relevante que un miembro de la clase protegida haya perdido su trabajo a favor de otro miembro en esa clase, en tanto esa persona haya perdido su trabajo a causa de su edad. La corte también encontró que el ser reemplazado por alguien notoriamente más joven era un indicador más confiable de la discriminación de edad que el ser reemplazado por alguien fuera de la clase protegida.

## **Decisiones significativas de la Suprema Corte de Estados Unidos que afectan a la acción afirmativa**

A continuación se exponen algunas de las decisiones más significativas de la Suprema Corte de Estados Unidos relacionadas con la acción afirmativa.

### **Universidad de California Regents versus Bakke**

El caso de la *Universidad de California Regents versus Bakke* fue un caso de acción afirmativa y fue la primera prueba mayor que implicó una discriminación inversa. La Universidad de California había reservado 16 lugares en cada clase de nuevo ingreso de la escuela de medicina para grupos minoritarios. Allen Bakke, un hombre blanco, no fue admitido aun cuando había alcanzado un puntaje más alto sobre los criterios de admisión que algunos solicitantes de grupos minoritarios que habían sido admitidos. La Suprema Corte emitió cinco votos a favor de Bakke contra cuatro. Como resultado, Bakke fue admitido en la universidad y posteriormente recibió su grado. Pero, al mismo tiempo, la corte reafirmó que la raza puede tomarse en cuenta en las decisiones de admisión.

### **Adarand Constructors versus Pena**

En una decisión de cinco votos a favor y cuatro en contra, la Suprema Corte de Estados Unidos criticó en 1995 la justificación moral para la acción afirmativa, al determinar que los programas conscientes de la raza pueden equivaler a una discriminación inversa inconstitucional e incluso perjudicar a aquellos que buscan progresar. El caso de *Adarand* se relacionaba con una política del Departamento del Transporte que concedía a los contratistas un bono si contrataban a subcontratistas de grupos minoritarios. Un contratista blanco cuestionó la política en la corte después de perder un contrato para construir barandales, a pesar de haber presentado la oferta más baja. Una corte de apelaciones federales confirmó que el programa se encontraba dentro de los límites adecuados de la acción afirmativa. La decisión de la Suprema Corte no confirmó ni rechazó esa disposición, sino que, en vez de ello, volvió a enviar el caso para una revisión mayor bajo reglas nuevas y más rigurosas. Como resultado, la disposición parece invitar a desafíos legales para otros programas federales de acción afirmativa. Sin embargo, desde las disposiciones de 2003 en el caso de *Grutter versus Bollinger* y *Gratz versus Bollinger* (los cuales se exponen a continuación), las organizaciones no están seguras de la manera en la que la Suprema Corte tratará en el futuro la acción afirmativa en el sector privado.

### **Grutter versus Bollinger**

La Suprema Corte pareció apoyar la decisión en el caso *Bakke*. En el caso de *Grutter versus Bollinger*, la corte determinó por cinco votos a favor y cuatro en contra que los colegios y las universidades tienen un interés convincente en el logro de campos universitarios diversos. Las escuelas pueden favorecer a los negros, los hispanos y a otros estudiantes de grupos minoritarios en las admisiones en tanto los administradores tomen el tiempo necesario para evaluar los antecedentes y el potencial de cada solicitante. Justice Sandra Day O'Connor, al escribir para la opinión mayoritaria, afirmó: La participación eficaz por parte de los miembros de todos los grupos raciales y étnicos en la vida cívica de nuestra nación es esencial si el sueño de una nación indivisible ha de realizarse.<sup>69</sup>

### **Gratz versus Bollinger**

En el caso de *Gratz versus Bollinger*, la corte determinó por seis votos a favor y tres en contra que al tratar de lograr la diversidad, los colegios y las universidades no podían usar sistemas que den a ciegas un crédito extra a los solicitantes de grupos minoritarios. La universidad usaba un sistema de puntos para determinar los criterios de admisiones en sus facultades de Literatura y Ciencia y Artes, y los solicitantes de grupos minoritarios recibían puntos extra. La corte determinó que el índice de 150 puntos de Michigan para la selección de solicitantes, la cual proporcionaba en forma automática 20 puntos a los solicitantes de grupos minoritarios, no era la manera adecuada de lograr una diversidad racial. La disposición de esta decisión era similar a la decisión en el caso *Bakke* que se expuso anteriormente.

## **Comisión de oportunidades equitativas en el empleo**

El título VII de la Ley de Derechos Civiles, como se reformó, creó la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo, la cual se encarga de administrar la ley. Bajo el título VII, la presentación de una acusación por discriminación inicia la acción de la EEOC. Esta



Describir las funciones de la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo.

comisión recibe quejas en forma continua. Recientemente, cerca de 80,000 empleados presentaron quejas ante la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo. Los empleadores pagaron más de 420 millones en daños a los empleados que ganaron las demandas.<sup>70</sup>

Los cargos pueden ser presentados por uno de los comisionados de la EEOC que designa la presidencia, por la persona agraviada o por cualquier individuo que actúe en representación del agraviado. Los cargos se deben presentar dentro los 180 días posteriores al acto en cuestión. Sin embargo, el plazo se ha extendido a 300 días si en dicho caso está implicado un estado o agencia local. A causa de esta restricción de tiempo, la Ley de Derechos Civiles de 1866 puede entrar en juego porque no tiene un estatuto de limitaciones.

Observe en la figura 3-2 que cuando se presenta un cargo, la EEOC primero trata de lograr una resolución sin admisión de culpabilidad de las partes. En esencia, se exhorta a la organización acusada de una violación a resolver el caso sin admisión de culpabilidad. La mayoría de las acusaciones se resuelven en esta etapa.

A falta de una resolución, la EEOC investiga los cargos. Una vez que se notifica al patrón que ocurrirá una investigación, no se puede destruir ningún registro relacionado con la acusación. Durante el proceso de investigación, se permite al empleador presentar un estado de posición. Después de que se ha terminado la investigación, el director del distrito de la EEOC emitirá una declaración de causa probable o una declaración de ausencia de causa probable.

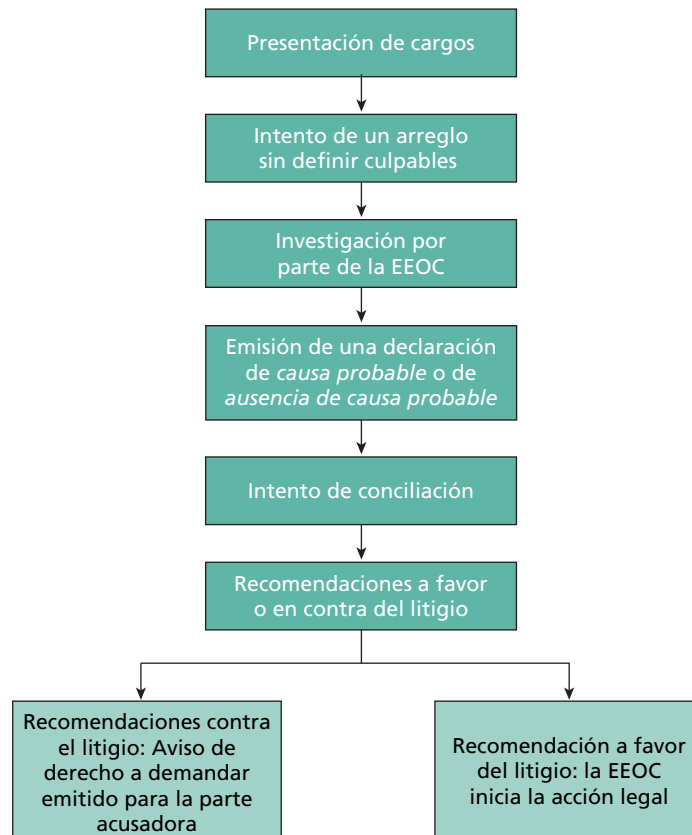
En caso de que exista una declaración de causa probable, el siguiente paso consiste en intentar una conciliación. En caso de que este esfuerzo fracase, el caso será revisado en cuanto a su potencial de litigio. Algunos de los factores que determinan si la EEOC buscará el litigio son: 1. el número de personas implicadas por la práctica en cuestión, 2. la cantidad de dinero implicada en el cargo, 3. otros cargos formulados contra el empleador, y 4. el tipo de cargo. Las recomendaciones para el litigio se transmiten entonces al consejo general de la EEOC. Si la recomendación es en contra del litigio, se emitirá una notificación del derecho a entablar una demanda para la parte contra la que se presentarán los cargos. La EEOC entabla litigios en tan sólo el 1 por ciento de todas las acusaciones.<sup>71</sup> Observe que la Ley de Derechos Civiles de 1964 prohíbe las represalias contra los empleados que se han



<http://www.eeoc.gov>

Página de visita de la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo.

Pasos que deben seguirse en el manejo de un caso de discriminación



**Figura 3-2** Procedimiento de la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC) una vez que se presenta una acusación  
Fuente: 2008 por Prentice Hall.

opuesto a una práctica ilegal de empleo. La ley también protege a aquellos que han atestado, asistido o participado en la investigación de la discriminación.

## 7

Explicar el objetivo de los *Lineamientos uniformes en relación con los procedimientos de selección de empleados*.

## Lineamientos uniformes acerca de los procedimientos de selección de los empleados

Antes de 1978, los patrones se enfrentaban al hecho de tener que cumplir con varios y distintos lineamientos para la selección del personal. En 1978 la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo, la Comisión del Servicio Civil, el Departamento de Justicia y el Departamento del Trabajo adoptaron los *Lineamientos uniformes acerca de los procedimientos de selección de los empleados*. Estos lineamientos cubren varios estatutos federales sobre las oportunidades equitativas en el empleo y las órdenes ejecutivas, incluyendo el título VII de la Ley de Derechos Civiles, EO 11246, y la Ley de Igualdad Salarial (*Equal Pay Act*).

Los *Lineamientos uniformes* proporcionan un solo conjunto de principios que se diseñaron para asistir a los empleadores, a las organizaciones del trabajo, a las agencias de empleo y a las juntas de certificaciones y licencias para respetar las prohibiciones federales contra las prácticas de empleo que discriminan sobre la base de raza, el color, la religión, el género y el origen nacional. Los *Lineamientos uniformes* ofrecen un marco de trabajo para tomar decisiones de empleo legales acerca de contrataciones, promociones, descensos de categoría, remisión, retención, concesión de licencias y certificaciones, uso adecuado de las pruebas y otros procedimientos de selección. Bajo los *Lineamientos uniformes*, los procedimientos de reclutamiento no se consideran procedimientos de selección y, por lo tanto, no quedan comprendidos.

En relación con los procedimientos de selección, los *Lineamientos uniformes* afirman que una prueba es

*cualquier medida, combinación de medidas, o procedimientos que se usen como base para cualquier decisión de empleo. Los procedimientos de selección incluyen a la totalidad de la gama de técnicas de evaluación, desde las pruebas tradicionales de lápiz y papel, las pruebas de desempeño, los programas de entrenamientos o los periodos de prueba, y los requisitos físicos, educativos y de experiencia laboral a través de entrevistas informales u ocasionales y formas de solicitud de empleo.*

Al usar esta definición, prácticamente cualquier instrumento o procedimiento que se use en una decisión de selección se considera como una prueba.

## 8

Describir el trato desigual y el efecto adverso.

## Concepto de trato desigual

### Trato desigual:

Ocurre cuando un empleador trata a algunas personas de una manera menos favorable que a otras con motivo de la raza, la religión, el color, el sexo, el origen nacional o la edad.

La discriminación ilegal en el empleo, como se ha establecido a través de varias decisiones de la Suprema Corte, puede dividirse en dos amplias categorías: el efecto adverso y el trato desigual. El **trato desigual** significa que un empleador trata a algunas personas de una manera menos favorable que a otras con motivo de la raza, la religión, el color, el sexo, el origen nacional o la edad. Es la forma de discriminación que se entiende con mayor facilidad.

Por ejemplo, los hombres son tratados de una manera distinta que las mujeres los blancos son tratados en forma distinta en comparación con los negros. La cuestión del trato desigual se refiere a un trato diferente sobre la base de algún criterio no permitido. Puede concebirse como una discriminación directa. Las formas comunes de trato desigual incluyen la selección de reglas con alguna premisa relacionada con la raza, el sexo o de algún otro tipo una acción perjudicial un trato desigual sobre una base individual y distintas normas de selección para diferentes grupos.

El caso de *McDonald versus Santa Fe Trail Transportation Company* ofrece un ejemplo de trato desigual. Tres de los empleados de la compañía, dos blancos y un negro, al parecer, se habían apropiado indebidamente de 60 galones de anticongelante. Santa Fe tomó una acción disciplinaria contra los trabajadores despidiendo a los dos blancos, pero no al empleado negro. Los trabajadores blancos despedidos entablaron una demanda contra la compañía, alegando que la terminación de su contrato violaba tanto el título VII como la Ley de Derechos Civiles de 1866. La Suprema Corte, en una decisión de 1977, estuvo de acuerdo con

los quejosos en el sentido de que habían sido receptores de un trato desigual con motivo de su raza. Un punto vital para el trato desigual es la cuestión de la prueba. El quejoso debe primero estar en condiciones de establecer un caso *prima facie* (que prevalece salvo prueba en contrario) y, segundo, debe poder establecer que el empleador actuó sobre la base de un motivo discriminatorio.

## Concepto de efecto adverso

Antes de la emisión de los *Lineamientos uniformes*, la única manera de probar una relación con el trabajo era validando cada prueba. Los *Lineamientos uniformes* no requieren la validación en todos los casos. En esencia, tan sólo se requiere en situaciones en las cuales un examen o algún otro mecanismo de selección producen un efecto adverso sobre un grupo minoritario. El **efecto adverso**, un concepto establecido por los *Lineamientos uniformes*, se presenta si las mujeres y los grupos minoritarios no son contratados en un porcentaje de por lo menos el 80 por ciento del grupo que tenga los mejores logros.

Bajo los *Lineamientos uniformes*, el efecto adverso se describe en términos de las tasas de selección. La tasa de selección es el número de solicitantes calificados y que han sido contratados o promovidos, dividido entre el número total de solicitantes calificados. Esto se conoce como la regla de cuatro quintos, la cual es en realidad un lineamiento sujeto a interpretación por parte de la EEOC. Los grupos que se han identificado para el análisis bajo los lineamientos son: **1.** negros, **2.** estadounidenses nativos (incluyendo a los nativos de Alaska), **3.** asiáticos, **4.** hispanos, **5.** mujeres y **6.** hombres.

Se usa la siguiente fórmula para calcular el efecto adverso en la contratación:

$$\frac{\text{Tasa de éxito del grupo de solicitantes con menos logros}}{\text{Tasa de éxito del grupo de solicitantes con más logros}} = \text{Determinación del efecto adverso}$$

La tasa de éxito para el grupo con menos logros (con frecuencia las mujeres y los solicitantes de grupos minoritarios) se determina dividiendo el número de miembros de un grupo específico empleados durante un periodo entre el número de solicitantes calificados durante un periodo. La tasa de éxito de los solicitantes del grupo con más logros se determina dividiendo el número de individuos empleados del grupo con más logros entre el número de solicitantes del grupo con más logros durante un periodo.

Utilizando la fórmula, determinemos si ha habido un efecto adverso en el siguiente caso. Durante 2007 se contrató a 400 personas para un trabajo en particular. Del total, 300 eran blancos y 100 eran negros. Se presentaron 1,500 solicitantes capacitados para estos trabajos, de los cuales 1,000 eran blancos y 500 eran negros. Se determinó que los negros habían sido el grupo con menos logros porque  $100/500 = .2$ . Se determinó también que los blancos fueron el grupo con más logros porque  $300/1000 = .3$ . Usando la fórmula del efecto adverso, tenemos:

$$\frac{100/500}{300/1,000} = \frac{0.2}{0.3} = 66.67\%$$

Por lo tanto, existe un efecto adverso.

La evidencia de un efecto adverso implica más cosas que tan sólo el número total de trabajadores de grupos minoritarios empleados. También se considera el número total de solicitantes calificados. Por ejemplo, suponga que se contrataran 300 negros y 300 blancos, pero que hubo 1,500 solicitantes capacitados negros y 1,000 solicitantes capacitados blancos. Se determinó que los negros habían sido el grupo con menos logros porque  $300/1500 = .2$ . Se determinó que los blancos habían sido el grupo con más logros porque  $300/1000 = .3$ . Al ponerse estas cifras dentro de la fórmula del efecto adverso, se puede concluir que todavía existe un efecto adverso.

$$\frac{300/1,500}{300/1,000} = \frac{0.2}{0.3} = 66.67\%$$

Por lo tanto, existe un efecto adverso.

### Efecto adverso:

Este concepto, establecido por los *Lineamientos uniformes*, ocurre si las mujeres y los grupos minoritarios no son contratados en un porcentaje de por lo menos el 80 por ciento del grupo que tenga los mejores logros.



Por lo tanto, es claro que las empresas deben vigilar con gran cuidado sus esfuerzos de reclutamiento. Obviamente, las empresas deben tratar de reclutar a personas capacitadas porque una vez que ingresen al grupo de aspirantes, se usarán para calcular el efecto adverso.

Suponiendo que se presenta el efecto adverso, los empleadores tienen dos caminos disponibles si aún desean usar una norma particular de selección. Primero, el empleador puede validar un mecanismo de selección al demostrar que, de hecho, es un factor de predicción de éxito. Por ejemplo, el empleador puede ser capaz de probar la existencia de una fuerte relación entre el mecanismo de selección y el desempeño en el trabajo, y que si no usara este procedimiento, los costos de capacitación de la empresa se volverían prohibitivos. Si ese mecanismo ha demostrado ser un buen factor de predicción del desempeño del trabajo, con ello se habrá establecido la necesidad organizacional. El segundo camino que está disponible para los empleadores en caso de que se presente el efecto adverso es la defensa de la capacitación ocupacional de buena fe (BFOQ). La defensa BFOQ significa que tan sólo un grupo es capaz de realizar un trabajo en forma exitosa. Las cortes han interpretado en forma estrecha esta defensa porque casi siempre se relaciona con una discriminación de sexo. Por ejemplo, las cortes han rechazado el concepto de que en virtud de que la mayoría de las mujeres no pueden levantar 100 libras, toda mujer debe quedar fuera de cualquier consideración para un trabajo que requiera el levantamiento de objetos pesados.

Los creadores de los *Lineamientos uniformes* adoptaron el enfoque del renglón de la utilidad neta al evaluar si las prácticas de dar empleo de una empresa son discriminatorias. Por ejemplo, si se usa un número de procedimientos separados para tomar una decisión de selección, las agencias a cargo del cumplimiento se concentrarán en el resultado final de estos procedimientos para determinar si ha ocurrido un efecto adverso. En esencia, la EEOC está más interesada en lo que está ocurriendo que en la manera en la cual ocurre. Admite que las prácticas discriminatorias de empleo que no puedan ser validadas pueden existir sin embargo, el efecto neto, o efecto sobre el renglón de la utilidad neta, de los procedimientos de selección es el foco de atención de la EEOC.



Describir las prescripciones de los *Lineamientos uniformes* relacionadas con el acoso sexual, el origen nacional y la religión.

## Lineamientos adicionales sobre los procedimientos de selección para el empleo

Los *Lineamientos uniformes* se publicaron en 1978 y se han modificado varias veces. Algunos de estos cambios reflejan las decisiones de la Suprema Corte otros ponen en claro los procedimientos de implantación. Los tres cambios principales que se han discutido son los Lineamientos sobre el acoso sexual, los Lineamientos sobre la discriminación con motivo del origen nacional y los Lineamientos sobre la discriminación con motivo de la religión.

### Lineamientos sobre el acoso sexual

En 2004 la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo de Estados Unidos presentó más de 13,000 cargos por acoso sexual. Las indemnizaciones para las partes que formularon los cargos ascendieron a más de 37 millones, sin contar los beneficios monetarios obtenidos a través del litigio.<sup>72</sup>

Como se mencionó anteriormente, el título VII de la Ley de Derechos Civiles prohíbe en forma general la discriminación en el empleo sobre la base del género. La EEOC también ha emitido lineamientos que afirman que los empleadores tienen la obligación de mantener un ámbito de trabajo que se encuentre libre de acosos sexuales. La OFCCP emitió lineamientos similares. Los administradores de organizaciones tanto lucrativas como no lucrativas deben estar particularmente alerta al problema de los acosos sexuales. La EEOC emitió estos lineamientos luego de considerar que el acoso sexual era un problema ampliamente difundido. El cuadro 3-1 contiene la definición de acoso sexual proporcionada por la EEOC. Como se verá, existen dos tipos distintos de acoso sexual: 1. donde se crea un ambiente de trabajo hostil, y 2. cuando existe un intercambio de común acuerdo (*quid pro quo*), por ejemplo, cuando se otorga una promoción o un aumento de sueldo a cambio de sexo.

De acuerdo con estos lineamientos, los empleadores son totalmente responsables por los actos de sus supervisores, sin importar si el empleador está enterado del acto de acoso sexual. En los casos de *Faragher versus City of Boca Raton* y *Burlington Industries, Inc. versus Ellerth*, la Suprema Corte sostuvo que un empleador es estrictamente responsable, queriendo decir que no tiene ninguna defensa en absoluto, cuando el acoso sexual proveniente de un supervisor implica una acción tangible relacionada con el empleo.

**Tabla 3-1 Definición de acoso sexual de la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC)**

Insinuaciones sexuales desagradables, peticiones de favores sexuales y comportamientos verbales o físicos de naturaleza sexual que ocurran bajo cualquiera de las siguientes situaciones:

1. Cuando la sumisión a tal comportamiento se convierta explícita o implícitamente en un término o condición del empleo de un individuo.
2. Cuando la sumisión o el rechazo de tal contacto por parte de un individuo se use como la base de decisiones de empleo que afecten a tal individuo.
3. Cuando tal comportamiento tenga el propósito o el efecto de interferir en forma injustificada con el desempeño en el trabajo de un individuo o de crear un ambiente de trabajo hostil u ofensivo.

Cuando se trata de compañeros de trabajo, el empleador es responsable por tales actos si tuvo conocimiento, o debería haberse enterado, acerca de éstos. El empleador no es responsable cuando puede demostrar que tomó una acción correctiva inmediata y apropiada al enterarse del problema.

Otro aspecto de importancia de estos lineamientos es que los empleadores pueden ser responsables por actos cometidos por personas que no son empleadas en el ámbito de trabajo si tenían conocimiento o deberían haberse enterado del comportamiento y dejaron de tomar la acción apropiada. Las empresas son responsables por el desarrollo de programas para prevenir el acoso sexual en el ámbito del trabajo. También deben investigar todas las quejas formales e informales que aleguen acoso sexual.<sup>73</sup> Después de investigar, una empresa debe tomar una acción *inmediata y apropiada* para corregir la situación.<sup>74</sup> El no hacerlo constituye una violación del título VII, como lo ha interpretado la EEOC. Para imponerse en la corte, las compañías deben tener procedimientos claros para el manejo de las quejas por acoso sexual. Por lo regular, los empleadores eligen un mediador imparcial para que escuche e investigue los cargos antes de que entren en acción los abogados. Si una queja por acoso sexual parece ser legítima, la compañía debe tomar una acción inmediata y apropiada. Ha habido numerosos casos de acoso sexual en las cortes, y la Suprema Corte continúa refinando el concepto.

En el caso de *Miller versus Bank of America*, la Corte de Apelaciones de Circuito de Estados Unidos hizo a un empleador responsable por actos de acoso sexual de sus supervisores, aun cuando la compañía tenía la política de prohibir tales comportamientos, y a pesar de que la víctima no notificó formalmente al empleador del problema. Otra Corte de Apelaciones de Circuito de Estados Unidos dispuso que el acoso sexual, en sí y por sí mismo, es una violación del título VII. La corte dispuso que la ley no requiere que la víctima pruebe que se resistió al acoso y que fue sancionada por esa resistencia. El primer caso de acoso sexual que llegó a la Suprema Corte de Estados Unidos fue el de *Meritor Savings Bank versus Vinson* en 1986. En la decisión de Vinson, la Suprema Corte reconoció por primera vez que el título VII podía utilizarse para reclamaciones dentro de un ambiente ofensivo. De acuerdo con la EEOC, las acciones específicas que podrían crear un ambiente de trabajo hostil incluyen un patrón de amenazas, intimidaciones o actos y observaciones hostiles, estereotipos sexuales negativos o la exhibición de material escrito o gráfico que se considere degradante. En 1993 la decisión de la Suprema Corte en el caso de *Harris versus Forklift Systems, Inc.* amplió el concepto de ambiente de trabajo hostil e hizo más fácil ganar las reclamaciones por acoso sexual. En una decisión unánime, la Suprema Corte sostuvo que para ser responsable de un acoso en un ambiente de trabajo abusivo, el comportamiento no necesita afectar seriamente el bienestar psicológico o motivar que el quejoso sufra heridas. Ya no es necesario probar la existencia de daños psicológicos severos. Bajo estas disposiciones, el quejoso necesita únicamente demostrar que su empleador permitió que existiera un ambiente de trabajo desde hostil hasta abusivo. En una disposición de la Corte de Apelaciones del Séptimo Circuito de Estados Unidos, la presentación de una propuesta sexual del presidente de una compañía a un subordinado que ocurrió una sola vez fue suficiente para constituir un ambiente de trabajo hostil. La decisión se tomó a la luz de la significativa autoridad del puesto del presidente y la cercanía con la cual trabajaba la persona acosada.<sup>75</sup> En otro caso que implicaba al presidente de una compañía, el director ejecutivo ofreció a una empleada 1 millón por que pasara una noche con él. Después de que ella se rehusó, fue despedida entonces ella lo demandó por acoso sexual y fue indemnizada con 5.3 millones.<sup>76</sup>

El esfuerzo del acoso sexual no tiene que estar dirigido el quejoso. La Corte de Apelaciones del Undécimo Circuito de Estados Unidos escribió lo siguiente en el caso de *Reeves versus C. H. Robinson Worldwide, Inc.*: La corte dio como ejemplos de insinuaciones sexualmente específicas' aquellas palabras que son más degradantes para las mujeres que para los

hombres’, y que por lo tanto pueden formar la base de una queja por acoso sexual . La corte sostuvo que la exposición diaria a lenguajes y programas de radio que sean particularmente ofensivos para las mujeres aunque no estén dirigidos al quejoso es suficiente para satisfacer los elementos de base’ (género) y los elementos severos o penetrantes’ de una reclamación por un ambiente de trabajo hostil .<sup>77</sup>

Las quejas aún ocurren con demasiada regularidad. Dial Corporation estuvo de acuerdo en pagar 10 millones para resolver un pleito colectivo de acoso sexual promovido por la EEOC. Este caso, el cual implicaba una serie de acusaciones acerca del comportamiento de los empleados masculinos en la fábrica Aurora, fue presentado a favor de 90 empleadas que trabajaban en la planta.

Durante mucho tiempo, una cuestión no resuelta en la legislación laboral ha sido si el acoso sexual entre personas del mismo sexo (por ejemplo, hombres que acosan a hombres) es ilegal bajo el título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964. La Suprema Corte, en el caso de *Oncale versus Sundowner Offshore Services*, sostuvo que el acoso sexual entre individuos del mismo sexo puede ser ilegal bajo el título VII. La Suprema Corte decidió que un sujeto podría presentar una queja por acoso sexual en tanto el comportamiento de acoso fuera el resultado del sexo de la persona. La corte puso de relieve que el título VII no prohíbe todos los acosos verbales o físicos en el ámbito de trabajo, sino sólo aquellos que constituyen una discriminación con motivo del sexo.

### Lineamientos sobre la discriminación con motivo del origen nacional

Tanto la EEOC como las cortes han interpretado la protección del origen nacional bajo el título VII como algo que va mucho más allá de la discriminación contra los individuos que provienen de un país en particular, o cuyos antepasados llegaron del extranjero. La protección del origen nacional también cubre: **1.** el matrimonio o la asociación con una persona de un origen nacional específico **2.** la pertenencia o la asociación con una organización identificada con grupos nacionales, o que busque promover los intereses de éstos **3.** la asistencia o la participación en escuelas, iglesias, templos o mezquitas adonde generalmente asisten personas de un grupo de origen nacional, y **4.** el uso del nombre de un individuo o de un cónyuge que esté asociado con un grupo de origen nacional. Como muestra la tabla 3-2, la EEOC ha identificado ciertos procedimientos de selección que pueden ser discriminatorios.

Los casos de discriminación con motivo del origen nacional han estado aumentando y se han duplicado en una década.<sup>78</sup> El acoso sexual sobre la base del origen nacional es una violación del título VII. Los empleadores tienen la responsabilidad de mantener un ambiente de trabajo libre de tales acosos. Los comentarios racistas y otros comportamientos verbales o físicos relacionados con el origen nacional de un individuo constituyen un acoso cuando esta conducta: **1.** tiene el propósito o el efecto de crear un ambiente de trabajo intimidante, hostil u ofensivo **2.** tiene el propósito o el efecto de interferir en forma injustificada con el ambiente de trabajo de un individuo o **3.** afecta adversamente las oportunidades de empleo de un individuo.

Un aspecto de interés con respecto al origen nacional es la regla de únicamente inglés . Las cortes han fallado por lo general a favor del empleador cuando tal regla promueve la seguridad y la calidad del producto, así como la eliminación del acoso sexual. Por ejemplo, suponga que una compañía tiene la regla de que solamente se debe hablar en inglés excepto durante los desayunos. Dicha regla debe estar justificada por una necesidad convincente de la empresa. En el caso de *Garcia versus Spun Steak*, la Corte de Apelaciones del Noveno Circuito (la Suprema Corte se negó a hacer una revisión) concluyó que la regla no necesariamente violaba el título VII. La administración de Spun Steak implantó la política después de que al-



Explicar en qué consiste la discriminación con motivo de las responsabilidades familiares.

**Tabla 3-2 Procedimientos de selección que pueden ser discriminatorios con respecto al origen nacional**

1. Requisitos de fluidez en el inglés: Una práctica cuestionable se relaciona con el hecho de negar oportunidades de empleo por el acento extranjero de un individuo o por su incapacidad para comunicarse bien en inglés. Cuando esta práctica se sigue en forma continua, la comisión presumirá que tal regla viola el título VII y la estudiará profundamente. Sin embargo, una empresa puede requerir que los empleados hablen únicamente en inglés durante ciertas ocasiones si se puede demostrar la necesidad de ello en el negocio.
2. Requisitos de capacitación o educación: Negar oportunidades de empleo a un individuo por su capacitación o educación en el extranjero, o la adopción de prácticas que requieran que un individuo sea capacitado o educado en el extranjero pueden ser prácticas discriminatorias.

## Discriminación con motivo de las responsabilidades familiares

La **discriminación con motivo de las responsabilidades familiares (DRF)**

es aquella que se ejerce contra los empleados a causa de sus obligaciones en términos del cuidado de los

### Discriminación con motivo de las responsabilidades familiares (DRF):

Discriminación que se ejerce contra los empleados con motivo de sus obligaciones relacionadas con el cuidado de los miembros de familia.

miembros de familia.<sup>79</sup> El incremento en las reclamaciones por parcialidad hacia las personas que tenían familiares a su cuidado condujeron a un lineamiento obligatorio de la EEOC en 2007 titulado: “Trato desigual e ilegal de trabajadores con responsabilidades de brindar cuidados”. De acuerdo con la EEOC, el lineamiento “no tiene como propósito crear una nueva categoría protegida, sino más bien ilustrar las circunstancias en las cuales la formación de estereotipos o de otras

formas de trato desigual pueden violar el título VII o la prohibición de la ADA (Ley para Estadounidenses con Discapacidades) contra la discriminación basada en la asociación de un trabajador con un individuo discapacitado”.<sup>80</sup> La DRF es actualmente el “tema candente” en la legislación laboral y el nuevo campo de batalla para las demandas relacionadas con el empleo.<sup>81</sup> Las bases legales para estas quejas incluyen una amplia variedad de causas de acción provenientes de:

- Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964;
- Ley sobre Discriminación por Embarazo;
- Ley de Licencias por Razones Médicas y Familiares;
- Ley para los Estadounidenses con Discapacidades;
- Ley de Igualdad Salarial;
- Ley de Seguridad en el Ingreso por el Retiro de los Empleados;
- Leyes estatales de prácticas justas en el empleo; y
- Las causas de acción de las leyes comunes, como un despido injusto o una violación de contrato.<sup>82</sup>

Los individuos que reclaman discriminación con motivo de sus responsabilidades familiares recurren al título VII con mayor frecuencia que cualquier otra legislación para dar apoyo a las demandas por discriminación por estas causas.<sup>83</sup>

La mayoría de los casos de DRF comparten un elemento en común: el empleado argumenta que la responsabilidad por cuidar a otros miembros de la familia causa la acción discriminadora por parte del empleador.<sup>84</sup> El desafío para los empleadores es desarrollar la correcta mezcla de flexibilidad y justicia en el horario del empleado, las políticas de licencias, la asistencia a cuidados de dependientes y las prestaciones. Esto promoverá la existencia de relaciones positivas con los empleados, el reclutamiento y la retención de una fuerza laboral diversa y bien capacitada, el tratamiento y la resolución de problemas relacionados con el trabajo y la defensa contra quejas por un comportamiento injusto o ilegal.<sup>85</sup> Los empleadores que consideran que están cumpliendo con las leyes federales y estatales antidiscriminatorias en cuanto a sueldos y horarios, prestaciones del empleado y licencias por razones médicas y familiares tal vez no estén enterados de que sus políticas y decisiones de empleo pueden someterse a examen en busca de evidencias sobre discriminaciones con motivo de responsabilidades familiares. La EEOC está buscando “circunstancias en las cuales la discriminación contra personas a cargo del cuidado de familiares podrían constituir un trato desigual e ilegal”.<sup>86</sup>

Los conflictos entre el trabajo y la familia se han concebido durante mucho tiempo como un problema que afecta únicamente a las mujeres, pero también se ha vuelto una preocupación para los hombres, ya que cada vez mayor número de ellos participan en el suministro de cuidados. Un número creciente de empleados demandan a sus empleadores porque perdieron sus trabajos, no se les consideró para una promoción o fueron tratados injustamente con base en sus responsabilidades relacionadas con el cuidado de los niños u otras actividades. Un empleado de mantenimiento, quien era el principal encargado de dar cuidados a sus padres de edad avanzada, solicitó y recibió una licencia intermitente FMLA, pero finalmente fue despedido. La evidencia que se presentó durante el juicio indicó una clara parcialidad de parte del supervisor contra las personas que brindan cuidados y, por implicación, de parte del empleador. Como resultado, el empleado fue indemnizado con \$11.65 millones.<sup>87</sup>

ADA también ha sido utilizada por las personas que brindan cuidados para acusar a los empleadores de discriminación con base en su “relación o asociación” con individuos discapacitados a quienes brindan atención. Para que ADA proteja a quien brinda los cuidados, el individuo que reciba el cuidado debe satisfacer la definición de “discapacitado” de ADA. La EEOC ha mantenido durante mucho tiempo la posición de que la disposición de “asociación” de ADA prohíbe la discriminación contra un individuo que tome tiempo libre o que no sea contratado debido a sus responsabilidades en cuanto al suministro de cuidados.<sup>88</sup>

gunos empleados se quejaron de que habían sido acosados e insultados en un lenguaje que no podían entender. La regla permitía a los trabajadores hablar español durante el desayuno y la comida. Una disposición reciente dio a apoyo al aspecto relacionado con el trabajo de la regla de únicamente inglés. En el caso de *Montes versus Vail Clinic, Inc.*, la Corte del Décimo Circuito estuvo de acuerdo con la regla de únicamente inglés, la cual prohibía a las amas de llaves hablar español mientras trabajaban en el cuarto de operaciones.<sup>89</sup> Sin embargo, las políticas de únicamente inglés que no están relacionadas con el trabajo han sido cuestionadas y eliminadas.

### Lineamientos sobre la discriminación con motivo de la religión

El número de quejas por discriminación relacionadas con la religión que se han presentado ante la EEOC continúa en aumento. De acuerdo con la decisión de la Suprema Corte en el caso de *TWA versus Hardison*, los empleadores tienen la obligación de aceptar las prácticas religiosas en tanto la aceptación requerida no cree más de un costo mínimo para el empleador.<sup>90</sup> Las cortes generalmente no requieren que los empleadores contraten trabajadores adicionales para que cubran a otro empleado que necesite una acomodación religiosa, esto es, alguna concesión especial por motivo de su religión.<sup>91</sup> Las quejas que se han presentado más comúnmente bajo las disposiciones de acomodación religiosa se relacionan con los empleados que se oponen ya sea al empleo del sábado (Sabbath), o a la pertenencia o al apoyo financiero a sindicatos laborales. Se deben considerar los costos identificables en relación con el monto de los costos operativos del empleador, así como el número de individuos que realmente necesiten una acomodación religiosa. Estos lineamientos reconocen que el pago regular de sueldos preferenciales constituye una situación indebida, mientras que ello no sucede cuando estos pagos se realizan sobre una base infrecuente o temporal. También existiría una situación indebida si una cierta acomodación religiosa requiriera que una empresa variara su sistema legítimo de jerarquía.<sup>92</sup>

Estos lineamientos identifican varias formas para dar cabida a aquellas prácticas religiosas que prohíben trabajar durante ciertos días. Algunos de los métodos indicados incluyen sustitutos voluntarios, horarios flexibles, transferencias laterales y asignaciones de cambio de puesto. Algunas negociaciones de contratos colectivos incluyen una cláusula que afirma que todo empleado debe afiliarse al sindicato o pagar a éste una suma equivalente a los derechos. Cuando las creencias religiosas de un empleado impiden el cumplimiento de estas disposiciones, el sindicato debe aceptar al empleado permitiéndole que haga un donativo equivalente a una organización caritativa.



Explicar la acción afirmativa de acuerdo con las órdenes ejecutivas presidenciales 11246 y 11375.

#### Orden ejecutiva (OE):

Directiva emitida por el presidente que tiene la fuerza y el efecto de una ley promulgada por el Congreso en tanto que se aplica a las agencias y a los contratistas federales.

#### Acción afirmativa:

Estipulada por la orden ejecutiva 11246, requiere que los empleadores emprendan medidas positivas para asegurar el empleo de los solicitantes y el buen trato de los empleados durante la relación laboral independientemente de la raza, el credo, el color o el origen nacional.

## Acción afirmativa: Orden ejecutiva 11246, como se reformó por la orden ejecutiva 11375

Una **orden ejecutiva (OE)** es una directiva emitida por el presidente y tiene la fuerza y el efecto de una ley promulgada por el Congreso en tanto que se aplica a las agencias y a los contratistas federales. Muchos piensan que el concepto de acción afirmativa tuvo su inicio en 1948, cuando el presidente Harry S. Truman terminó oficialmente con la segregación racial en todas las ramas del sector militar mediante la emisión de la orden ejecutiva 9981.<sup>93</sup>

Sin embargo, empezó oficialmente en 1965 cuando el presidente Lyndon B. Johnson firmó la orden ejecutiva 11246, la cual establece la política de que el gobierno de Estados Unidos debe brindar oportunidades equitativas en el empleo federal para todas las personas calificadas. Prohíbe la discriminación en el empleo con motivo de la raza, el credo, el color o el origen nacional. Esta orden también requiere la promoción de la realización plena de oportunidades equitativas en el empleo a través de un programa positivo y continuo en todos los departamentos y agencias ejecutivas. La política de oportunidades equitativas se aplica a todos los aspectos de la política y práctica del empleo federal.

Una disposición mayor de la orden ejecutiva 11246 requiere la adherencia a una política de no discriminación en el empleo como una condición para la aprobación de concesiones, contratos, préstamos, seguros o garantías. Todo departamento y agencia ejecutiva que administre un programa que incluya asistencia financiera federal debe incluir tal lenguaje en sus contratos. Los contratistas deben estar de acuerdo en no discriminar en el empleo con motivo de la raza, el credo, el color o el origen nacional durante la vigencia de un contrato.

La **acción afirmativa**, estipulada por la orden ejecutiva 11246, requiere que los empleadores que queden cubiertos por esta disposición tomen medidas positivas para asegurar el empleo de los solicitantes y el trato de los empleados durante el trabajo independientemente de



la raza, el credo, el color o el origen nacional. En 1968 la orden ejecutiva 11375 cambió la palabra credo por religión, añadió la discriminación de sexo a los otros rubros y reformó la orden ejecutiva 11246. Estas órdenes ejecutivas son impuestas por el Departamento del Trabajo a través de la Oficina de programas de cumplimiento de contratos federales (OFCCP).

Las prácticas de recursos humanos comprendidas se relacionan con el empleo, los ascensos, los descensos de categoría, las transferencias, el reclutamiento y la publicidad para el reclutamiento, los despidos o terminaciones de contrato, los tabuladores de sueldos u otras formas de remuneración, y la selección para la capacitación, incluyendo los programas de capacitación. Los empleadores tienen la obligación de publicar notificaciones en lugares visibles dentro del centro de trabajo donde expliquen estos requisitos. En caso de incumplimiento por parte de un contratista, los contratos pueden ser cancelados, terminados o suspendidos en forma total o parcial, y el contratista puede ser declarado como inelegible para contratos futuros con el gobierno.

12

Describir los programas de acción afirmativa.

### Programa de acción afirmativa (PAA):

Enfoque desarrollado por las organizaciones que tienen contratos con el gobierno para demostrar que los trabajadores son contratados en proporción a su representación en el mercado de trabajo relevante de la empresa.

## Programas de acción afirmativa

Un **programa de acción afirmativa (PAA)** es un enfoque desarrollado por las organizaciones que tienen contratos con el gobierno para demostrar que los trabajadores son contratados en proporción a su representación en el mercado de trabajo relevante de la empresa.

Un programa de acción afirmativa puede ser implantado en forma voluntaria por una organización. En tal caso, se establecen metas y se toman acciones para contratar y desplazar a los grupos minoritarios y a las mujeres hacia arriba de la organización. En otras situaciones, un programa de acción afirmativa puede ser ordenado por la OFCCP.

El grado de control que impondrá la OFCCP depende de la magnitud del contrato, y los contratos de 10,000 o menos no quedan cubiertos. El primer nivel de control se refiere a los contratos que exceden de 10,000, pero que son inferiores a 50,000. Estos contratistas están gobernados por la cláusula de igualdad de oportunidades, como se muestra en la tabla 3-3. El segundo nivel de control ocurre cuando el contratista: **1.** tiene 50 empleados o más **2.** tiene un contrato de 50,000 o más **3.** tiene contratos que, en cualquier periodo de 12 meses, hacen un total de 50,000 o más **4.** es una institución financiera que se desempeña como depositario para fondos del gobierno en cualquier cantidad, actúa como un agente de emisiones o de redenciones para los bonos de ahorro de Estados Unidos y para instrumentos de ahorro en cualquier cantidad, o se suscribe a los depósitos federales o seguros de acciones. Los contratistas que satisfacen estos criterios deben desarrollar un programa de acción afirmativa por escrito para cada uno de sus establecimientos y presentar un reporte anual EEO-1. Observe que en este caso el límite es de 50 empleados, pero era de 100 con respecto a aquellas situaciones cubiertas por la Ley de Derechos Civiles de 1964.

El tercer nivel de control sobre los contratistas se pone en marcha cuando los contratos exceden de 1 millón. Se deben satisfacer todos los requisitos anteriormente mencionados, y además, la OFCCP está autorizada para realizar revisiones de cumplimiento previas a la concesión. Al determinar si se debe realizar una revisión previa a la concesión, la OFCCP puede considerar, por ejemplo, los aspectos que se especifican en la tabla 3-4.

Si una investigación indica la existencia de una violación, la OFCCP trata primero de conseguir el cumplimiento a través de la persuasión. Si la persuasión falla para resolver el problema, la OFCCP presenta una notificación para precisar la causa o un aviso de violación. Una notificación donde se indica la causa contiene una lista de las violaciones, una declaración de cómo propone la OFCCP que se hagan las correcciones, una petición de una respuesta escrita ante los hallazgos y una fecha sugerida para una audiencia de conciliación. La empresa tiene por lo regular 30 días para responder. Una conciliación exitosa da como resultado un contrato escrito entre la OFCCP y el contratista. En un convenio de conciliación, el contratista está de acuerdo en tomar medidas específicas para remediar la falta de cumplimiento con una orden ejecutiva. Las empresas que no corrigen las violaciones pueden quedar al margen en la concesión de contratos futuros. Los procedimientos para el desarrollo de planes de acción afirmativa se publicaron en el *Registro federal* del 4 de diciembre de 1974. Estas regulaciones se denominan como Orden revisada número 4. La guía de la OFCCP para los funcionarios a cargo del cumplimiento, donde se describe qué se debe cubrir en una revisión de cumplimiento, se conoce como Orden número 14.

La OFCCP es muy específica en relación con lo que debería incluirse en un programa de acción afirmativa. Se debe desarrollar una declaración de política que refleje la actitud del director ejecutivo en relación con la igualdad de oportunidades en el empleo, que asigne la

**Tabla 3-3 Cláusula de oportunidades equitativas: Contratos del Gobierno**

1. El contratista no discriminará contra ningún empleado o solicitante de empleo con motivo de su raza, color, religión, sexo u origen nacional. El contratista tomará una acción afirmativa para asegurarse de que los solicitantes sean empleados y que los trabajadores sean tratados durante el empleo sin distinción a causa de su raza, color, religión, sexo u origen nacional. Tal acción deberá incluir lo siguiente, pero sin estar limitada a ello: empleo, ascensos, descensos de categoría o transferencias reclutamiento o publicidad para el reclutamiento despidos o terminaciones de contrato tabuladores salariales u otras formas de remuneración y selección para recibir capacitación, incluyendo los periodos de aprendizaje. El contratista acepta publicar avisos donde se expongan las disposiciones de esta cláusula de no discriminación en lugares visibles, disponibles para los empleados y para los solicitantes de empleo.
2. En todas las solicitudes o los anuncios para los empleados, colocados por el contratista o en representación de él, se indicará que todos los solicitantes capacitados recibirán consideración para el empleo indistintamente de su raza, color, religión, sexo u origen nacional.
3. El contratista enviará a cada sindicato laboral o representante de los trabajadores con quien tenga un contrato colectivo de trabajo u otro acuerdo o entendimiento, un aviso que deberá ser proporcionado por el funcionario contratante de la agencia, donde notificará al sindicato laboral o al representante de los trabajadores los compromisos del contratista bajo la sección 202 de la orden ejecutiva 11246 del 24 de septiembre de 1965, y pondrá copias de esta notificación en lugares visibles que estén disponibles para los empleados y los solicitantes de empleo.
4. El contratista cumplirá con todas las disposiciones de la orden ejecutiva 11246 del 24 de septiembre de 1965, y las reglas, regulaciones y órdenes relevantes de la Secretaría del Trabajo.
5. El contratista proporcionará toda la información y los reportes requeridos por la orden ejecutiva 11246 del 24 de septiembre de 1965, y por las reglas, regulaciones y órdenes de la Secretaría del Trabajo, o de conformidad con ellas, y permitirá el acceso a sus libros, registros y cuentas por parte de la agencia contratante y la Secretaría del Trabajo para propósitos de investigación con la finalidad de indagar el cumplimiento de tales reglas, regulaciones y órdenes.
6. En caso de que el contratista deje de cumplir con las cláusulas de no discriminación de este contrato o con cualquiera de tales reglas, regulaciones u órdenes, este contrato podrá ser cancelado, darse por terminado o suspendido en forma total o parcial, y el contratista podrá ser declarado como inelegible para contratos futuros con el gobierno en conformidad con los procedimientos autorizados en la orden ejecutiva 11246 del 24 de septiembre de 1965, o por regla, regulación u orden del Secretario de Estado, o en cualquier forma prevista por la ley.
7. El contratista incluirá las disposiciones de los párrafos (1) a (7) en cada subcontrato u orden de compra a menos que esté exento por las reglas, regulaciones u órdenes de la Secretaría del Trabajo emitidas en conformidad con la sección 204 de la orden ejecutiva 11246 del 24 de septiembre de 1965, con la finalidad de que tales disposiciones sean obligatorias para cada subcontratista o proveedor. El contratista tomará tal acción con respecto a cualquier subcontrato u orden de compra como lo indica la Secretaría del Trabajo, como un medio para hacer obligatorias tales disposiciones e incluyendo sanciones por el incumplimiento sin embargo, en caso de que el contratista se vea envuelto en un litigio, o sea amenazado con el inicio de uno por parte de un subcontratista o proveedor como resultado de tal indicación, el contratista podrá requerir a Estados Unidos que participe en tal litigio para proteger los intereses de la nación.

Fuente: *Federal Register*, 45, núm. 251 (martes 30 de diciembre de 1980): 86230.

responsabilidad general por la preparación y la implantación del programa de acción afirmativa y que prevea la elaboración de reportes y los procedimientos de supervisión. La política debe afirmar que la empresa pretende reclutar, contratar, capacitar y promover a las personas de todos los puestos indistintamente de su raza, color, religión, género u origen nacional, excepto cuando el género represente una cualidad ocupacional de buena fe. La política debe garantizar que todas las acciones de recursos humanos que impliquen áreas como remuneraciones, prestaciones, transferencias, despidos, reincorporaciones después de un cese en el empleo, capacitaciones patrocinadas por la compañía, educación, asistencia para las colegiaturas, y programas sociales y recreativos serán administradas indistintamente de la raza, el color, la religión, el género o el origen nacional. La Orden revisada número 4 es muy específica con respecto a la difusión de la política de igualdad de oportunidades en el

**Tabla 3-4 Factores que puede considerar la OFCCP al efectuar una revisión previa a una concesión**

1. El desempeño anterior del contratista en cuanto a la igualdad de oportunidades en el empleo, incluyendo su perfil actual a este respecto y las indicaciones de subutilización.
2. El volumen y la naturaleza de las quejas presentadas por los empleados o por los solicitantes de empleo contra el contratista.
3. El hecho de si el contratista se encuentra en una industria en crecimiento.
4. Nivel de empleo u oportunidades de promociones resultantes de la expansión de la fuerza de trabajo del contratista, o de la rotación de ésta.
5. Las oportunidades de empleo que probablemente resultarán del contrato en cuestión.
6. El hecho de si están disponibles los recursos para llevar a cabo la revisión.

empleo de una empresa, tanto interna como externamente. Se debe nombrar a un ejecutivo para que administre el programa de igualdad de oportunidades en el empleo. Esta persona debe recibir el apoyo necesario por parte de la alta administración para llevar a cabo su tarea. La Orden revisada número 4 especifica el nivel mínimo de responsabilidad asociada con la tarea del administrador de igualdad de oportunidades en el empleo.

Un programa de acción afirmativa aceptable debe incluir un análisis de las deficiencias en la contratación de grupos minoritarios y mujeres. El primer paso en la realización de un análisis en este sentido consiste en hacer un análisis de la fuerza de trabajo. El segundo paso se relaciona con un análisis de todos los grupos mayores de trabajo. Se requiere una explicación de la situación si los grupos minoritarios o las mujeres tienen escasa representatividad (subutilización). Un *grupo de trabajo* se define como uno o más trabajos que tienen un contenido, tarifas salariales y oportunidades similares. La *subutilización* se define como el hecho de tener un número menor de individuos de grupos minoritarios o mujeres en un grupo de trabajo en particular que el que se esperaría razonablemente en virtud de su disponibilidad. El análisis de utilización es importante porque los cálculos determinan si existe una subutilización. Por ejemplo, si el análisis de utilización muestra que la disponibilidad de negros para un cierto grupo de trabajo es del 30 por ciento, la organización debería tener por lo menos un 30 por ciento de empleados negros en ese grupo. Si el empleo real es de menos del 30 por ciento, existe una subutilización, y la empresa debería establecer una meta del 30 por ciento de empleados negros para ese grupo de trabajo.

El enfoque primario de cualquier programa de acción afirmativa es sobre las metas y los programas de tiempo, en particular sobre cuánto y cuándo. Las metas y los programas de tiempo desarrollados por la empresa deben cubrir la totalidad de su programa de acción afirmativa, incluyendo la corrección de las deficiencias. Estas metas y programas de tiempo deben ser alcanzables, es decir, deben basarse en resultados que la empresa, haciendo esfuerzos de buena fe, podría esperar lograr razonablemente. Las metas deben ser significativas y mensurables, así como alcanzables. Se deben establecer dos tipos de metas en relación con la subutilización: las metas anuales y las metas finales. La meta anual consiste en desplazarse hacia la eliminación de la subutilización, mientras que la meta final consiste en corregir toda la subutilización. Las metas deben ser específicas en términos de los resultados planeados, con plazos de tiempo para su consecución. Sin embargo, las metas no deben establecer cuotas inflexibles que deban alcanzarse. Más bien, deben ser metas razonablemente alcanzables. En la tabla 3-5 se describen algunas técnicas que se pueden usar para mejorar el reclutamiento y para incrementar el flujo de los solicitantes de empleo que pertenezcan a grupos minoritarios o que sean mujeres.

**Tabla 3-5** Técnicas para mejorar el reclutamiento de grupos minoritarios y mujeres

- Identificar organizaciones de referencia para los grupos minoritarios y las mujeres.
- Realizar sesiones informativas formales con los representantes de las organizaciones de referencia.
- Motivar a los empleados pertenecientes a grupos minoritarios y a las empleadas para que recomienden a aspirantes de empleo para la empresa.
- Incluir a los grupos minoritarios y a las mujeres dentro del área de relaciones de personal.
- Permitir que los grupos minoritarios y las mujeres participen en los programas de motivación de la juventud y demás actividades relacionadas con su comunidad.
- Participar activamente en ferias laborales y proporcionar a los representantes de la compañía la autoridad para realizar compromisos en el acto.
- Reclutar activamente en las escuelas que tienen inscripciones predominantes de grupos minoritarios o mujeres.
- Hacer esfuerzos especiales para llegar a los grupos minoritarios y a las mujeres durante los recorridos de reclutamiento en escuelas.
- Empezar programas especiales de empleo siempre que ello sea posible para las mujeres y los grupos minoritarios. Éstos podrían incluir programas de cooperación técnica y no técnica, trabajos después de la escuela y/o que permiten combinar el trabajo con el estudio, trabajos de verano para individuos desfavorecidos, programas de verano que combinen el trabajo y el estudio, y programas de motivación, capacitación y empleo para los núcleos de desempleados.
- Presentar imágenes de grupos minoritarios y mujeres en los folletos de reclutamiento.
- Incluir a los medios informativos de grupos minoritarios y a los medios de interés para las mujeres al poner anuncios para ofertas de empleo.

PERSPECTIVA  
GLOBAL

## Igualdad de oportunidades en el empleo a nivel global

**La asignación global** de mujeres y de miembros de grupos minoritarios raciales/étnicos puede tener implicaciones legales, ya que estos individuos están protegidos por disposiciones derivadas de la igualdad de oportunidades en el empleo. Los trabajadores estadounidenses contratados por empresas controladas por estadounidenses y que operan en el extranjero aún están protegidos por las leyes laborales de EUA. Las mujeres constituyen actualmente casi el 25 por ciento de los expatriados, lo cual representa un incremento con respecto al 14 por ciento registrado hace una década.<sup>94</sup> Por desgracia, estos incrementos en las tasas de participación de mujeres expatriadas no se han distribuido en forma equitativa en todo el mundo. Existen algunos países en los cuales la cultura sexista está tan arraigada que las mujeres tendrían grandes dificultades para participar en una base igualitaria con la mayoría de la población de la fuerza de trabajo. De hecho, en la actualidad existen algunas culturas que no aceptarían a una mujer como jefe.<sup>95</sup>

El acoso sexual también es un problema global. Un número desproporcionado de quejas de acosos sexuales interculturales incluyen a autores y víctimas provenientes de distintos grupos étnicos, raciales o nacionales. Cuando interactúan individuos provenientes de dos culturas distintas, existe un potencial de problemas de acosos sexuales. Algunos comportamientos que violan las normas culturales de Estados Unidos quizás no se perciban como un problema en otra cultura. En muchos países latinos y del Mediterráneo, el contacto físico y la sensualidad son una parte común de la socialización. El famoso Circo del Sol, con oficinas centrales en Montreal, Canadá, ha tenido que adaptarse a la definición de acoso sexual de Estados Unidos cuando se presenta en ese país. Aunque el besar a los buenos amigos y a los compañeros de trabajo en ambas mejillas es algo común en Montreal, tal comportamiento podría considerarse como una forma de acoso sexual en Estados Unidos. Además, hay algunas fotos de los ejecutantes semi-desnudos del Circo del Sol colgadas en las paredes de las oficinas centrales de la compañía en Montreal. Suzanne Gagnon, vicepresidente de recursos humanos, dijo que debido a las "exigentes leyes de Estados Unidos sobre la pornografía, el acoso sexual y la obscenidad, esas fotografías nunca verían la luz del día en Las Vegas".<sup>96</sup>

Australia, Canadá, Holanda, Suecia y el Reino Unido están entre las jurisdicciones que tienen leyes que especifican ciertos comportamientos prohibidos y que permiten a los empleados buscar remedios individuales. Italia, Filipinas, Taiwán y Venezuela definen el acoso sexual como una ofensa penal, y las sanciones y los remedios se especifican en códigos penales especiales. En Alemania, España y Tailandia, las leyes que tratan de la discriminación sexual se basan en el concepto de una indemnización por terminación la cual permite a los empleados dar por concluida su relación laboral con motivo de una discriminación o un acoso. A la vez, las leyes de indemnización por terminación requieren que los empleadores paguen a los empleados indemnizaciones sustanciales si la causa de su terminación se debe a discriminación o acoso sexual. En Japón las iniciativas de ley están reafirmadas por regulaciones que siguen el estilo de Estados Unidos en cuanto a la prohibición del acoso sexual.<sup>97</sup>

## Resumen

### 1. Describir la fuerza de trabajo diversa proyectada a futuro.

La fuerza de trabajo de Estados Unidos se volverá más diversa en 2010.

### 2. Describir la diversidad y la administración de la diversidad.

La *diversidad* se refiere a cualquier diferencia que se perciba entre las personas: edad, raza, religión, especialidad funcional, profesión, orientación sexual, origen geográfico, estilo de vida, ocupación o puesto dentro de la organización, y cualquier otra diferencia. La *administración de la diversidad* consiste en asegurarse de que existan los factores necesarios para permitir y motivar el desarrollo continuo de una fuerza de trabajo diversa a través de la fusión de estas diferencias reales y percibidas entre los trabajadores con la finalidad de lograr una productividad máxima.

### 3. Explicar los diversos componentes de una fuerza de trabajo diversa.

La fuerza de trabajo puede incluir lo siguiente: padres solteros y madres que trabajan, mujeres en los negocios, madres que se reincorporan a la fuerza de trabajo, familias con dos carreras, trabajadores de minorías, trabajadores de edad mayor, individuos con discapacidades, inmigrantes y personas jóvenes con educación o habilidades limitadas.

### 4. Identificar las principales leyes referentes a las oportunidades equitativas en el empleo.

Las principales leyes incluyen la Ley de Derechos Civiles de 1866 Ley de Igualdad Salarial de 1963 el título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964, reformada en 1972 Ley sobre Discriminación por Edad en el Empleo de 1967, reformada en 1978 y 1986 Ley de Rehabilitación de 1973 Ley sobre Discriminación por Embarazo de 1978 Ley de Reforma y Control de Inmigración de 1986 (IRCA) Ley de Inmigración de 1990 Ley de Reforma de la Inmigración Ilegal y Responsabilidad de los Inmigrantes de 1996 Ley de Derechos Civiles de 1991 Ley de Derechos de Empleo y Reempleo del Personal Uniformado de los Servicios Militares de 1994 y Ley del Mejoramiento de los Beneficios de los Veteranos de 2004.

### 5. Identificar algunas de las grandes decisiones de la Suprema Corte que han tenido repercusión sobre la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción afirmativa.

Las principales decisiones que se han tomado se refieren a los casos de *Griggs versus Duke Power Company*, *Albermarle Paper Company versus Moody*, *Phillips versus Martin Marietta Corporation*, *Espinoza versus Farah Manufacturing Company*, *Dothard versus Rawlinsong*, *Universidad de California Regents versus Bakke*, *American Tobacco Company versus Patterson*, *O'Connor versus Consolidated Coin Caterers Corp.*, *Adarand Constructors versus Pena*, *Grutter versus Bollinger*, y *Gratz versus Bollinger*.

### 6. Describir las funciones de la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo.

El título VII de la Ley de Derechos Civiles, como se reformó, creó la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo. Inicialmente estaba a cargo de la administración de dicha ley.

### 7. Explicar el objetivo de los Lineamientos uniformes en relación con los procedimientos de selección de empleados.

Los *Lineamientos* adoptaron un solo conjunto de principios que se diseñaron para asistir a los empleadores, a las organizaciones laborales, a las agencias de empleo y a las juntas de certificaciones y licencias a cumplir con los requisitos de las leyes federales que prohibían las prácticas del empleo discriminantes sobre la base de la raza, el color, la religión, el sexo y el origen nacional. Se diseñaron para dar un marco de trabajo que permitiera determinar el uso adecuado de las pruebas y otros procedimientos de selección.

### 8. Describir el trato desigual y el efecto adverso.

En términos de un trato desigual, un empleador trata a algunas personas de una manera menos favorable que a otras con motivo de la raza, la religión, el sexo, el origen nacional o la edad. El efecto adverso es un concepto establecido por los *Lineamientos uniformes* ocurre cuando las mujeres y los grupos minoritarios no son contratados en un porcentaje de por lo menos el 80 por ciento del grupo con los mejores logros.

### 9. Describir las prescripciones de los Lineamientos uniformes relacionadas con el acoso sexual, el origen nacional y la religión.

La EEOC también ha emitido algunos lineamientos de interpretación que establecen que los empleadores tienen el deber afirmativo de mantener un ambiente de trabajo libre de



acosos sexuales. La EEOC definió ampliamente la discriminación sobre la base del origen nacional como la negación de igualdad de oportunidades en el empleo con motivo de los antepasados o del lugar de nacimiento de un individuo o porque éste tenga las características físicas, culturales o lingüísticas de un grupo de cierto origen nacional. Los empleadores tienen la obligación de ser tolerantes con las prácticas religiosas a menos que puedan demostrar que se presenta una tribulación resultante.

**10. Explicar en qué consiste la discriminación con motivo de las responsabilidades familiares.**

La discriminación con motivo de las responsabilidades familiares (DRF) es aquella que se ejerce contra los empleados con base en sus obligaciones para cuidar a los miembros de la familia.

**11. Explicar la acción afirmativa de acuerdo con las órdenes ejecutivas 11246 y 11375.**

La acción afirmativa, estipulada por la orden ejecutiva 11246, requiere que los empleadores que queden cubiertos por la misma tomen medidas positivas para asegurar el empleo de los solicitantes y el tratamiento de los empleados durante el trabajo sin consideración de raza, credo, color u origen nacional. Dicha orden ejecutiva prohíbe la discriminación en el empleo con motivo de la raza, el credo, el color o el origen nacional. La orden ejecutiva 11375 cambió la palabra credo por religión, añadió la discriminación sexual a los otros rubros establecidos y reformó la orden ejecutiva 11246.

**12. Describir los programas de acción afirmativa.**

Un programa de acción afirmativa es un enfoque que desarrolla una organización que tiene contratos con el gobierno para demostrar que las mujeres o los grupos minoritarios se han empleado en proporción a su representación en el mercado laboral relevante de la empresa.

## Términos clave

- Diversidad, 53
- Administración de la diversidad, 53
- Familia con dos carreras, 55
- Techo de cristal, 67
- Trato desigual, 73
- Efecto adverso, 74
- Discriminación con motivo de las responsabilidades familiares (DRF), 78
- Orden ejecutiva (OE), 79
- Acción afirmativa, 79
- Programa de acción afirmativa (PAA), 80

## Preguntas para repaso

1. Cuál es la composición esperada de la fuerza de trabajo diversa del futuro
2. Defina la diversidad y la administración de la diversidad.
3. Cuáles son los componentes que se combinan para la formación de la fuerza de trabajo diversa del presente. Describa brevemente cada uno.
4. Describa brevemente las siguientes leyes:
  - a) Ley de Derechos Civiles de 1866
  - b) Ley de Igualdad Salarial de 1963
  - c) Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964, como se reformó en 1972
  - d) Ley sobre la Discriminación por Edad en el empleo de 1967, como se reformó en 1978 e 1986
  - e) Ley de Rehabilitación de 1973
  - f) Ley sobre Discriminación por Embarazo de 1978
  - g) Ley de Reforma y Control de Inmigración (IRCA) de 1986
  - h) Ley para los Estadounidenses con Discapacidades de 1990
  - i) Ley de Derechos Civiles de 1991
  - j) Ley de Derechos de Empleo y Reempleo del Personal Uniformado de los Servicios Militares de 1994
  - k) Ley de Reforma de la Inmigración Ilegal y Responsabilidad de los Inmigrantes de 1996
5. Cuál es el propósito de la Oficina de programas de cumplimiento de contratos federales

6. Cuáles son las decisiones significativas de la Suprema Corte de Estados Unidos que han tenido repercusión sobre la igualdad de oportunidades en el empleo Y sobre la acción afirmativa
- 7.Cuál es el propósito de los *Lineamientos uniformes sobre los procedimientos de selección de los empleados*
8. Distinga entre trato desigual y efecto adverso.
9. Cómo define la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC) el acoso sexual
10. Qué se quiere decir con el término *discriminación con motivo de las responsabilidades familiares*
11. Qué es una orden ejecutiva presidencial Describa las principales disposiciones de la orden ejecutiva 11246, de acuerdo con la reforma de la orden ejecutiva 11375.
12. Qué es un programa de acción afirmativa

## INCIDENTE DE ARH 1

### ¡Me siento maravillosamente bien!

**Les Partain**, gerente del departamento de capacitación y desarrollo de Gazelle Corporation, tenía 64 años de edad y había trabajado para la empresa por más de 30 años. Durante los 12 últimos meses se había desempeñado como gerente de capacitación y desarrollo de Gazelle, y consideraba que había hecho un buen trabajo. Esta creencia se vio apoyada por el hecho de que durante los cinco últimos años había recibido excelentes reportes de desempeño de su jefe, LaConya Caesar, director de recursos humanos.

Seis meses antes del cumpleaños de Les, él y LaConya tomaban juntos una taza de café. Les , dijo LaConya, sé que estás complacido con el progreso que nuestra sección de capacitación y desarrollo ha conseguido bajo tu liderazgo. En verdad te vamos a extrañar cuando te retires este año. Vas a tener una vida muy buena porque recibirás las prestaciones máximas por retiro. Si puedo ayudarte en algo en relación con los papeles para tu jubilación, por favor dímelo .

Gracias, LaConya , dijo Les. En verdad agradezco tu consideración, pero nunca me he sentido mejor en mi vida, y aunque nuestro plan de retiro es excelente, considero que tengo por lo menos cinco años más. Hay muchas otras cosas que me gustaría hacer para el departamento antes de retirarme. Tengo algunos empleados excelentes, y podemos hacer muchas cosas en los próximos cinco años .

Después de terminar su café, los dos regresaron a su trabajo. Mientras LaConya se iba, pensaba: Dios mío, no tenía ninguna idea de que ese tipo pretendía continuar en servicio. La única razón por la que le di esas evaluaciones de buen desempeño era para hacerlo sentir mejor antes de que se retirara. En realidad, es tan sólo un empleado promedio y yo quería tener en ese puesto clave a alguien con más iniciativa. Creo que perderemos a algunos buenos elementos en ese departamento si Les no se va. Por lo que ellos me han dicho, él no está haciendo un gran trabajo .

#### Preguntas

1. Desde el punto de vista legal, qué considera usted que LaConya puede hacer en relación con esta situación Argumente su respuesta.
2. Qué acciones debería haber tomado LaConya en el pasado para evitar su preocupación actual

## INCIDENTE DE ARH 2

### Entonces, ¿qué es la acción afirmativa?

**Supreme Construction Company** empezó como una pequeña constructora comercial localizada en Baytown, Texas. En los primeros años de la década que empezó en el año 2000, Alex Boyd, el fundador de Supreme, concentró sus esfuerzos en oficinas y talleres pequeños e independientes. Hasta ese momento, Alex nunca había empleado a más de 15 personas.

En 2005 Michael, el hijo de Alex, se graduó en la universidad con una especialización en administración de la construcción e inmediatamente se unió a la compañía como empleado de tiempo completo. Michael había trabajado en una variedad de puestos dentro de Supreme mientras estudiaba, y Alex consideraba que su hijo realmente había nacido para el negocio de la construcción. A Michael se le dio cada vez más responsabilidad, y la compañía continuó con su éxito, aunque con algunos proyectos más y unos cuantos empleados más que antes. En 2007 Michael se dirigió a su padre con una propuesta: Vamos a ingresar ahora a algunos de los proyectos más grandes. Tenemos el capital necesario

para expandirnos y en realidad considero que podemos hacerlo . Alex aprobó su idea y Supreme empezó a construir pequeños centros de compras y edificios de oficinas de varios pisos además de sus trabajos en su tradicional área de especialización. Pronto, el número de empleados aumentó a 75.

En 2009 la NASA (National Aeronautics and Space Administration) dio a conocer ciertas especificaciones de construcción en relación con dos hangares de aviones que deberían construirse en el suroeste de Houston. Aunque Supreme no había hecho nunca un trabajo de construcción para el gobierno, Michael y Alex consideraron el trabajo dentro de las capacidades de la compañía. Michael preparó una oferta de 1,982,000 y la presentó a la oficina de adquisiciones de la NASA.

Algunas semanas más tarde se inició el proceso de licitación. Supreme tenía la oferta baja. Sin embargo, la carta de aceptación dependía de la presentación de un programa satisfactorio de acción afirmativa.

### Preguntas

1. Explique la razón por la cual Supreme debe presentar un programa de acción afirmativa.
2. En general, para qué logros debería diseñarse el programa

## Notas

1. Mya Frazier, Paternity Leave Often Surprises Dads , *Advertising Age* 78 (19 de marzo de 2007): 22.
2. *Ibid.*
3. *Ibid.*
4. *Ibid.*
5. Robert J. Grossman, Keep Pace with Older Workers , *HR Magazine* 53 (mayo de 2008): 38-46.
6. Desda Moss, Diversifying Demographics , *HR Magazine* 50 (edición de aniversario, 2005): 37.
7. Jean M. Phillips, Mary Pomerantz y Stanley M. Gully, Plugging the Boomer Drain , *HR Magazine* 52 (diciembre de 2007): 54-58.
8. The Present & Future Job Market: Top Trends & How to Prepare , *HR Focus* 83 (junio de 2006): 8.
9. Susan Meisinger, Diversity: More Than Just Representation , *HR Magazine* 53 (enero de 2008): 8.
10. Kelley M. Butler, Workplace Diversity Can Increase Employee Loyalty , *Employee Benefit News* 20 (marzo de 2006): 16-17.
11. Diversity Pays Financially As Well As in Other Ways , *HR Focus* 82 (diciembre de 2005): 9.
12. Arlena Sawyers, American Honda Opens Workplace Diversity Office , *Automotive News* 82 (21 de enero de 2008): 90.
13. *Ibid.*
14. Bill Leonard, Gallup: Workplace Bias Still Prevalent , *HR Magazine* 51 (febrero de 2006): 34.
15. Stanley F. Slater, Robert A. Weigand y Thomas J. Zwirlein, The Business Case for Commitment to Diversity , *Business Horizons* 51 (mayo de 2008): 201-209.
16. Claudia Wallis, Esther Chapman, Wendy Cole, Lrostom Kloberdanz, Sarah Sturmon Dale, Julie Rawe, Betsy Rubiner, Sonja Steptoe y Deirdre van Dyk, The Case for Staying Home , *Time* 163 (22 de marzo de 2004): 50-59.
17. Deborah Rothberg, Tech's Glass Ceiling Shows Some Cracks , *eWeek* 23 (19 de junio de 2006): 26.
18. Eve S. Sprunt, Experience Builds Value Systems , *E P* 80 (noviembre de 2007): 29.
19. Jonathan A. Segal, Shatter the Glass Ceiling , *HR Magazine* 50 (abril de 2005): 121-126.
20. Karen E. Klein, Make Way for Female Entrepreneurs , *Business Week Online* (6 de marzo de 2006): 4.
21. Stephanie Armour, Moms Find It Easier to Pop Back into Workforce , *USA Today* (23 de septiembre de 2004): Money, lb.
22. Kathy Gurchiek, Good News for Moms Reconsidering Work , *HR Magazine* 51 (julio de 2006): 30.
23. Kelley M. Butler, Today's Working Women Seek Mentors, Motherhood Transition , *Employee Benefit News* 20 (abril de 2006): 17-19.
24. Armour, Moms Find It Easier to Pop Back into Workforce .
25. *Ibid.*
26. *Ibid.*
27. Mother Load , *ew Republic* 234 (1 de mayo de 2006): 9.
28. Eve S. Sprunt, Experience Builds Value Systems , *E P* 80 (noviembre de 2007): 29.
29. Ella Bell, The Bicultural Life Experience of Career Oriented Black Women , *Journal of Organizational Behavior* 11 (noviembre de 1990): 459-478.
30. Milan Yager, A Workforce That Doesn't Retire , *Accounting Today* 22 (3 de marzo de 2008): 26-27.
31. Jean M. Phillips, Mary Pomerantz y Stanley M. Gully, Plugging the Boomer Drain , *HR Magazine* 52 (diciembre de 2007): 54-58.
32. Kenneth Terrell, When Experience Counts , *U.S. News World Report* 140 (20 de marzo de 2006): 48-50.
33. Susan J. Wells, Counting on Workers with Disabilities , *HR Magazine* 53 (abril de 2008): 45-49.
34. 9 of Workers Report Bias & Discrimination at Their Workplaces , *HR Focus* 83 (febrero de 2006): 2.
35. Retaliation Claims OK Under Civil Rights Act , *HR Focus* 85 (julio de 2008): 2.
36. Norman L. Tolle, Plaintiff Prevails on Equal Pay Act Claim , *Employee Benefit Review* 62 (noviembre de 2007): 22-23.
37. Declan C. Leonard, Virtually Identical Job Duties Needed for Equal Pay Claim , *HR Magazine* (febrero de 2005): 116.
38. Minor Pay Difference Doesn't Violate Equal Pay Act or Title VII , *Fair Employment Practices Guidelines* (1 de agosto de 2007): 1-2.

39. Women's Weekly Pay Falls to 80.8 % of Men's , *HR Focus* 85 (enero de 2008): 12.
40. Michelle Conlin, Look Who's Bringing Home More Bacon , *Business Week* (27 de enero de 2003): 85.
41. Janet Stites, Equal Pay for the Sexes , *HR Magazine* 50 (mayo de 2005): 64-69.
42. Supreme Court Limits Pay Discrimination Suits , *Payroll Managers Letter* 23 (21 de julio de 2007): 1-2.
43. Lisa Takeuchi, Show Us Our Money , *Time* 171 (12 de mayo de 2008): 137.
44. Mark Schoeff, Jr., Clamping Down on Race Bias , *Workforce Management* 87 (14 de enero de 2008): 1-3.
45. Henredon Furniture Settles Racial Harassment Lawsuit , *Furniture Today* 32 (4 de febrero de 2008): 41.
46. Settlement in Ford Discrimination Case , *HR Focus* 82 (abril de 2005): 2.
47. Mark Schoeff, Jr., Ruling Expands Grounds for Retaliation Case , *Workforce Management* 85 (17 de julio de 2006): 10.
48. Bias Lawsuits: Two Cases Settle & One Class Action Allowed , *HR Focus* 82 (enero de 2005): 2.
49. Train Managers and Executives to Avoid Legal Danger Zones' , *HR Focus* 83 (agosto de 2006): 4-7.
50. Darren Dahl, A New Wrinkle on Age Bias , *Inc.* 27 (julio de 2005): 36.
51. ADEA Prevention Not Panic , *HR Magazine* 50 (septiembre de 2005): 58-62.
52. Donald L. Caruth, Robert M. Noe III y R. Wayne Mondy, *Staffing the Contemporary Organization* (Nueva York: Quorum Books, 1988): 49.
53. Stephanie Clifford, Pregnancy Claim Settlements Rise , *Inc.* 27 (septiembre de 2005): 30.
54. Nancy Hatch Woodward, Pregnancy Discrimination Grows , *HR Magazine* 50 (julio de 2005): 78-82.
55. Michael G. Sherrard, Criminal Convictions Upheld , *HR Magazine* 53 (enero de 2008): 84.
56. Janke Monty, Shhhh the Immigration Solution is on the Web , *ational Provisioner* (enero de 2008): 18-22.
57. Susan Berfield, Illegals and Business: A Glimpse of the Future , *Business Week* (14 de enero de 2008): 52-55.
58. Anne G. Scheer, Rulings Stiffen Rules for Pre-hire Medical Testing , *ew Hampshire Business Review* 27 (16 de septiembre de 2005): 26.
59. Linda Wasmer Andrews, Hiring People With Intellectual Disabilities , *HR Magazine* 50 (julio de 2005): 72-77.
60. Los seis casos son *World Cove Packing Co., Inc. versus Antonio, Price Waterhouse versus Hopkins, Patterson versus McClean Credit Union, Martin versus Wilks, West Virginia Hospitals versus Casey, y Lorence versus AT T.*
61. Avon, the Net, and Glass Ceilings , *Business Week* (6 de febrero de 2006): 104.
62. Wendy W. Bunnell, USERRA Military Leave Impact on Employee Benefit Plans , *Benefits Law Journal* 1 (otoño de 2008): 54-58.
63. Lawsuits Could Follow Failure to Train , *HR Focus* 82 (septiembre de 2005): 2.
64. Matthew Heller, Diversity , *Workforce Management* 85 (26 de junio de 2006): 62-63.
65. Jennifer Gill, Gender Issues , *Inc.* 27 (abril de 2005): 38-40.
66. What Does the Age Discrimination Decision Mean for Your Company , *HR Focus* 82 (mayo de 2005): 4-5.
67. Peter de Jager, Ethics: Good, Evil, and Moral Duty , *Information Management Journal* (septiembre/octubre 2002): 82-85.
68. Liz Ryan, Scuttling Some Job-Hunt Myths , *Business Week Online* (23 de marzo de 2006): 4.
69. Train Managers and Executive to Avoid Legal Danger Zones' , *HR Focus* 83 (agosto de 2006): 4-7.
70. Charles Proctor, Supreme Court Votes to Uphold Affirmative Action in U. Michigan Case , *University Wire* (24 de junio de 2003): 1.
71. Shawn Zeller, EEOC , *ational Journal* 37 (18 de junio de 2005): 1971.
72. Nancy J. Arencibia, Is Arbitration Right for Your Company , *Financial Executive* 18 (diciembre de 2002): 46-47.
73. Zero Tolerance , *T D* 59 (agosto de 2005): 50-52.
74. Joanne Deschenaux, EEOC: Train Managers on Harassment , *HR Magazine* 53 (mayo de 2008): 26.
75. Written Policy plus Prompt Action Saves Company from Sexual Harassment Liability , *Fair Employment Practices Guidelines* (1 de agosto de 2007): 1-3.
76. Maria Greco Danaher, Exec's Isolated Come-On Supports Hostile Environment Claim , *HR Magazine* 48 (febrero de 2003): 105.
77. Supervisor's Offer to Female Employee: 1 Million to Spend the Night Together , *Legal Alert for Supervisors* 3 (2 de junio de 2008): 4.
78. Case of First Impression: Sex Specific' Language, Not Directed at Plaintiff, May Still Form Basis of Sexual Harassment Claim , *Fair Employment Practices Guidelines* (1 de junio de 2008): 3-4.
79. Mary-Kathryn Zachary, Labor Law , *Supervision* 66 (abril de 2005): 23-26.
80. C. W. VonBergen, William T. Mawer y Robert Howard, Family Responsibilities Discrimination: The EEOC Guidance , *Employee Relations Law Journal* 34 (verano de 2008): 14-34.
81. Roger S. Kaplan, Family Responsibilities Discrimination: Examining the Issues, Understanding the Legal Risks, and Exploring Positive Solutions , *Employee Relations Law Journal* 34 (verano de 2008): 3-13.
82. VonBergen *et al.* Family Responsibilities Discrimination .
83. Kaplan, Family Responsibilities Discrimination .
84. *Ibid.*
85. VonBergen *et al.*, Family Responsibilities Discrimination .
86. Roger S. Kaplan, Family Responsibilities Discrimination: Examining the Issues, Understanding the Legal Risks, and Exploring Positive Solutions , *Employee Relations Law Journal* 4 (verano de 2008): 3-13.
87. Kaplan, Family Responsibilities Discrimination .
88. Consuela A. Pinto, Family Responsibilities Discrimination: The Next Frontier in Public Sector Employment Law , *Illinois Public Employee Relations Report* 25 (invierno de 2008): 1-9.
89. Kaplan, Family Responsibilities Discrimination .
90. Limited 'Speak English Only' Rules May Be Justified , *Fair Employment Practices Guidelines* (1 de octubre de 2007): 4-5.
91. Norman L. Tolle, Court Finds That Hospital Had Reasonably Accommodated Secretary's Religious Beliefs , *Employee Benefit Plan Review* 62 (febrero de 2008): 22-23.
92. Mark D. Downey, Keeping the Faith , *HR Magazine* 53 (enero de 2008): 85-88.

93. Maria Greco Danaher, Accommodation Does Not Have to Disadvantage Other Workers , *HR Magazine* 5 (mayo de 2008): 88-89.
94. Military Integration's 50th Birthday, <http://members.aol.com/WarLib/Lib/9881.htm>.
95. Shirley Puccino, Worldwide Practices and Trends in Expatriate Compensation and Benefits , *Benefits Compensation Digest* 44 (enero de 2007): 34-38.
96. Barry R. Weissman, English Only Training , *Industrial Safety Hygiene News* 39 (octubre de 2005): 37.
97. Cindy Waxer, Life's a Balancing Act for Cirque du Soleil's Human Resources Troupe , *Workforce Management* 84 (enero de 2005): 52-53.





### OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- 1 Explicar por qué el análisis de puestos es una herramienta básica de recursos humanos y explicar las razones para llevar a cabo tal análisis.
- 2 Describir los tipos de información que se requieren para el análisis de puestos y describir los diversos métodos que existen para efectuarlo.
- 3 Identificar quién realiza el análisis de puestos y describir los componentes de una descripción de puestos.
- 4 Explicar la oportunidad del análisis de puestos, en particular para los miembros de un equipo, y describir cómo ayuda dicho análisis a satisfacer diversos requisitos legales.
- 5 Describir la administración del talento.
- 6 Explicar el proceso de la planeación estratégica y, en particular, en el área de recursos humanos.
- 7 Describir la elaboración de pronósticos en cuanto a las necesidades de recursos humanos, así como la disponibilidad y la manera en la que las bases de datos pueden ayudar a acoplar los empleados internos con los puestos.
- 8 Identificar lo que una empresa puede hacer cuando existe escasez o exceso de empleados.
- 9 Explicar los recortes de personal, la planeación de la sucesión en los puestos y la planeación en caso de desastres en el ambiente actual.
- 10 Explicar la importancia de un sistema de información de recursos humanos y describir los sistemas de información para la administración de RH y los sistemas de información de empleados.
- 11

Describir algunos conceptos del diseño de puestos.

# Análisis de puestos, planeación estratégica y planeación de recursos humanos

## **ARH en acción:** Interconexión de la red social: El conocimiento mutuo

Un sitio de interconexión social es un “sitio Web que funciona como una comunidad virtual, donde un grupo de personas usan Internet para comunicarse entre sí acerca de cualquier cosa”.<sup>1</sup> En 2008 cientos de millones de individuos usaban estos sitios. Ante el rápido crecimiento de los mismos, las compañías tienen que determinar si deben permitir a los empleados tener acceso en sus oficinas a estos sitios públicos, como MySpace y Facebook, para comunicarse con los compañeros de trabajo, o si deben controlar el acceso.

Serena Software Inc., con sede en San Mateo, California, emitió un boletín de prensa que citaba a su director ejecutivo Jeremy Burton: “Las herramientas de interconexión social como Facebook pueden volvernos a unir, ayudarnos a conocernos como personas, a entender nuestra empresa y nuestros productos, y a servir mejor a nuestros clientes”.<sup>2</sup> Burton motivó a sus 800 empleados para que se inscribieran en Facebook, y para que lo usaran para interconectarse. También impulsó a los empleados para que tomaran un tiempo cada viernes para conocer a los compañeros de trabajo de diferentes localidades. Los empleados lo llaman “el viernes de Facebook”.<sup>3</sup>

Sin embargo, otras compañías no están seguras de si es conveniente permitir a sus empleados usar sitios públicos como Facebook o MySpace. Quieren más control sobre la comunicación de los empleados dentro de la compañía. Estas empresas utilizan programas de redes sociales que pueden ser controlados dentro de la empresa. Éste es el caso de Nestlé USA Inc. Alexis Bergen, gerente de asuntos corporativos y de marca, afirma que el objetivo fundamental de sus esfuerzos hacia una red social es “derribar los silos funcionales y los que se basan en una localidad. Se trata de motivar a los empleados para que ‘se conozcan’ y entren en contacto con sus compañeros que todavía no conocen. Los empleados que hacen esto son mejores trabajadores y más eficaces”.<sup>4</sup>

La decisión de Serena de adoptar una tecnología de interconexión social fue sencilla debido a la dispersión geográfica de sus empleados, quienes deben trabajar juntos. Sus 800 empleados se encuentran distribuidos en 29 oficinas de 14 países. Aproximadamente el 30 por ciento de los empleados trabajan en sus casas. Las oficinas centrales de Hillsboro, Oregon, tienen 90 trabajadores. Mary Helen Waldo, vicepresidente de recursos humanos globales de Serena, advierte: “Desde el punto de vista cultural, el unir a una gran cantidad de culturas corporativas distintas constituye un desafío, y consideramos que Facebook está ayudando a ese esfuerzo”. Una comunicación eficaz con frecuencia es difícil si uno nunca ve a los compañeros de trabajo o si los ve tan sólo un par de veces al año. Si los empleados se conocen entre

sí como individuos de la vida real, es probable que sean capaces de trabajar mejor juntos. Facebook podría considerarse como un sitio de congregación, algo así como un “despachador de agua virtual” en torno al cual se desarrollan conversaciones informales.<sup>5</sup>

Inicialmente, Serena consideró el uso de un programa comercial de interconexión social en red, el cual se utilizaría dentro de su Intranet, pero decidió que esto sería demasiado formal. Sin embargo, la compañía usa un programa comercial de interconexión social con los clientes y los socios.<sup>6</sup>

*Este capítulo comienza* con una descripción de las interconexiones sociales en red como una forma de llegar a conocer a otras personas. A continuación se explica la razón por la cual el análisis de puestos es una herramienta básica de la administración de recursos humanos y se exponen las razones para llevar a cabo tal análisis. Posteriormente, se revisan los tipos de información de análisis de puestos que se requieren y se describen los métodos de análisis de puestos. Se presentará también un ejemplo de análisis de puestos, y se explicarán los componentes de una descripción de puestos. A continuación hablaremos de cómo determinar el momento oportuno para realizar el análisis de puestos y de la importancia del análisis de puestos para los miembros de un equipo además, explicaremos la manera en la que el análisis de puestos ayuda a satisfacer varios requisitos legales. En seguida se tratará el tema de la administración del talento, junto con el proceso de planeación estratégica y el proceso de planeación de los recursos humanos. Hablaremos también del pronóstico de las necesidades de recursos humanos y de su disponibilidad, así como de la manera en la que las bases de datos de recursos humanos pueden ayudar a acoplar los empleados internos con los puestos. A continuación se describirán las acciones que pueden tomarse ante un exceso o una escasez de personal. Hablaremos también de los recortes de personal, la planeación de la sucesión en los puestos y la planeación en caso de desastres. Se incluyen secciones dedicadas a analizar los sistemas de información de recursos humanos (SIRH), los sistemas de información de administración de RG y de empleados, y algunos conceptos del diseño de puestos. El capítulo concluye con una Perspectiva global titulada *India realiza el trabajo, pero de una manera distinta*.



Explicar por qué el análisis de puestos es una herramienta básica de recursos humanos y explicar las razones para llevar a cabo tal análisis.

#### **Análisis de puestos:**

Proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización.

#### **Puesto:**

Conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas.

#### **Posición:**

Conjunto de tareas y responsabilidades a cargo de una persona.

## **Análisis de puestos: Una herramienta básica de la administración de recursos humanos**

El **análisis de puestos** es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización.<sup>7</sup>

Con un análisis de puestos, se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo. Tradicionalmente, es una técnica esencial y dominante de recursos humanos, y el punto de partida para otras actividades de recursos humanos. En el ambiente laboral dinámico de la actualidad, la necesidad de un sistema sólido de análisis de puestos es fundamental. Se están creando nuevos puestos, y los puestos antiguos se rediseñan o se eliminan. Un análisis de puestos realizado tan sólo hace algunos años actualmente podría ser obsoleto. Algunos señalan incluso que los cambios ocurren con tanta rapidez que es difícil mantener un sistema eficaz de análisis de puestos.

El **puesto** consiste en un conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas. Puede requerir los servicios de una persona, como los del presidente, o los servicios de 75, como podría ser el caso de los operadores de alimentación de datos en una gran empresa. Una **posición** es un conjunto de tareas y responsabilidades a cargo de una persona existe una posición para cada individuo dentro de la organización.

En un grupo de trabajo que consiste en un supervisor, dos oficinistas y cuatro operadores de procesadores de textos, existen tres puestos y siete posiciones. Una compañía pequeña podría tener 25 puestos para sus 75 empleados, mientras que en una compañía grande pueden existir 2,000 puestos para 50,000 empleados. En algunas empresas, unos 10 puestos constituyen hasta el 90 por ciento de la fuerza de trabajo.

El propósito del análisis de puestos es obtener respuestas a seis preguntas importantes:

1. Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado
2. Cuándo deberá terminarse el trabajo
3. Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo
4. Cómo realiza el trabajo el empleado
5. Por qué se hace el trabajo
6. Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo

El análisis de puestos ofrece un resumen de los deberes y las responsabilidades de un trabajo, su relación con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que requiere, y las condiciones laborales en las cuales se lleva a cabo. Se recopilan las actividades propias de un puesto, se analizan y se registran tal y como se desarrollan, y no como deberían desarrollarse. La determinación de la manera en la que el trabajo debería efectuarse se asigna con mayor frecuencia a los ingenieros industriales, a los analistas de métodos o a otras personas. El análisis de puestos se realiza después de que se ha diseñado el cargo, luego de que el empleado ha sido capacitado, y una vez que alguien desempeña el cargo.

El análisis de puestos se lleva a cabo en tres ocasiones: **1.** cuando se funda la organización y se inicia por primera vez un programa de análisis de puestos **2.** cuando se crean nuevos puestos y **3.** cuando los puestos cambian de manera significativa como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas. El análisis de puestos se realiza en la mayoría de las ocasiones como resultado de cambios en la naturaleza de los trabajos. La información del análisis de puestos se usa para indicar tanto las descripciones del puesto como las especificaciones del mismo.<sup>8</sup>

#### Descripción del puesto:

Documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto.

La **descripción del puesto** es un documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto. Las cualidades mínimas aceptables que un individuo debe poseer para efectuar un trabajo en particular están contenidas en la **especificación del puesto**.

Ambos tipos de documentos se expondrán con mayor detalle más adelante en este capítulo.

#### Especificación del puesto:

Documento que describe las cualidades mínimas aceptables que debe poseer un individuo para desempeñar un trabajo en particular.

## Razones para realizar un análisis de puestos

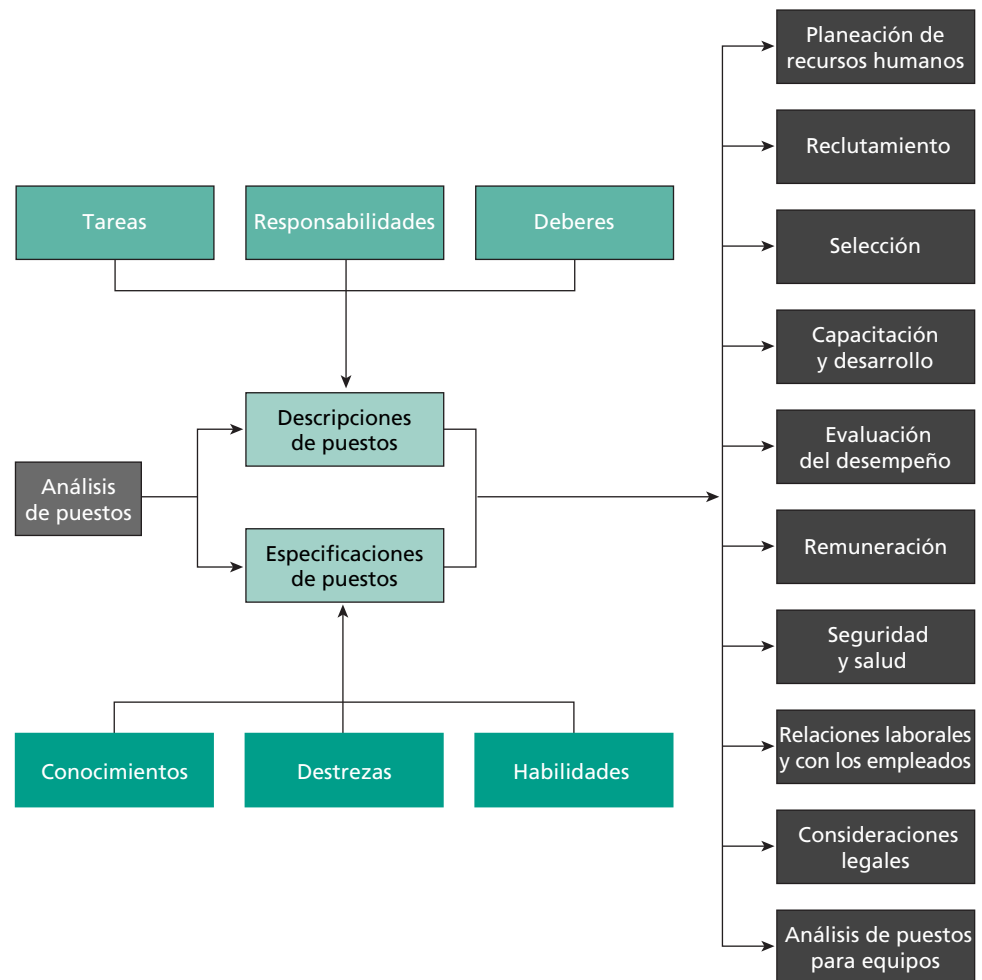
Como muestra la figura 4-1, los datos derivados del análisis de puestos tienen un efecto sobre prácticamente todos los aspectos de la administración de recursos humanos.

### Dotación de personal

Todas las áreas de la dotación de personal serían incoherentes si el reclutador no conociera las cualidades necesarias para hacerse cargo de los diversos puestos. Un uso principal de los datos del análisis de puestos se encuentra en el área de la planeación de los recursos humanos (de la cual se hablará en este capítulo). Saber simplemente que la compañía necesitará 1,000 empleados nuevos para producir bienes y servicios con la finalidad de satisfacer la demanda de ventas es un dato insuficiente. Cada puesto requiere de conocimientos, destrezas y habilidades diferentes. Obviamente, una planeación eficaz de los recursos humanos debe tomar en consideración estos requisitos del puesto. Además, al carecer de descripciones y especificaciones de puestos actualizadas, una empresa tendría que reclutar y seleccionar empleados para puestos sin tener lineamientos claros, y esta práctica podría tener consecuencias desastrosas. Los resultados deseados deben ser específicos y mensurables, y no enunciados vagos.<sup>9</sup>

### Capacitación y desarrollo

La información de la descripción de puestos ha demostrado con frecuencia ser benéfica al identificar las necesidades de capacitación y desarrollo. Si tal información indica que un puesto requiere de conocimientos, destrezas o habilidades en particular, y la persona que ocupe el puesto no posee todas las cualidades necesarias, probablemente se requerirá de capacitación y desarrollo. La capacitación debe dirigirse a asistir a los empleados en el cumplimiento de los deberes especificados en sus descripciones de puestos actuales o en el desarrollo de habilidades para el cumplimiento responsabilidades más amplias.



**Figura 4-1** Análisis de puestos: Una herramienta básica de la administración de recursos humanos

### Evaluación del desempeño

Los empleados deben ser evaluados en términos de qué tan bien cumplen con los deberes especificados en sus descripciones de puestos y en términos de cualesquiera otras metas específicas que se hayan establecido. Un administrador que evalúe a un empleado sobre la base de factores que no estén claramente predeterminados deja un gran espacio abierto para acusaciones de discriminación.

### Remuneración

En el área de remuneración, es de gran utilidad conocer el valor relativo de un puesto en particular para la compañía antes de que se le asigne un valor monetario. Desde una perspectiva interna, cuanto más significativos sean los deberes y las responsabilidades, más valor tendrá el puesto. Los puestos que requieren de mayores conocimientos, destrezas y habilidades deben valer más para la empresa. Por ejemplo, el valor relativo de un puesto que requiera un grado de maestría por lo regular será más alto que el de un puesto que requiera de un certificado de preparatoria. Sin embargo, éste podría no ser el caso si el valor de mercado del puesto que requiere tan sólo un certificado de preparatoria fuera más alto. Tal situación ocurrió en una ciudad importante de la costa occidental de Estados Unidos hace algunos años. Se reveló que los ingenieros de salubridad (los recolectores de basura) ganaban más que los profesores de escuelas públicas, quienes tenían un mayor nivel educativo.

### Seguridad y salud

La información derivada del análisis de puestos también es valiosa al identificar las consideraciones de seguridad y de salud. Por ejemplo, los empleadores están obligados a declarar si un trabajo es peligroso. La descripción/especificación del puesto debe reflejar esta



condición. Además, en ciertos trabajos peligrosos, los trabajadores necesitarán información específica acerca de los riesgos, para así poder laborar en forma segura.

## Relaciones laborales y con los empleados

La información del análisis de puestos también es importante en las relaciones laborales. Cuando se considera a los empleados para una posible transferencia, promoción o descenso de categoría, la descripción de puestos ofrece una norma para la evaluación y la comparación de talentos. Sin importar si la empresa está o no sindicalizada, la información obtenida a través del análisis de puestos conduce con frecuencia a decisiones de recursos humanos más objetivas.

## Consideraciones legales

Un análisis de puestos bien elaborado es de suma importancia para dar apoyo a la legalidad de las prácticas de empleo. De hecho, la importancia del análisis de puestos está bien documentada en los *Lineamientos uniformes sobre los procedimientos de selección de los empleados*.<sup>10</sup> Los datos del análisis de puestos son necesarios para defender las decisiones que se relacionan con la terminación de una relación laboral, la promoción, las transferencias y los descensos de categoría del empleado. El análisis de puestos ofrece una base para vincular entre sí las funciones de RH y el fundamento para desarrollar un programa sólido de recursos humanos.



Describir los tipos de información que se requieren para el análisis de puestos y describir los diversos métodos que existen para efectuarlo.

## Tipos de información del análisis de puestos

Se necesita una cantidad considerable de información para realizar adecuadamente un análisis de puestos. El analista de puestos identifica los deberes y las responsabilidades reales del puesto y recopila los demás tipos de datos que se listan en la tabla 4-1. En este proceso se de-

**Tabla 4-1** Tipos de datos que se recopilan en un análisis de puestos

### Resumen de los tipos de datos que se recopilan a través de un análisis de puestos<sup>a</sup>

1. **Actividades laborales**
  - a. Actividades y procesos del trabajo
  - b. Registros de actividades (en video, por ejemplo)
  - c. Procedimientos usados
  - d. Responsabilidad personal
2. **Actividades orientadas hacia el trabajador**
  - a. Comportamientos humanos, como acciones físicas y comunicación en el trabajo
  - b. Movimientos elementales para el análisis de métodos
  - c. Requisitos personales del puesto, como gasto de energía
3. **Máquinas, herramientas, equipos y materiales usados**
4. **Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto**
  - a. Conocimientos que se emplearán o aplicarán (como en la contabilidad)
  - b. Materiales procesados
  - c. Productos fabricados o servicios prestados
5. **Desempeño del puesto<sup>b</sup>**
  - a. Análisis de errores
  - b. Normas de trabajo
  - c. Mediciones del trabajo, como el tiempo empleado para realizar una tarea
6. **Contexto del puesto**
  - a. Programa de trabajo
  - b. Incentivos financieros y no financieros
  - c. Condiciones físicas de trabajo
  - d. Contextos organizacionales y sociales
7. **Requisitos personales para el puesto**
  - a. Atributos individuales como personalidad e intereses
  - b. Educación y capacitación requeridas
  - c. Experiencia laboral

<sup>a</sup>Esta información puede presentarse en la forma de descripciones cualitativas, verbales, narrativas o mediciones cuantitativas de cada concepto, como las tasas de error por unidad de tiempo o el nivel de interferencia (ruido).

<sup>b</sup>No todos los sistemas de análisis de puestos desarrollan los aspectos del desempeño en el trabajo.

Fuente: Reimpreso con permiso de Marvin D. Dunnette.

terminan las funciones esenciales del puesto. Observe que las actividades laborales, las actividades orientadas hacia el empleado, y los tipos de máquinas, herramientas, equipos y materiales usados en el puesto son importantes. Esta información servirá más tarde para ayudar a determinar las habilidades necesarias para el puesto. Además, el analista de puestos contempla los elementos tangibles e intangibles relacionados con el trabajo, como los conocimientos necesarios, los materiales procesados, y los bienes fabricados o los servicios prestados.

Algunos sistemas de análisis de puestos identifican los estándares laborales. También es posible efectuar estudios de medición del trabajo para determinar la cantidad de tiempo que se requiere para completar una tarea. Con respecto al contenido del trabajo, el analista estudia el programa de trabajo, los incentivos financieros y no financieros, así como las condiciones físicas de trabajo. También se identifican la educación, la capacitación y la experiencia laboral específicas que sean pertinentes para el puesto. Como muchos trabajos se desempeñan con frecuencia en conjunción con otros, también se describen los contextos organizacionales y sociales. Además, habrá que identificar las habilidades subjetivas requeridas, como la facilidad para entablar relaciones interpersonales, o si el puesto requiere que el ocupante sea una persona social y agradable.

## Métodos de análisis de puestos

Tradicionalmente, el análisis de puestos se ha realizado de diversas maneras, ya que las necesidades organizacionales y los recursos para llevar a cabo tal análisis difieren. La selección de un método específico dependerá de los objetivos para los cuales se va a usar la información (evaluación de puestos, aumentos de sueldo, desarrollo o algún otro) y del enfoque que sea más factible para una organización en particular. Los métodos más comunes del análisis de puestos se exponen en las siguientes secciones.

### Cuestionarios

Por lo regular, los cuestionarios son rápidos y económicos de usar. El analista de puestos puede administrar un cuestionario estructurado para los empleados, quienes identifican entonces las tareas que desempeñan. En algunos casos, los empleados carecen de habilidades verbales, una condición que hace que este método sea de menor utilidad. Además, algunos empleados tienden a exagerar el significado de sus tareas, atribuyéndose más responsabilidad que la que realmente tienen.

### Observación

Cuando se utiliza el método de observación, el analista de puestos presencia el desempeño del trabajador mientras éste realiza las tareas del cargo luego, registra sus observaciones. Este método se usa principalmente para recopilar información sobre los puestos que requieren de habilidades manuales, como los de operadores de máquinas. También ayuda al analista a identificar interrelaciones entre tareas físicas y mentales. Sin embargo, la observación, por sí sola, es un medio insuficiente para realizar un análisis de puestos, particularmente cuando las habilidades mentales son dominantes en un trabajo. La observación de un analista financiero en el trabajo no revelaría mucho acerca de los requisitos del puesto.

### Entrevistas

También se puede obtener una comprensión del puesto al entrevistar tanto al empleado como al supervisor. Por lo regular, el analista entrevista primero al empleado, y lo ayuda a describir los deberes a su cargo. Posteriormente, el analista se pone en contacto con el supervisor para obtener información adicional, para verificar la exactitud de la información obtenida del empleado y para aclarar ciertos puntos.

### Registro del empleado

En algunos casos, la información del análisis de puestos se recopila haciendo que los empleados describan sus actividades diarias de trabajo en un diario o una bitácora. Con este método, tendrá que superarse el problema de que los empleados tienden a exagerar la importancia de su puesto. Aun así, se puede obtener una comprensión valiosa de puestos altamente especializados, como, por ejemplo, el de un terapeuta recreativo.

## Combinación de métodos

Por lo regular, un analista de puestos no usa un método de análisis de puestos en forma exclusiva. Con frecuencia es más pertinente utilizar una combinación de métodos. Al analizar los puestos de oficina y administrativos, el analista podría usar cuestionarios apoyados por entrevistas y por una observación limitada. Al estudiar los puestos del área de producción, las entrevistas complementadas con amplias observaciones del trabajo permitirán obtener los datos necesarios. Básicamente, el analista debe usar una combinación de técnicas necesarias para la obtención de descripciones y especificaciones exactas de los puestos.

A lo largo de los años, se han hecho intentos para diseñar métodos más sistemáticos para el análisis de puestos. Varios de estos enfoques se exponen en la tabla 4-2.

**Tabla 4-2 Otros métodos disponibles para la realización de un análisis de puestos**

### Programa de análisis de puestos del Departamento del Trabajo de EUA

El Departamento del Trabajo de Estados Unidos estableció un método para estudiar sistemáticamente los puestos y las ocupaciones, el cual se denomina programa de análisis de puestos (*Job Analysis Schedule*, JAS). Cuando se usa el método JAS, un analista capacitado recopila la información. Un componente fundamental del JAS es la sección Evaluaciones del trabajo realizado. Aquí, se evalúa lo que hacen los empleados al ejecutar un trabajo con respecto a los datos, las personas y las cosas. Cada uno se visualiza como una jerarquía de funciones, y los aspectos que aparecen a un nivel más alto en la categoría son los más difíciles. Los códigos de la sección de funciones del empleado representan el nivel más alto de participación en cada una de las tres categorías.

El componente del JAS denominado Evaluaciones de las características del empleado se relaciona principalmente con los datos de los requisitos del puesto. Se incluyen aspectos como educación general, preparación vocacional específica, aptitudes, temperamento, intereses, requisitos físicos y condiciones ambientales. La sección de Descripción de las tareas describe con detalle el trabajo realizado. Se incluyen tanto las tareas rutinarias como aquellas que se efectúan de manera ocasional.

### Análisis funcional de puestos

El análisis funcional de puestos (AFP) es un enfoque amplio del análisis de puestos que se concentra en las interacciones entre el trabajo, el empleado y la organización. Este enfoque es una modificación del programa de análisis de puestos. Evalúa los resultados específicos de los puestos e identifica las tareas del puesto en términos una exposición de los deberes.

### Cuestionario de análisis de posiciones

El cuestionario de análisis de posiciones (*Position Analysis Questionnaire*, PAQ) es un interrogatorio estructurado de análisis de puestos que se basa en una lista de verificación para identificar los elementos de un puesto de trabajo. Se concentra en los comportamientos generales del empleado y no en las tareas. Cerca de 194 descripciones de puestos se relacionan con elementos orientados hacia el trabajo. Los defensores del PAQ consideran que su capacidad para identificar los elementos del trabajo del puesto, los comportamientos requeridos por parte de los titulares de los cargos y otras características del puesto hacen a este procedimiento aplicable al análisis de prácticamente cualquier tipo de puesto. Cada elemento de descripción del puesto es evaluado sobre una escala específica como el grado de uso, la cantidad de tiempo, la importancia de un puesto de trabajo, la posibilidad de ocurrencia y la aplicabilidad.

Cada uno de los puestos analizados se califica en relación con las 32 dimensiones del trabajo. El puntaje obtenido representa un perfil del puesto esto se compara con los perfiles estándar para puestos en grupo dentro de familias de puestos conocidas, es decir, conjuntos de puestos de naturaleza similar. En esencia, el PAQ identifica los comportamientos significativos de los puestos y clasifica los trabajos. Al usar el PAQ, las descripciones de puestos se pueden basar en la importancia relativa y en el énfasis que se concede a varios elementos del puesto. El PAQ se considera como uno de los métodos más útiles de análisis de puestos.

### Cuestionario de descripción de posiciones administrativas

El cuestionario de descripción de posiciones administrativas (*Management Position Description Questionnaire*, MPDQ) es un método de análisis de puestos diseñado para cargos administrativos se basa en una lista de verificación para el análisis de los trabajos. El MPDQ permite determinar las necesidades de capacitación de los individuos elegidos para desplazarse hacia posiciones administrativas. También permite evaluar y fijar salarios de puestos administrativos y clasificar los puestos en grupos.

### Análisis de puestos orientado hacia lineamientos

El análisis de puestos orientado hacia lineamientos (*Guidelines-oriented Job Analysis*, GOJA) responde a la legislación relacionada con la dotación de personal e implica un procedimiento para clasificar puestos. También se usa para desarrollar herramientas de selección, como formas de solicitud de empleo, y para documentar el cumplimiento con varios requisitos legales. El GOJA obtiene los siguientes tipos de información: 1. máquinas, herramientas y equipos 2. supervisión 3. contactos 4. deberes 5. conocimientos, talentos y habilidades 6. requisitos físicos y de otro tipo y 7. requisitos de diferenciación.



Identificar quién realiza el análisis de puestos y describir los componentes de una descripción de puestos.

## Realización de un análisis de puestos

La persona que lleva a cabo un análisis de puestos está interesada en recopilar datos sobre todo lo que interviene en la ejecución de un trabajo en particular. Quienes participan en un análisis de puestos deben incluir, por lo menos, al empleado y al supervisor inmediato de éste. Las organizaciones grandes pueden tener uno o más analistas de puestos, pero en las organizaciones pequeñas los supervisores de línea suelen ser los responsables del análisis de puestos. Las organizaciones que carecen de capacidades técnicas para tal efecto pueden recurrir a consultores externos para desarrollar un análisis de puestos.

Sin importar el enfoque que se adopte, antes de realizar un análisis de puestos, el analista debe aprender tanto como sea posible acerca del puesto de trabajo mediante la revisión de los organigramas y hablando con los individuos familiarizados con los puestos que se van a analizar. Antes de empezar, el supervisor debe presentar al analista con los empleados y explicarles el propósito del análisis de puestos. Aunque las actitudes de los empleados acerca del trabajo están más allá del control del analista, éste debe tratar de desarrollar una confianza mutua con aquellas personas cuyos puestos están siendo analizados. La falta de éxito en esta área restará méritos a lo que, de otra manera, sería un análisis de puestos sólido. Al concluir el análisis de puestos, se pueden elaborar dos documentos básicos de recursos humanos: la descripción y la especificación del puesto. En la práctica, tanto la descripción del puesto como su especificación se combinan en un documento donde se presentan en ese orden.

## Descripción del puesto

La información obtenida a través del análisis de puestos es fundamental para el desarrollo de las descripciones de los puestos. Anteriormente, la *descripción del puesto* se definió como un documento que describe las tareas, los deberes y las responsabilidades de un cargo. Es de vital importancia que las descripciones de puestos sean tan relevantes como exactas.<sup>11</sup> Deben incluir enunciados concisos de lo que se espera que hagan los empleados en el puesto, cómo lo harán y las condiciones en las cuales cumplirán con los deberes. Las descripciones de puestos concisas ponen fin a la posibilidad de escuchar argumentos como *Ése no es mi trabajo*.

Entre los aspectos que se incluyen con mayor frecuencia en la descripción de un puesto se encuentran los siguientes:

- Principales tareas que deberán realizarse
- Porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea
- Estándares de desempeño que deberán lograrse
- Condiciones de trabajo y riesgos posibles
- Número de empleados que realizarán el trabajo, y a quién se reportan
- Las máquinas y los equipos que se usarán en el trabajo

El contenido de la descripción del puesto varía un poco dependiendo del propósito para el cual se usará. Las siguientes secciones examinan las partes de una descripción de puestos.

## Identificación del puesto de trabajo

La identificación del puesto incluye el título del puesto, el departamento, la relación de autoridad y un número o código para el puesto de trabajo. Un buen título se aproximará de una manera muy cercana a la naturaleza del contenido del trabajo y distinguirá a ese puesto de otros. Por desgracia, los títulos de los puestos con frecuencia son engañosos. El asistente de un ejecutivo de una organización tal vez sea poco más que un oficinista altamente remunerado, mientras que una persona con el mismo título en otra empresa prácticamente se encarga de administrar la compañía. Por ejemplo, el primer trabajo de un joven graduado fue en una importante empresa de neumáticos, donde se desempeñaba como *asistente del gerente de servicios de distrito*. Los deberes básicos del puesto eran descargar los neumáticos de los camiones, verificar el desgaste de las bandas y apilar los neumáticos en vagones de carga un título más apropiado para el puesto sería el de *cargador y verificador de neumáticos*.

O\*NET, Occupational Information Network, es una base de datos muy amplia desarrollada por el gobierno de Estados Unidos donde se incluyen los atributos de los trabajadores y las características de los puestos. O\*NET es la primera fuente de información ocupacional de



Sistema de información que hace interactiva y accesible la información ocupacional.

la nación. Es un sistema de una base de datos flexible y fácil de usar que emplea un lenguaje común para definir y describir las ocupaciones. Su diseño flexible también permite capturar los requisitos de los puestos sujetos a cambios repentinos. Ofrece el fundamento esencial para facilitar actividades de orientación vocacional, educación, empleo y capacitación, ya que contiene información acerca de los conocimientos, las destrezas, las habilidades, los intereses y las actividades generales del trabajo, así como sobre el contexto laboral.<sup>12</sup>

### Fecha del análisis de puestos

La fecha del análisis de puestos debe incluirse en la descripción del puesto para ayudar a identificar los cambios en el puesto de trabajo que harían obsoleta a la descripción. Algunas empresas consideran útil poner una fecha de expiración en el documento. Esta práctica asegura una revisión periódica del contenido del puesto y minimiza el número de descripciones de puestos obsoletas.

### Resumen del puesto

El resumen del puesto brinda un panorama del puesto de trabajo. Por lo regular es un párrafo breve que describe el contenido del cargo.

### Tareas a realizarse

El cuerpo de la descripción del puesto delinea las principales tareas que deben realizarse. Por lo regular, una oración que empieza con un verbo de acción (como *recibe*, *realiza*, *establece* o *ensambla*) explica de manera adecuada cada tarea. Las funciones esenciales se describen en una sección separada para ayudar a cumplir con la Ley para los Estadounidenses con Discapacidades. Un ejemplo de una descripción de puestos se muestra en la figura 4-2.

#### Información administrativa

Título del puesto: Oficinista de registros  
Departamento: Operaciones de préstamos  
Se reporta a: Gerente de operaciones de préstamos  
Puesto de trabajo: 11

#### Fecha del análisis del puesto

21 de enero de 2009

#### Fecha de expiración

Enero de 2012

#### Resumen del puesto de trabajo

Devuelve a los clientes todos los documentos de los préstamos pagados. Supervisa las actividades diarias de dos oficinistas.

#### Funciones esenciales

Recibe mensualmente los archivos de las cuentas que se han liquidado por completo y solicita la devolución de contratos, documentos hipotecarios, facturas de automóviles y otros documentos más. Responde el teléfono y, por medio del correo electrónico, se ocupa de las preguntas de los clientes o de los funcionarios de préstamos acerca de los documentos. Mantiene un archivo de las facturas temporales de los automóviles hasta que se recibe la factura definitiva.

Archiva las facturas definitivas de los automóviles, los contratos, los documentos hipotecarios y otros documentos en expedientes de los clientes sobre una base diaria.

Supervisa a dos oficinistas de archivo, quienes se hacen cargo de la correspondencia y otros expedientes generales.

Realiza deberes de oficinista de archivo conforme sea necesario.

Realiza otros deberes, según se requiera, sobre una base temporal para mantener las operaciones y los servicios de la sección o del departamento.

#### Especificaciones del puesto

##### Educación

Certificado de preparatoria, de preferencia, pero no indispensable

##### Experiencia

Seis meses o más en una institución financiera, y familiaridad con diversos documentos crediticios

##### Habilidades requeridas

Conocimiento funcional de Microsoft Word y Excel

Capacidad para ingresar datos: 35 palabras por minuto

**Figura 4-2** Ejemplo de descripción/especificación de un puesto



### Especificación del puesto

Recuerde que la *especificación del puesto* se definió como un documento que contiene las cualidades mínimas aceptables que debe poseer un individuo para desempeñar en un trabajo en particular. Las especificaciones de puestos siempre deben reflejar las cualidades mínimas, y no las cualidades ideales, para un puesto específico. Si se exageran las especificaciones, se generarán varios problemas. Primero, si las especificaciones se establecen a un nivel tan alto que eliminen de manera sistemática la consideración de los grupos minoritarios y de las mujeres para los puestos, la organización corre el riesgo de ser acusada de discriminación. Segundo, los costos por remuneración aumentarán porque los candidatos ideales tendrán que ganar más que los candidatos con las habilidades mínimas. Tercero, las vacantes de puestos serán más difíciles de ocupar porque los candidatos ideales son más difíciles de encontrar que los candidatos con las cualidades mínimas.

La determinación de las cualidades apropiadas para un puesto es sin duda la parte más difícil de un análisis de puestos. Requiere de una gran cantidad de estudio a fondo por parte del analista de puestos, así como de una amplia comprensión de las habilidades necesarias para realizar los diversos trabajos. Los aspectos que se incluyen en la especificación del puesto, por lo general, son factores que están relacionados con el trabajo, como requisitos educacionales, experiencia, rasgos de personalidad y habilidades físicas. Como se mencionó antes, en la práctica, las especificaciones del puesto se incluyen con frecuencia como una sección fundamental de la descripción del puesto. Otro ejemplo de una descripción real de puestos de trabajo en relación con un puesto de apoyo administrativo de la empresa Conoco se muestra en la figura 4-3. Algunas de las habilidades fundamentales que se necesitan para el puesto incluyen facilidad para entablar relaciones interpersonales y para trabajar como miembro de un equipo, habilidad para influir en los demás y conocimientos de aplicaciones de programas de cómputo.

Título del puesto: Asistente administrativo		Código:	Nivel de salario:
Ubicación del trabajo:	Se reporta a:		Función:
Propósitos y responsabilidades básicas: Responsable de proveer y coordinar apoyos administrativos a los grupos funcionales asignados. El propósito es la alineación de las contribuciones a las necesidades del departamento y a las metas de la compañía.			
Principales funciones y responsabilidades: —Elaboración de listas de asistencia —Seguimiento de la asistencia de los empleados —Manejo de enseres, mobiliario y equipo necesarios para el apoyo de la función —Procesamiento de facturas, supervisión de gastos —Coordinación y apoyo de reuniones —Participación en la planeación de proyectos —Captura de documentación para individuos externos a Conoco —Asistencia en la planeación y organización de presentaciones —Coordinación de la reproducción de documentos a gran escala —Transmisión externa de correos y facsímiles —Coordinación de los suministros de la oficina central —Provisión de aplicaciones de programas de cómputo —Coordinación de las actividades de trabajo con otras funciones —Generación de alternativas y presentación de recomendaciones para el mejoramiento de los procesos de trabajo del área —Llevar archivos de registro		Habilidades fundamentales y criterios de liderazgo <b>HABILIDADES FUNDAMENTALES</b> —Habilidades interpersonales/capacidad para trabajar en equipo —Habilidad para influir en los demás —Conocimiento de aplicaciones de programas de cómputo para los negocios —Discreción —Planeación, organización y administración de tiempo —Buen nivel de comunicación oral y escrita —Orientación hacia el cliente —Conocimiento de las operaciones y de la organización <b>CRITERIOS DE LIDERAZGO</b> —Capacidad para conducir a otros —Inspira confianza —Entiende y usa la experiencia funcional para colaborar —Acepta la propiedad, es responsable y cumple con los compromisos —Orientado hacia un aprendizaje continuo	

Factores cuantitativos/Actividades de modelos de negocios	
Cuantitativos	Modelo de negocio

**Figura 4-3** Ejemplo de una descripción de puesto de la empresa Conoco  
Fuente: Conoco, Inc.

## 4

Explicar la oportunidad del análisis de puestos, en particular para los miembros de un equipo, y describir cómo ayuda dicho análisis a satisfacer diversos requisitos legales.

Una vez que se han analizado los puestos y se han redactado las descripciones, los resultados deben revisarse en presencia del supervisor y del empleado para asegurarse de que sean exactos, claros y comprensibles. La cortesía de revisar los resultados junto con los empleados también ayuda a ganar la aceptación de estos últimos.

## Momento oportuno para el análisis de puestos

El vertiginoso ritmo del cambio tecnológico hace que la necesidad de un análisis de puestos exacto sea aún más importante ahora y en el futuro. En el pasado, el análisis de puestos podía realizarse y después guardarse durante varios años. Sin embargo, en la actualidad los requisitos de los puestos están cambiando tan rápidamente que deben revisarse de manera constante para mantenerlos actualizados. Recuerde que, como vimos en el capítulo 1, los empleados de la actualidad trabajarán para un promedio de nueve compañías durante sus carreras y cambiarán de carrera (no sólo de trabajo) un promedio de tres veces. Si esta proyección es exacta, la necesidad de un análisis de puestos exacto y oportuno cobra aún más importancia. Además, en virtud de la dinámica del mundo actual, la cantidad de tiempo que puede dedicarse al análisis de puestos ha disminuido. Por eso, es necesario desarrollar métodos funcionales y directos para el análisis de puestos. Darin E. Hartley desarrolló el método llamado *Análisis de puestos a la velocidad de la realidad*, una versión acelerada del método de entrevistas del análisis de puestos. A través de este proceso, se puede completar un análisis de puestos válido en dos o tres horas, y no en dos o tres días.<sup>13</sup>

## Análisis de puestos para miembros de equipos

En el pasado, las compañías establecían puestos permanentes y otorgaban estos puestos de trabajo a quienes mejor se ajustaran a la descripción del cargo. Los trabajos continuaban en vigor durante muchos años. Actualmente, en muchas compañías se contrata a las personas como miembros de un equipo. Siempre que alguien pregunta al miembro de un equipo cuál es la descripción de su puesto, la respuesta bien podría ser cualquiera. Esto significa que si un proyecto tiene que ser completado, los individuos hacen lo que tiene que hacerse para completar la tarea.

Con el diseño de equipos, no existen puestos limitados. En la actualidad, el trabajo que hacen los departamentos con frecuencia se organiza por bloques dentro de los equipos. Los miembros de estos equipos tienen una profundidad y una amplitud de habilidades mucho mayor que la que se requería en los trabajos tradicionales. Anteriormente, podía haber 100 clasificaciones separadas de puestos en una instalación. Con el diseño de equipos, podría haber tan sólo 10 o tal vez menos roles de equipos ampliamente definidos. Cuando se consideran los equipos, se añade otra dimensión al análisis de puestos: habrá que determinar qué tan importante es para los empleados ser miembros de equipos y trabajar bien en situaciones grupales. Otros rasgos que podrían descubrirse a través del análisis de puestos incluyen la capacidad para trabajar en más de un sistema.

Los puestos de trabajo cambian continuamente y se están volviendo más amplios y más complejos. El último deber que, por costumbre, aparece en la descripción de puestos y cualquier otra tarea que pudiera asignarse se está convirtiendo en la descripción de puestos. Este trabajo ampliado, flexible y complejo modifica la manera en la que se ejecutan muchas tareas. Los administradores no pueden buscar simplemente individuos que posean algunas habilidades limitadas requeridas para realizar un trabajo. Deben ir más a fondo y buscar conocimientos, inteligencia, habilidad para adaptarse, y capacidad y disposición para trabajar en equipos. Hoy más que nunca, las personas van de proyecto en proyecto y de un equipo a otro. Las definiciones de los puestos se hacen difusas, y los títulos se vuelven carentes de significado, en tanto que las descripciones de puestos se han vuelto más generales.<sup>14</sup> Básicamente, lo que importa es lo que usted sabe y qué tan bien lo puede aplicar a la empresa.

Las descripciones de puestos a menudo se concentran intensamente, si no es que de manera exclusiva, en una serie de requisitos objetivos mínimos, como la educación y la experiencia laboral. Sin embargo, estos documentos prestan escasa o ninguna atención a las capacidades de comportamiento más subjetivas que son esenciales para un puesto de trabajo, como la flexibilidad, la agilidad y la perspicacia estratégica. Cuando se hace un reclutamiento y se contrata a alguien para una tarea, no pasará mucho tiempo antes de que la empresa solicite al

empleado que realice también algunas otras tareas. Ante estas expectativas con un alcance tan amplio para la compañía, el empleado necesitará sin duda una variedad más amplia de talentos y habilidades. Algunas empresas lidian con esta situación esforzándose por emplear a individuos brillantes y adaptables, y que puedan trabajar eficazmente en equipos. El tema de las contrataciones de personal que *se a uste* a la organización se expone en el capítulo 6.

## 5

Describir la administración del talento.

## El análisis de puestos y la legislación

La realización de un análisis de puestos eficaz es esencial para el logro de una administración sólida de recursos humanos, ya que una organización recluta, selecciona y promueve empleados. Entre las leyes estadounidenses que requieren la consecución de un análisis de puestos completo se encuentran las siguientes.

- **Ley de Normas Justas en el Trabajo (Fair Labor Standards Act):** Los empleados se clasifican como exentos o no exentos, y el análisis de puestos es básico para esta determinación. A los empleados no exentos se les debe pagar una tasa de 1.5 cuando trabajan más de 40 horas por semana. No se requiere el pago de tiempo extra para los trabajadores exentos.
- **Ley de Igualdad Salarial (Equal Pay Act):** En ocasiones, los hombres reciben salarios más altos que a las mujeres, aun cuando, en esencia, realizan el mismo trabajo. Si los puestos no son sustancialmente distintos, los empleados que los desempeñan deben recibir un pago similar. Cuando existen diferencias en la remuneración, las descripciones de puestos servirán para indagar si los trabajos son sustancialmente iguales en términos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones laborales.
- **Ley de Derechos Civiles (Civil Rights Act):** La administración de los recursos humanos se ha concentrado en el análisis de puestos porque los métodos de selección necesitan estar claramente relacionados con el trabajo. Las descripciones de puestos ofrecen la base para un sistema equitativo de remuneraciones y para una defensa adecuada contra acusaciones injustas por discriminación en la selección inicial, en las promociones y en todas las demás áreas de la administración de recursos humanos. Cuando no se realiza un análisis de puestos, por lo regular es difícil la defensa de ciertas cualidades establecidas para el puesto. Recuerde el caso de *Griggs versus Duke Power Company* del capítulo 3 la compañía estableció que los supervisores deberían tener un certificado de preparatoria. Sin embargo, la empresa no pudo demostrar una necesidad laboral para imponer esta norma. Incluir una norma de selección en la especificación del puesto sin haber determinado su necesidad a través de un análisis de puestos hace que la empresa sea vulnerable en las demandas por discriminación.
- **Ley de Salud y Seguridad Ocupacional (Occupational Safety and Health Act):** Las descripciones de puestos son necesarias para especificar las condiciones de un puesto que ponen en peligro la salud o que son consideradas como insatisfactorios o desagradables por la mayoría de la población. El mostrar anticipadamente la descripción del puesto al empleado es una buena defensa.
- **Ley para los Estadounidenses con Discapacidades (Americans with Disabilities Act, ADA):** Los empleadores están obligados a conceder una *acomodación razonable* para los trabajadores con discapacidades que son capaces de desempeñar las *funciones esenciales* de un puesto. Es importante que las organizaciones distingan estas funciones esenciales de aquellas que son marginales. La EEOC define *acomodación razonable* como cualquier modificación o ajuste hecho a un puesto, a una práctica de empleo o al ambiente de trabajo, y que hace posible que un individuo con una discapacidad disfrute de la igualdad de oportunidades en el empleo. Lo que constituye una tolerancia razonable depende de la discapacidad y de las habilidades de la persona en cuestión.

## Administración del talento

La **administración del talento** es una expresión que acaba de ingresar al vocabulario de la administración de recursos humanos y abarca muchos de los temas que se cubren en este texto. Sin embargo, la definición de la administración del talento aún está pendiente. Por ejemplo, una

### Administración del talento:

Proceso de anticipar las necesidades de la fuerza laboral, de administrar a los empleados actuales y de atraer a individuos altamente capacitados, así como de integrarlos y fomentar su desarrollo para lograr la máxima productividad de la fuerza laboral.

definición conceptualizó la administración del talento como “simplemente una cuestión de anticipar las necesidades de capital humano y de establecer un plan para satisfacerlas”.<sup>15</sup> Otro autor la define como “el proceso de administrar el desarrollo de los empleados desde el reclutamiento hasta el retiro”.<sup>16</sup> Y finalmente, otro investigador afirma que “la administración del talento consiste en determinar cuáles van a ser nuestras necesidades de talento y en desarrollar algún tipo de plan para satisfacerlas”.<sup>17</sup> Por nuestra parte, definiremos a la **administración del ta-**

**lento** como el proceso de anticipar las necesidades de la fuerza laboral, de administrar a los empleados actuales y de atraer a individuos altamente capacitados, así como de integrarlos y fomentar su desarrollo para lograr la máxima productividad de la fuerza laboral. Incluso las organizaciones tienen problemas para definir la administración del talento. Las investigaciones realizadas por el Instituto para la Productividad Corporativa (Institute for Corporate Productivity, i4cp) descubrieron que había dos componentes de la administración del talento aceptados por consenso. De acuerdo con Kevin Oakes, fundador y director ejecutivo de dicho instituto, “la administración del talento se relaciona con las competencias —lo que los empleados deberían saber y lo que son capaces de hacer— y con los procesos de desempeño —cómo apalancar esas competencias mediante su ubicación en los puestos correctos de la organización—, para medir posteriormente su efecto sobre las metas reales”.<sup>18</sup>

En la encuesta de i4cp, se identificaron nueve temas comunes de la administración del talento: “desarrollo del liderazgo, planeación de la sucesión en los puestos, planeación de carrera, administración del desempeño, desarrollo de empleados de alto potencial, aprendizaje y capacitación, administración de las competencias, retención y desarrollo profesional”.<sup>19</sup> No todas las organizaciones tienen el mismo enfoque, pero hay muchas cosas en común. De acuerdo con la publicación *Workforce Management*, los componentes de la administración del talento incluyen: “administración del capital humano y de la fuerza laboral, reclutamiento y dotación de personal, desarrollo organizacional, administración del desempeño, remuneraciones, reportes y análisis del talento, remuneración y desarrollo”.<sup>20</sup> Todos estos temas se cubrirán en este texto.

Básicamente, la administración del talento existe para dar apoyo a los objetivos de la compañía.<sup>21</sup> En el dinámico ambiente internacional de la actualidad, la administración del talento representa para el área de RH un desafío significativo y demandante. Stuart Duff, socio de la firma de la empresa Pearn Kandola, afirma: “Hasta hace poco, muchas organizaciones veían a la administración del talento como el proceso de compilar una lista de ‘jugadores de primer nivel’ y de mantenerla en secreto bajo llave. Sin embargo, recientemente, todo esto ha cambiado, y para muchas organizaciones, la administración del talento es ahora un asunto de máxima prioridad”.<sup>22</sup>

Los aspectos de la administración del talento se volverán más importantes a medida que la fuente de talentos disponibles continúe reduciéndose. Como advierte Vic Speers, director de administración del talento en Hudson, un proveedor de servicios de administración del talento en todo el mundo: “La segunda guerra por el talento está en preparación. Los empleados jóvenes y talentosos son cada vez más escasos en una población en proceso de envejecimiento, donde son más los individuos que se jubilan cada año que los que se incorporan a la fuerza laboral”. Las organizaciones encuentran cada vez más difícil reclutar un talento de calidad porque los competidores están tratando de reclutar a esos mismos individuos. Speers sugiere: “Yo aconsejo que las organizaciones inviertan el 80 por ciento de sus esfuerzos y su atención en el desarrollo de talentos internos, y el 20 por ciento en la búsqueda de nuevos talentos fuera de la empresa. Esto implicará un cambio con respecto a la situación actual, donde la proporción es más bien de 20/80”.<sup>23</sup>

Las empresas van a tener que ser innovadoras en tanto que traten de reclutar a estos individuos altamente talentosos. De hecho, algunas compañías están abandonando el enfoque tradicional para la administración del talento, como salarios onerosos y atractivos paquetes de retiro. Han empezado a invertir en programas de orientación y desarrollo personalizado de carreras, aprendizaje y desarrollo, instrucción y entrenamiento, y cambio cultural.<sup>24</sup>

Las empresas de éxito en este dinámico ambiente global serán aquellas que triunfen en la administración del talento. En la actualidad han cambiado muchas cosas en el mundo, y las empresas que se desplacen más allá del enfoque tradicional en la administración del talento tendrán una ventaja. Los temas relacionados con la administración del talento se expondrán a lo largo de todo este texto.

6

Explicar el proceso de la planeación estratégica y, en particular, en el área de recursos humanos.

**Planeación estratégica:**

Proceso en virtud del cual la alta administración determina los propósitos y objetivos organizacionales generales y la manera en la cual se alcanzarán.

## El proceso de planeación estratégica

En el capítulo 1 se explicó que los ejecutivos de recursos humanos están concentrando ahora su atención en la manera en la que los recursos humanos pueden ayudar a la organización a lograr sus objetivos estratégicos. De este modo, ahora los ejecutivos de RH deben estar altamente comprometidos en el proceso de planeación estratégica en el pasado, con frecuencia esperaban hasta que se formulara el plan estratégico antes de empezar la planeación de los recursos humanos. La **planeación estratégica** es el proceso en virtud del cual la alta administración determina los propósitos y objetivos organizacionales generales y la manera en la cual se alcanzarán. Obviamente, la administración del talento será parte de cualquier plan estratégico a futuro.

La planeación estratégica es un proceso continuo, dinámico y en constante evolución. En ocasiones, una organización puede ver la necesidad de diversificarse y de incrementar la variedad de bienes que fabrica o que vende. En otras ocasiones, habrá necesidad de hacer recortes de personal en respuesta al ambiente externo. O bien, el plan estratégico puede incluir la dotación de personal o el control unificado de un número de operaciones sucesivas o similares, como sucedió cuando Mercedes-Benz y Chrysler se fusionaron. La planeación estratégica trata de posicionar a la organización en términos del ambiente externo. Recuerde los muchos factores ambientales externos que se describieron en el capítulo 1.

La planeación estratégica aplicada a todos los niveles de la organización se puede dividir en cuatro etapas: **1.** determinación de la misión de la organización, **2.** evaluación de la organización y de su ambiente, **3.** establecimiento de objetivos específicos o de la dirección y **4.** determinación de las estrategias para lograr esos objetivos (véase la figura 4-4). El proceso de la planeación estratégica que se ha descrito aquí es básicamente un derivado del marco conceptual conocido como DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) que afecta al desempeño organizacional, pero que es menos estructurado.

### Determinación de la misión

El primer paso en el proceso de planeación estratégica es determinar la misión corporativa. La **misión** es el propósito continuo de una unidad o su razón de ser. La misión corporativa es la suma total del propósito continuo de la organización. Para enunciar la misión se deben contestar las siguientes preguntas: ¿Qué estamos tratando de hacer nosotros los administradores

**Misión:**

Propósito continuo de una unidad o su razón de ser.



Figura 4-4 Proceso de planeación estratégica



y para quién. Deberíamos maximizar las utilidades de manera que los accionistas reciban dividendos más altos o de manera que aumente el precio de las acciones. O deberíamos hacer énfasis en la estabilidad de las utilidades para que los empleados puedan tener seguridad en la empresa. Desde luego, el área de RH ofrecerá una valiosa ayuda para responder estas preguntas.

Hay muchas otras posibilidades en cuanto a misiones organizacionales. La determinación de la misión también requiere definir los principios en los cuales se basarán las decisiones de la administración. Al tratar con sus diversas partes constitutivas, la corporación será honorable o deshonrosa, despiadada o considerada, artera o franca. Por lo general, las respuestas a estas preguntas están arraigadas en la cultura corporativa y ayudan a determinar la misión organizacional. La alta administración espera que las actividades de RH estén estrechamente alineadas con esta misión y que añadan valor en términos del logro de estas metas.

### Evaluación del entorno

Una vez que se ha determinado la misión, la organización debe evaluar sus *fortalezas* y *debilidades* en el ambiente interno, y las *amenazas* y *oportunidades* en el ambiente externo (lo cual con frecuencia se denomina análisis DAFO, por las iniciales de los factores considerados).<sup>25</sup> El diseño de planes estratégicos se relaciona con flujos de información provenientes tanto de ambientes internos como externos. Del interior fluye información acerca de las competencias organizacionales, las fortalezas y debilidades. La exploración del ambiente externo permite a los estrategas organizacionales identificar las amenazas y las oportunidades, así como las restricciones. En síntesis, el trabajo en la fase de planeación consiste en desarrollar estrategias que tomen ventaja de las fortalezas de la compañía y que minimicen sus debilidades para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas.

Los profesionales de RH se encuentran en la mejor posición para identificar las fortalezas y debilidades de la fuerza de trabajo. A través de la consulta de bases de datos, es posible determinar la demografía de la fuerza de trabajo actual. Por ejemplo, en caso de que la compañía esté considerando una fusión o una adquisición, el área de RH debería ser capaz de trabajar con la alta administración para determinar si la fuerza de trabajo actual puede integrarse con eficacia dentro de la fuerza laboral de la compañía fusionada. Por ejemplo, la fuerza de trabajo de la compañía fusionada mejora el valor general de la compañía, o existe únicamente una duplicación de talento. Si se está considerando una reorganización, los profesionales de RH deben estar en una posición que les permita saber si los empleados estarán disponibles internamente para conformar el talento necesario para reorganizar con éxito la empresa. Cualquier reorganización afecta a los individuos, y los profesionales de RH deben estar al frente de los asuntos relacionados con las personas.

### Establecimiento de objetivos

Los *objetivos* son los resultados finales deseados de cualquier actividad. Los objetivos tienen cuatro características básicas: **1.** deben expresarse por escrito, **2.** deben ser mensurables, **3.** deben ser específicos en cuanto al tiempo y **4.** deben ser desafiantes pero alcanzables. Recuerde que la métrica de los RH se expuso en el capítulo 1. Los objetivos estratégicos podrían dirigirse a factores tales como la rentabilidad, la satisfacción del cliente, los rendimientos financieros, el liderazgo tecnológico y la eficiencia operativa. Los objetivos se deben desarrollar tan sólo después de que se haya considerado un análisis de costo-beneficio de cada alternativa. Ya que los profesionales de RH se encuentran en todos los asuntos relacionados con el personal, es difícil imaginar un objetivo estratégico que no los involucre de alguna manera.

### Establecimiento de estrategias

En este momento se pueden desarrollar las estrategias necesarias para el logro de esos objetivos. Las estrategias se deben desarrollar con miras a aprovechar las fortalezas de la compañía y a minimizar sus debilidades, de manera que se aprovechen las oportunidades y se eviten las amenazas. Es tarea de los estrategas organizacionales comunicar con claridad la manera en la que la organización tiende a lograr sus metas. Los profesionales de RH deben estar altamente comprometidos en estas actividades, ya que la composición de la fuerza laboral sin duda influirá en las estrategias elegidas.

## Implantación de estrategias

Una vez que se ha completado el proceso de planeación estratégica, se debe poner en marcha la estrategia. Algunos argumentan que la implantación de la estrategia es la parte más difícil e importante de la administración estratégica. Sin importar qué tan creativo sea y qué tan bien formulado esté el plan estratégico, la organización no se beneficiará si se implanta de manera incorrecta. Poner en marcha las estrategias requiere de cambios en el comportamiento de la organización, los cuales se pueden conseguir mediante la modificación de una o más dimensiones organizacionales, incluyendo las habilidades de liderazgo de la administración, la estructura organizacional, los sistemas de información y de control, la tecnología de la producción y los recursos humanos.<sup>26</sup>

**Liderazgo.** Un líder es capaz de conseguir que otras personas lleven a cabo lo que él quiere que hagan. Los administradores deben influir sobre los miembros de la organización para que adopten los comportamientos necesarios para la implantación de estrategias. Los administradores de alto nivel que estén tratando de implantar una nueva estrategia quizá encuentren útil formar coaliciones y persuadir a los demás de que cooperen con el plan estratégico y su implantación. Recursos humanos debe asumir un papel de liderazgo al tratar con aspectos del elemento humano. Básicamente, el liderazgo se usa para motivar a los empleados a que adopten comportamientos de apoyo y, cuando sea necesario, a que acepten los nuevos valores y actitudes requeridos.

**Estructura organizacional.** Por lo regular, la estructura organizacional de una compañía se ilustra mediante su organigrama. Esta estructura indica las responsabilidades individuales de los administradores y sus grados de autoridad, e incorpora los puestos dentro de los departamentos correspondientes. La estructura también tiene que ver con el grado de centralización y el tipo de departamento implicado. El área de RH debe estar en una posición adecuada para recomendar la estructura más eficaz que necesita una organización.

**Sistemas de información y control.** Entre los sistemas de información y de control se encuentran los sistemas de recompensas, los incentivos, los sistemas orientados hacia los objetivos, los presupuestos para asignar los recursos, los sistemas de información, y las reglas y políticas de la organización. Desde luego, RH es un valioso activo al desarrollar y al trabajar con estos sistemas. Se debe desarrollar una combinación adecuada de sistemas de información y control para dar apoyo a la implantación del plan estratégico.

**Tecnología.** Los conocimientos, las herramientas y los equipos que se usan para lograr las asignaciones de una organización constituyen su tecnología. Como sucede con otros aspectos de la implantación de estrategias, se debe encontrar el nivel idóneo de tecnología para conseguir una implantación adecuada del plan estratégico.

**Recursos humanos.** En la fase de implantación de la planeación estratégica, la consideración de los recursos humanos es extremadamente importante. Las funciones de recursos humanos se deben alinear de forma adecuada para implantar con éxito un plan estratégico. RH será un punto central para la comprensión del futuro de un activo de importancia creciente para la organización: la capacidad intelectual y productiva de su fuerza de trabajo.<sup>27</sup> En esencia, se debe desarrollar un equilibrio adecuado de recursos humanos para dar apoyo a la implantación de la estrategia. Una vez que ha concluido la planeación estratégica, habrá que desarrollar planes de recursos humanos para ayudar a poner en marcha el plan estratégico.

## Planeación estratégica de recursos humanos (PRH)

Recuerde, a partir de la definición que dimos de administración del talento, que la primera parte supone anticipar las necesidades en cuanto de la fuerza de trabajo. Tristemente, en un estudio reciente, las dos terceras partes de los encuestados dijeron que no estaban haciendo ningún tipo de planeación de recursos humanos.<sup>28</sup> La **planeación de recursos humanos (PRH)** es el proceso sistemático para hacer coincidir la oferta interna y externa de personas con la apertura de puestos que se anticipa en la organización durante un periodo específico. Matthew Schuyler, jefe de recursos humanos de Capital One explica: La clave para una planeación estratégica de recursos humanos es empezar con la visión a largo plazo de la organización y sus metas futuras de negocios, y trabajar a partir de ahí. Si el área de RH logra



En este sitio se encontrará información esencial relacionada con la planeación de recursos humanos.

### Planeación de recursos humanos (PRH):

Proceso sistemático para hacer coincidir la oferta interna y externa de personas con la apertura de puestos que se anticipa en la organización durante un periodo específico.

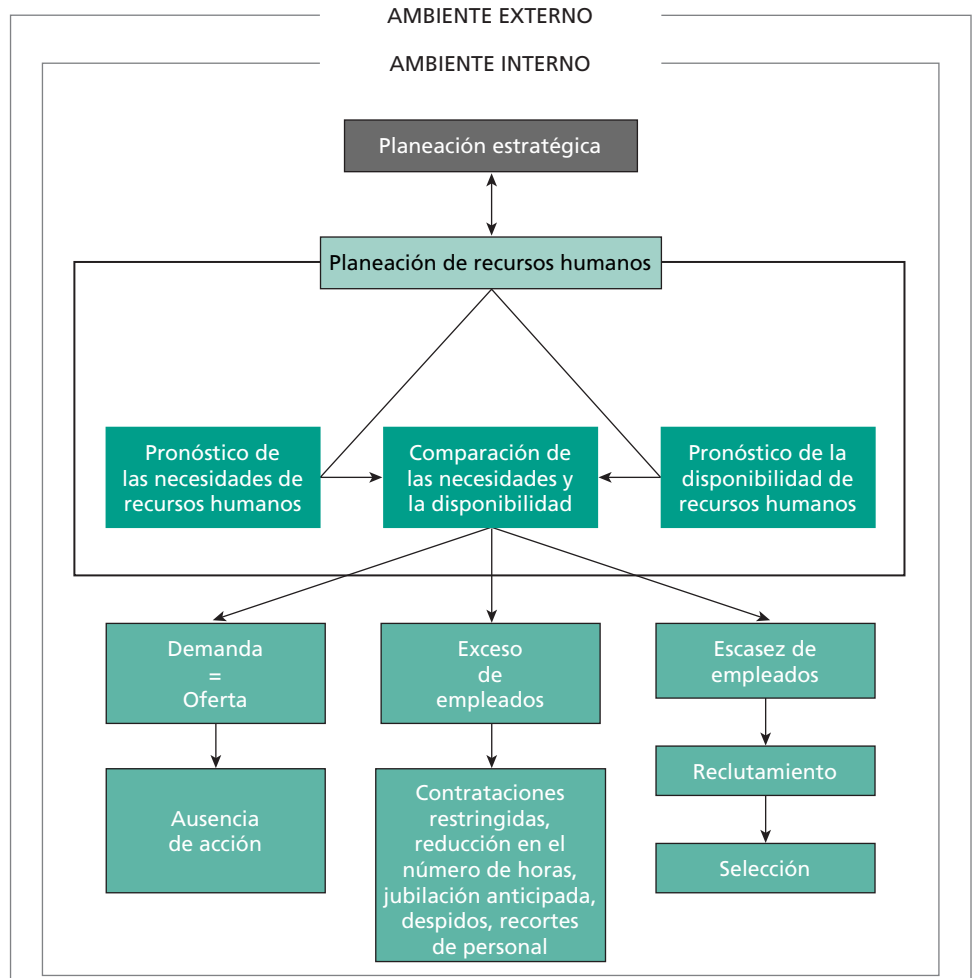


Figura 4-5 El proceso de planeación de recursos humanos

hablar acerca de la planeación de la fuerza de trabajo y de ahorros en costos en términos de negocios sensibles y en el lenguaje pragmático de los negocios, será como música para los oídos de los líderes de la empresa.<sup>29</sup>

El proceso de planeación de los recursos humanos se ilustra en la figura 4-5. Observe que la planeación estratégica antecede a la planeación de los recursos humanos. La planeación de los recursos humanos tiene dos componentes: *las necesidades y la disponibilidad*. Un **pronóstico de necesidades** implica la determinación del número, las habilidades y la ubicación de los empleados que la organización necesitará en el futuro para alcanzar sus metas.

Estas proyecciones reflejarán varios factores, como los planes de producción y los cambios en la productividad. La determinación de si la empresa será capaz de conseguir los empleados con las habilidades necesarias, y a partir de qué fuentes, se denomina **pronóstico de disponibilidad**.

Para pronosticar la disponibilidad, el gerente de recursos humanos contempla tanto las fuentes internas (los empleados actuales) como las fuentes externas (el mercado laboral). Cuando la empresa ha analizado sus necesidades en cuanto a empleados y la disponibilidad de éstos, podrá determinar si tiene un exceso o una escasez de personal. Se deben encontrar formas de reducir el número de empleados si se ha proyectado un exceso. Si se pronostica una escasez de empleados, la empresa debe conseguir la cantidad y la calidad apropiada de trabajadores en el medio externo de la organización. En este caso, se requiere de un reclutamiento y una selección externos.

Como las condiciones en el ambiente externo e interno pueden cambiar rápidamente, el proceso de planeación de recursos humanos debe ser continuo. La existencia de condiciones cambiantes podría afectar a toda la organización, lo que requiere una amplia modificación de los pronósticos. Uno de los desafíos más grandes a los que se enfrentan los administradores de recursos humanos es la determinación de la manera en la que se verán afectadas sus compañías por la salida de quienes pronto se jubilarán. La planeación, en general, capacita a los administradores para que anticipen y se preparen para el advenimiento de condiciones

**Pronóstico de requerimientos:**

Determinación del número, las habilidades y la ubicación de los empleados que la organización necesitará en el futuro para alcanzar sus metas.

**Pronóstico de disponibilidad:**

Pronóstico que permite determinar si la empresa será capaz de conseguir los empleados con las habilidades necesarias y a partir de qué fuentes.

cambiantes, y la planeación de RH en particular permite flexibilidad en el área de la administración de recursos humanos.

## 7

Describir la elaboración de pronósticos en cuanto a las necesidades de recursos humanos, así como la disponibilidad y la manera en la que las bases de datos pueden ayudar a acoplar los empleados internos con los puestos.

## Pronóstico de las necesidades en cuanto a recursos humanos

Como se definió antes, un *pronóstico de necesidades* implica la determinación del número, las habilidades y la ubicación de los empleados que la organización necesitará en el futuro para alcanzar sus metas. Antes de proyectar los requerimientos en cuanto a recursos humanos, se debe pronosticar la demanda de los bienes y servicios de la empresa. Este pronóstico se convierte entonces en requerimientos de personal para las actividades necesarias para satisfacer esta demanda. Para una empresa que manufactura computadoras personales, las actividades se podrían especificar en términos del número de unidades a ser producidas, el número de llamadas de ventas que se tendrán que hacer, el número de comprobantes de pago que se tendrán que procesar o una variedad de otras actividades. Por ejemplo, la manufactura de 1,000 computadoras portátiles cada semana podría requerir 10,000 horas de trabajo por parte de los ensambladores durante una semana de 40 horas. Al dividir las 10,000 horas entre las 40 horas de la semana laboral se determina la necesidad de 250 ensambladores. Se realizan cálculos similares para las demás actividades necesarias para producir y comercializar las computadoras.

Actualmente se usan varias técnicas para pronosticar las necesidades de recursos humanos. Algunas de estas técnicas son de naturaleza cualitativa, y otras son cuantitativas. En esta sección se describen varios de los métodos más conocidos.

### Pronósticos de base cero

El **método de pronóstico de base cero** considera el nivel actual de empleo de la organización como punto de partida para determinar las necesidades futuras de dotación de personal.

En esencia, se usa el mismo procedimiento para la planeación de recursos humanos que para los presupuestos de base cero, donde todo presupuesto debe quedar justificado cada año. Si un empleado se retira, es despedido, o abandona la empresa por cualquier otra razón, el puesto vacante no se ocupa automáticamente. En vez de ello, se hace un análisis para determinar si la empresa puede justificar su ocupación. La misma inquietud surge al intentar crear nuevos puestos cuando parecen ser necesarios. La clave para la elaboración de pronósticos de base cero es un análisis completo de las necesidades de recursos humanos. Con frecuencia, el puesto no se ocupa y el trabajo se reparte entre los empleados restantes. Los planes también pueden implicar subcontrataciones u otros enfoques como una alternativa ante las contrataciones.

### Enfoque ascendente

En el **enfoque ascendente**, cada nivel sucesivo de la organización, empezando por el más bajo, pronostica sus requerimientos y, en última instancia, da un pronóstico agregado de los empleados que se necesitan.

Se basa en el razonamiento de que el administrador de cada unidad está mejor informado acerca de las necesidades en cuanto a empleo. Empezando con las unidades de trabajo del nivel más bajo dentro de la organización, todos los administradores de las unidades hacen una estimación de las necesidades de personal para el periodo comprendido por el ciclo de planeación. A medida que el proceso se desplaza hacia arriba de la compañía, cada nivel administrativo sucesivamente más alto hace a la vez sus propias estimaciones en cuanto a necesidades, incorporando la información proveniente de cada uno de los niveles que le preceden. El resultado final es un pronóstico agregado de las necesidades para toda la organización. Con frecuencia este proceso es sumamente interactivo en tanto que los requisitos estimados del nivel anterior se discuten, se negocian y se vuelven a estimar en el siguiente nivel de la administración a medida que el pronóstico se desplaza hacia arriba por toda la organización. El aspecto interactivo de las estimaciones administrativas es una de las ventajas de este procedimiento porque obliga a los administradores a justificar sus necesidades anticipadas de dotación de personal.

### Relación entre el volumen de ventas y el número de empleados requeridos

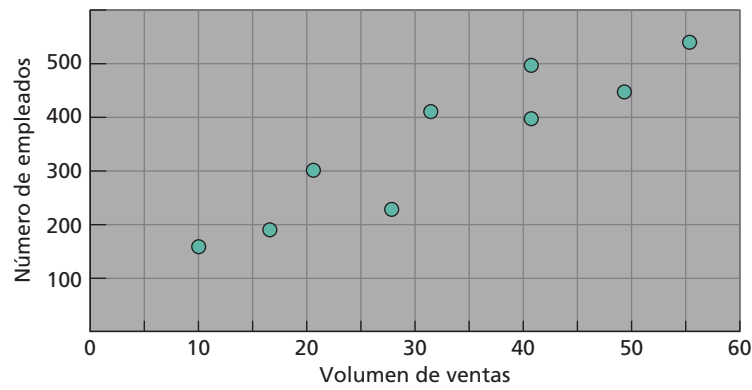
Uno de los instrumentos de predicción del empleo más útiles es el volumen de ventas. La relación entre la demanda y el número de empleados necesarios es positiva. Como se observa en la figura 4-6, el volumen de ventas de una empresa se representa en el eje horizontal, y

#### Pronósticos de base cero:

Método de pronóstico que considera el nivel actual de empleo de la organización como punto de partida para determinar las necesidades futuras de dotación de personal.

#### Enfoque ascendente:

Método de pronóstico en el cual cada nivel sucesivo de la organización, empezando por el más bajo, pronostica sus requerimientos y, en última instancia, da un pronóstico agregado de los empleados que se necesitan.



**Figura 4-6** Relación entre el volumen de ventas y el número de empleados

el número de empleados que realmente se requieren se indica en el eje vertical. En esta ilustración, a medida que disminuyen las ventas, también disminuye el número de empleados. Usando tal método, los administradores pueden aproximar el número de empleados que se requerirán con diferentes niveles de demanda.

### Modelos de simulación

#### Simulación:

Técnica de pronósticos que permite experimentar con una situación del mundo real a través de un modelo matemático.

La **simulación** es una técnica de pronósticos que permite experimentar con una situación del mundo real a través de un modelo matemático.

Un modelo es una abstracción del mundo real. Por lo tanto, un modelo de simulación es un intento para representar una situación del mundo real a través de la lógica matemática y así predecir lo que ocurrirá. La simulación ayuda a los administradores al permitirles hacer muchas preguntas del tipo *qué sucedería si* sin tener que tomar una decisión que daría como resultado consecuencias en el mundo real. En la administración de recursos humanos, se podría desarrollar un modelo de simulación para representar las interrelaciones entre los niveles de empleo y muchas otras variables. El administrador podría entonces hacer preguntas del tipo *qué sucedería si* como las siguientes:

- Qué sucedería si ponemos el 10 por ciento de la fuerza laboral actual a trabajar tiempo extra
- Qué sucedería si en la planta hubiera dos turnos Y si hubiera tres turnos

El propósito del modelo es permitir a los administradores obtener una comprensión considerable en relación con un problema en particular antes de tomar una decisión real.

### Pronósticos de la disponibilidad de los recursos humanos

La elaboración de pronósticos de requerimientos implica determinar el número, las habilidades y la ubicación de los empleados que necesitará la organización en el futuro para alcanzar sus metas. La determinación de si la empresa será capaz de encontrar a los empleados con las habilidades necesarias, y a partir de qué fuentes, es un *pronóstico de disponibilidad*. Ayuda a mostrar si los empleados necesarios pueden obtenerse dentro de la compañía, fuera de ésta, o con una combinación de las dos fuentes. Otra posibilidad es que las habilidades requeridas no estén disponibles en forma inmediata a partir de una fuente factible. Considere el siguiente ejemplo.

*Una empresa manufacturera de gran tamaño de la costa occidental se estaba preparando para iniciar las operaciones de una nueva planta. Los analistas ya habían determinado que habría una intensa demanda a largo plazo para un nuevo producto. El financiamiento estaba disponible y el equipo estaba instalado. Pero, la producción no empezó sino hasta después de dos años. La administración cometió un error grave: había estudiado el lado de la demanda de los recursos humanos, pero no el lado de la oferta. No había una cantidad suficiente de trabajadores calificados en el mercado laboral local para operar la nueva planta. Los trabajadores nuevos tuvieron que recibir una intensa capacitación antes de que pudieran desplazarse hacia los nuevos trabajos creados.*

La ilustración anterior ofrece un ejemplo más de la importancia de la participación del área de RH en la planeación estratégica.





Éste es el sitio Web de la Sociedad de planeación de recursos humanos (Human Resource Planning Society).

## Uso de bases de datos de RH

Es probable que muchos de los empleados necesarios para puestos futuros se encuentren trabajando ya en la empresa. Si la compañía es pequeña, es posible que la administración conozca a todos los empleados lo suficientemente bien para acoplar sus habilidades y sus aspiraciones con las necesidades de la compañía. Suponga que la empresa está creando un nuevo puesto de ventas. Quizás todos dentro de la compañía sepan que Mary García, una empleada con cinco años de antigüedad, tiene tanto las habilidades como el deseo de ocupar el nuevo puesto. Este proceso no planeado para acoplar a los individuos con los puestos puede ser suficiente para las empresas más pequeñas. Sin embargo, a medida que crecen las organizaciones, el proceso de acoplamiento se vuelve cada vez más difícil. Las organizaciones utilizan bases de datos que toman en cuenta seriamente a los recursos humanos al acoplar a las personas con los puestos de trabajo. Además, la planeación de la sucesión en los puestos ayuda a asegurar una oferta interna de personal administrativo altamente calificado.

Las mejoras en la tecnología han creado formas de administrar y analizar la información.<sup>30</sup> Las bases de datos incluyen ahora información sobre todos los empleados tanto administrativos como no administrativos. La iniciativa de administración de la fuerza de trabajo de IBM implica la elaboración de un perfil de las habilidades y los antecedentes de todos los empleados de manera que, por ejemplo, los consultores de su unidad de servicios de consultoría de negocios puedan desenvolverse con más eficacia. Queríamos una utilización más inteligente de nuestra fuerza laboral, afirma Harold Blake, director de optimización de la fuerza de trabajo de IBM.<sup>31</sup> La información que podría aparecer en tales bases de datos incluye lo siguiente:

- Historial y experiencia de trabajo
- Habilidades y conocimientos específicos
- Licencias o certificaciones obtenidas
- Terminación de la capacitación organizacional
- Antecedentes educacionales
- Evaluaciones de desempeños anteriores
- Evaluación de fortalezas y debilidades
- Necesidades de desarrollo
- Potencial de promoción en el momento actual y después de un mayor desarrollo
- Desempeño actual en el puesto
- Campo de especialización
- Preferencias de trabajo
- Preferencias geográficas
- Metas de carrera y aspiraciones
- Fecha anticipada de jubilación
- Historia personal, incluyendo evaluaciones psicológicas

Antes de que sea necesario empezar a buscar en las fuentes externas, las compañías pueden usar estas bases de datos para buscar dentro de sus filas e investigar si ya existen los empleados con las cualidades necesarias. Una tendencia creciente es que las compañías notifiquen automáticamente a los empleados capacitados las nuevas posiciones. Esto se expondrá con mayor profundidad en el capítulo 5.

## Pronóstico de escasez de empleados

Cuando las organizaciones se enfrentan a una escasez de trabajadores, tienen que intensificar sus esfuerzos para reclutar al personal necesario para satisfacer las necesidades de la empresa. Algunas de las acciones posibles al respecto se exponen a continuación.

### Reclutamiento innovador

Una escasez de personal significa con frecuencia que se deben usar nuevos enfoques para el reclutamiento. La organización tal vez tenga que reclutar en áreas geográficas distintas a las que recurría en el pasado, explorar nuevos métodos y buscar diferentes tipos de candidatos.



Identificar lo que una empresa puede hacer cuando existe escasez o exceso de empleados.

Al usar un reclutamiento innovador, las empresas deben tratar de determinar quiénes son sus prospectos de empleados y qué los motiva.<sup>32</sup> Las firmas de contabilidad se han enfrentado con la creación de formas innovadoras para atraer a graduados de alta calidad. PricewaterhouseCoopers observó que se había registrado un cambio en el comportamiento profesional de la generación más reciente de graduados en tanto que querían tomar tiempo libre después de la graduación. Lanzó una segunda convocatoria de graduados, en abril, además de la tradicional oferta de puestos de septiembre. Ahora un estudiante puede tomar un puesto y después hacer cualquier cosa que le apetezca antes de tener que ir a trabajar.<sup>33</sup> El capítulo 5 describirá otros numerosos enfoques innovadores de reclutamiento.

### Incentivos de remuneración

Las empresas que compiten por la obtención de trabajadores en una situación de alta demanda pueden tener que recurrir a los incentivos de remuneración. Un salario de alto nivel es un método obvio. Sin embargo, este enfoque puede desencadenar una guerra de ofertas que la organización no podrá sostener durante mucho tiempo. Para compensar estas ofertas, algunas organizaciones ofrecen dividendos adicionales para inducir a los individuos a unirse a la empresa. También se dispone de formas más sutiles de recompensas para atraer a los empleados hacia una compañía, como semanas de trabajo de cuatro días, horarios de trabajo flexibles, trabajos a distancia, empleos de tiempo parcial y centros para el cuidado de los hijos. Estos temas se expondrán en el capítulo 10.

### Programas de capacitación

En ocasiones se requieren programas especiales de capacitación para preparar a individuos que, de otra forma, serían inelegibles para ocupar puestos dentro de la empresa. La educación remedial y la capacitación son dos tipos de programas que pueden ayudar a atraer a los individuos hacia una compañía en particular. Por ejemplo, una empresa pequeña en Los Angeles amplió su mercado al contratar a personas con escasas cualidades. La empresa estuvo dispuesta a utilizar el tiempo y el dinero necesarios para brindar incluso una capacitación básica.

### Diferentes normas de selección

Otro enfoque para lidiar con la escasez de empleados consiste en reducir los estándares de empleo. Los criterios de selección que eliminan a ciertos individuos tal vez deban modificarse para asegurarse de que se disponga de un número suficiente de personas para ocupar los puestos. En vez de solicitar una amplia experiencia laboral, una compañía podría estar dispuesta a contratar a un individuo sin experiencia y capacitarlo para realizar el trabajo.

## DILEMA ÉTICO

### ¿Qué “pensador” debería seleccionarse?

**Suponga que su empresa** es un productor líder de microcircuitos avanzados. Usted es el jefe de investigación del “equipo pensante” de la empresa, el cual consta de ocho personas con diversas especialidades. Su grupo ha generado la mayor parte de las ideas e innovaciones de productos que han mantenido a la compañía como una industria líder durante 10 años. De hecho, su grupo ha sido tan exitoso que se ha organizado otro para dar apoyo a la operación de manufactura más novedosa de la compañía en la costa occidental del país. Las personas que se han incluido en el nuevo grupo ya fueron seleccionadas, pero el jefe de usted le acaba de asignar la tarea de decidir quién de su grupo dirigirá la organización.

La persona mejor calificada para el puesto es Tim Matherson, quien se graduó en el MIT. Tim es el líder informal del equipo y el individuo que personalmente encabezó tres de los cinco proyectos que dieron por resultado productos de gran éxito. Sin embargo, si se da a Tim la promoción, el puesto vacante será difícil de llenar. Por otra parte, el jefe obligó a su sobrino, Robert Jones, a entrar al grupo. Él es un graduado muy perspicaz de la universidad estatal local, pero no es un buen jugador de equipo y siempre está tratando de manipular a los demás. Usted podría recomendar a Tim, demostrando que aquellos que producen más también obtienen el mayor beneficio, o podría recomendar a Robert, con lo cual haría feliz al jefe, se desharía del problema y, lo que es más importante, conservaría a su mejor elemento.

*¿Qué haría usted?*

## Pronóstico de exceso de empleados

Cuando una comparación entre necesidades y disponibilidad indica que habrá un exceso o superávit de empleados, tal vez se requiera una restricción en las contrataciones, una reducción en los horarios, jubilaciones anticipadas y recortes de personal para corregir la situación. Nos ocuparemos de los recortes de personal más tarde, dentro de una sección especial.

### Contratación restringida

Cuando una empresa implanta una política de contratación restringida, reduce la fuerza laboral al no reemplazar a los empleados que se retiren. Sólo se contratan empleados nuevos cuando se puede ver afectado el desempeño general de la organización. Por ejemplo, si un departamento de control de calidad, que consistía en cuatro inspectores, pierde a uno de ellos que se va con la competencia, podría no buscarse un reemplazo. Sin embargo, si la empresa pierde a todos sus inspectores, seguramente reemplazaría por lo menos a algunos de ellos para asegurar una operación continua.

### Reducción en el número de horas de trabajo

Una compañía también puede reaccionar a una necesidad de disminución en la carga de trabajo reduciendo el número total de horas de trabajo. En vez de continuar con una semana de 40 horas, la administración tal vez decida reducir el horario de todos los empleados a 30 horas. Esta reducción suele aplicarse a los empleados que trabajan por hora, porque la administración y otros profesionales, por lo regular, son empleados exentos y por lo tanto no se les paga por hora.

### Jubilación anticipada

La jubilación anticipada de algunos empleados actuales es otra forma de reducir el número de trabajadores. Algunos empleados estarán encantados de jubilarse, pero otros serán un tanto renuentes. Sin embargo, estos últimos podrían estar dispuestos a aceptar una jubilación anticipada si el paquete total de retiro se hace lo suficientemente atractivo.

## Recortes de personal

Los **recortes de personal**, también conocidos como *reestructuraciones o reingeniería*, son en esencia lo opuesto del crecimiento de una compañía indican un cambio que ocurre una sola vez en la organización y en el número de individuos empleados.

Comúnmente, tanto la estructura organizacional como el número de personas dentro de la organización se reducen con el propósito de mejorar el desempeño organizacional.<sup>34</sup> En algunos casos los recortes de personal han tenido éxito. Tal sería el caso si una compañía estuviera liquidando activos improductivos, y la razón para reducir la nómina fuera mejorar la productividad.

En el momento que son contratados, los empleados deben tener en claro la manera en la que funcionará el sistema en caso de un recorte de personal. Cuando la empresa está sindicalizada, por lo regular los procedimientos para el despido se exponen claramente en el contrato entre los trabajadores y la administración. La antigüedad por lo regular es la base para los despidos, y los empleados con menos antigüedad son los que se despiden primero. El contrato también puede incluir un *procedimiento de despido* claramente redactado. Cuando se eliminan los puestos de nivel alto, las personas que los ocupan tienen el derecho de remover a los empleados de nivel más bajo hacia diferentes clases o grupos, suponiendo que tienen las cualidades adecuadas para ocupar tales puestos. Cuando ocurre este tipo de desplazamiento, la composición de la fuerza laboral se altera.

Las empresas que se encuentran libres de sindicatos también deben establecer los procedimientos de despido antes de enfrentarse a las decisiones de recortes de personal. En las empresas no sindicalizadas, la productividad y las necesidades de la organización son por lo regular consideraciones clave. Cuando la productividad es el factor primordial, la administración debe tener cuidado de asegurar que la productividad, y no el favoritismo, sea la base real para las decisiones de despido. Los empleados pueden tener una percepción exacta de su propio nivel de productividad y del nivel de sus compañeros de trabajo. Por eso, es importante definir con exactitud las consideraciones tanto de antigüedad como de productividad en forma anticipada a cualquier despido.



Explicar los recortes de personal, la planeación de la sucesión en los puestos y la planeación en caso de desastres en el ambiente actual.

### Recortes de personal:

Lo opuesto del crecimiento de una compañía; indica un cambio que ocurre una sola vez en la organización y en el número de personas empleadas (también se conoce como *reestructuración* o *reingeniería*).

Ha ocurrido una situación interesante a medida que las compañías hacen recortes de personal, realizan operaciones en el extranjero, hacen subcontrataciones, se fusionan, adquieren otras empresas, cierran plantas, se reubican y se reestructuran. Existe una necesidad creciente de retener temporalmente a los empleados que son designados para separarse de la empresa. Se usan *bonos de retención* para inducir a los empleados que están a punto de abandonar la empresa a permanecer durante periodos cortos para garantizar un servicio continuo.<sup>35</sup> Tommy Hilfiger Corporation estableció un plan de bonos de retención hasta de 12 millones para los empleados clave con la finalidad de convencerlos de que se quedaran con la compañía después de su próxima fusión con Apax Partners.<sup>36</sup>

### Aspectos negativos de los recortes de personal

Cuando se opta por un recorte de personal, las compañías describen por lo general los resultados positivos, como el mejoramiento del renglón de utilidades netas. Pero también puede haber algunos aspectos negativos derivados de los recortes de personal. Algunos de éstos son:

- El costo asociado con una baja moral de quienes permanecen en la empresa. Es difícil pensar en la mejor forma de satisfacer a un cliente si se desconoce cuándo será el último día de empleo.
- Tal vez se eliminen algunos estratos de una empresa, haciendo con ello más difícil el avance dentro de la organización. Por consiguiente, una cantidad cada vez mayor de individuos se sienten estancados en sus puestos.
- Los empleados empiezan a buscar mejores oportunidades porque consideran que podrían ser los siguientes en la lista de despedidos. Con frecuencia, los mejores empleados encuentran otros trabajos.
- La lealtad de los empleados se reduce con frecuencia en forma significativa. Por lo general, quienes permanecen después de un recorte de personal manifiestan un nivel de lealtad bajo.
- Se pierde la memoria institucional o la cultura corporativa.
- Se pide a los empleados que permanecen en la compañía que trabajen más.
- Cuando la demanda de los productos o servicios se recupera, la compañía con frecuencia se da cuenta de que hizo un recorte excesivo y empieza a buscar otras formas de conseguir que se realice el trabajo.
- Podría haber un incremento en el número de demandas por discriminación si un número desproporcionado de empleados despedidos cae en una categoría racial, de edad, o cualquier otra característica protegida.

### Asistencia para la reubicación (*outplacement*)

Luego de los recortes de personal, algunas organizaciones ayudan a los empleados despedidos para que encuentren un nuevo trabajo. Este tipo de asistencia empezó a nivel ejecutivo, pero también se ha puesto en práctica en otros niveles organizacionales. Con este plan de **reubicación**, se asiste a los empleados despedidos para que encuentren trabajo en alguna otra parte.

A través de la asistencia para la reubicación, la empresa trata de suavizar el impacto de un desplazamiento laboral. Algunos de los servicios que prestan los grupos de asistencia para la reubicación incluyen:

- Una sección financiera que cubre las opciones de las pensiones, las prestaciones de seguridad social, los gastos de entrevistas y las negociaciones de sueldos/salarios.
- Orientación profesional, usando tal vez pruebas y programas computarizados de aptitudes/intereses y personalidad.
- Instrucción en técnicas de autoevaluación, lo cual ayuda al reconocimiento de habilidades, conocimientos, experiencia y de otras cualidades que podrían solicitar los reclutadores.
- Instrucción en técnicas de promoción personal, investigación y acceso a empleadores potenciales.
- Ayuda en la comprensión de las técnicas que conducen a entrevistas exitosas.
- Desarrollo de planes de acción personal y de apoyo continuo.<sup>37</sup>

#### Asistencia para la reubicación (*outplacement*):

Procedimiento a través del cual se brinda asistencia a los empleados despedidos para que encuentren trabajo en alguna otra parte.

Cuando ocurre un cambio organizacional, no sólo los individuos que fueron despedidos sufrirán un impacto psicológico *también* lo sufrirán quienes permanecen en la empresa. Ante los recortes de personal, las compañías brindan asistencia para la reubicación y, de este modo, ayudan a los despedidos a desplazarse con éxito fuera de la compañía en vez de que tengan que buscar trabajo por sí mismos. Esta respuesta proactiva también tendrá una influencia positiva sobre quienes permanezcan dentro de la empresa después de los recortes de personal.

## Planeación de la sucesión en los puestos

### Planeación de la sucesión en los puestos:

Proceso para asegurar que se disponga de personas capacitadas para asumir los puestos administrativos clave una vez que tales puestos estén vacantes.

La **planeación de la sucesión** es el proceso de asegurar que se disponga de personas capacitadas para asumir los puestos administrativos clave una vez que tales puestos estén vacantes. Recuerde, a partir de nuestra definición de la administración del talento, que los planes de sucesión son un componente fundamental.<sup>38</sup>

Esta definición contempla muertes intempestivas, renunciaciones, terminaciones de contrato y jubilaciones de personal administrativo clave. La meta es ayudar a asegurar una transición suave y una eficacia operacional sin embargo, esa transición a menudo es difícil. En un estudio de miembros de consejos de administración, se encontró que casi la mitad de los encuestados (43 por ciento) no tenían claro el proceso para hacer la transición de un director ejecutivo. Casi la mitad de las compañías con ingresos mayores de 500 millones no cuentan con un plan de sucesión significativo para el director ejecutivo, de acuerdo con la National Association of Corporate Directors.<sup>39</sup> La eliminación de ejecutivos de categoría intermedia ha dejado la cuestión de la sucesión totalmente abierta. Hubo una época en la que dentro de la empresa se preparaba con esmero a los futuros líderes, pero en la actualidad los trabajos de mayor jerarquía suelen otorgarse a una persona externa a la empresa.

Ante los grandes cambios a los que tendrá que enfrentarse la administración en este siglo, la planeación de la sucesión está cobrando más importancia que nunca. La atención creciente en la planeación de la sucesión no solamente se debe a las muertes de empleados. El despido prematuro de los directores ejecutivos ya no es un acontecimiento extraño. Los directores ejecutivos están siendo despedidos con mayor rapidez que en el pasado. Tan sólo cerca del 20 por ciento de los directores ejecutivos incluidos en el índice S&P 500 han ocupado el cargo durante más de diez años.<sup>40</sup> Muchos esperan que la gestión de directores ejecutivos se vuelva aún más breve.

Cerca de la tercera parte de los directores ejecutivos de las compañías de *Fortune* 1000 fueron reclutados externamente. Sin embargo, la contratación de directores ejecutivos a partir de fuentes externas implica algunos problemas, porque los consejos de administración no los conocen tan bien como a su personal. Además, en la búsqueda de un nuevo director ejecutivo, los consejos de administración tienden a ser más exigentes con los candidatos internos que con los externos. Sin embargo, los candidatos internos son personas bien conocidas. Los consejos de administración han tenido la oportunidad de observar su desempeño durante un largo periodo y han atestiguado sus éxitos y sus fracasos. En contraste, ya que los candidatos externos se presentan a sí mismos bajo la mejor luz posible, tal vez parezcan los postulantes perfectos para el puesto.<sup>41</sup> Sin embargo, los estudios indican que, en promedio, las personas externas no tienen un mejor desempeño que quienes ya están dentro de la compañía. Aunque en ocasiones existe alguna justificación para buscar externamente a ejecutivos de alto nivel, un proceso interno de sucesión podría resultar más aconsejable.

En años recientes, la planeación de la sucesión está alcanzando mayores profundidades en la fuerza de trabajo.<sup>42</sup> Un vicepresidente de RH de una empresa dedicada a la distribución al mayoreo afirmó: Tenemos un buen plan de sucesión para el nivel más alto de la empresa, pero hemos fracasado para hacer algo acerca de los niveles donde se realiza todo el trabajo.<sup>43</sup> Por su parte, James Holincheck, vicepresidente de investigación de Gartner Inc. con sede en Chicago asegura: Lo más notorio que está sucediendo es un movimiento alejado de la planeación tradicional de la sucesión, la cual se concentraba en los altos ejecutivos de la compañía. Tom McKinnon, consultor de Novations Group, una firma de consultoría global con sede en Boston, sostiene: La ampliación de la administración de la sucesión para incluir también a los administradores de nivel medio y para desarrollarlos ayuda a asegurar que los papeles clave por debajo de los altos ejecutivos tengan remplazos rápidos.<sup>44</sup> La disponibilidad de programas de cómputo más novedosos asociados con los sistemas de administración del desempeño permite a las organizaciones tratar con números más elevados de empleados en un mayor número de niveles dentro de la empresa.

## Planeación en caso de desastres

La planeación en caso de desastres debe concentrarse en las catástrofes, las cuales van desde las calamidades naturales, como los huracanes, terremotos e inundaciones, hasta las crisis



provocadas intencionalmente como la del 11 de septiembre. Los eventos del 11 de septiembre reforzaron la incertidumbre del mundo de los negocios de la actualidad y la necesidad de una planeación en caso de desastres. Merrill Lynch, Morgan Stanley, Bank of New York y Deutsche Bank, entre otros, activaron sus amplios planes para casos de desastres y pudieron reanudar labores casi inmediatamente después de la tragedia del World Trade Center.

Fui testigo de la destrucción que se produjo cuando los huracanes Katrina y Rita atacaron la Costa del Golfo en 2005. El área de Lake Charles, una ciudad en el suroeste de Louisiana, donde vivía entonces, realmente parecía una zona de guerra. Las empresas no solamente resultaron dañadas por el viento, sino que algunas también se enfrentaron a daños por inundación y a la destrucción de sus productos. Durante mucho tiempo no hubo electricidad, servicios postales ni entrega de periódicos. Los empleados se dispersaron por todo el país. Los dueños de las empresas con frecuencia tuvieron que enfrentar también la destrucción de sus propios hogares. Donde una vez hubo un bosque muy denso, ahora se podía ver claramente, porque los árboles se habían caído y permanecían tirados en el suelo o en las azoteas de las construcciones. Las casas que habían resistido el viento con frecuencia tenían la azotea cubierta con una lona azul, como cortesía de la Agencia Federal para el Manejo de Emergencias (Federal Emergency Management Agency, FEMA). Al contemplar la destrucción masiva, uno se preguntaba si las empresas del área podrían recuperarse alguna vez. Rápidamente se hizo evidente que un número muy pequeño de organizaciones habían diseñado deficientemente los planes contra los desastres, o ni siquiera había diseñado un plan para tal efecto.

Muchos lamentaron no haber dedicado más tiempo a la planeación en caso de desastres. Sin embargo, algunas empresas tenían excelentes planes de ese tipo. Aunque las refinerías de petróleo fueron duramente golpeadas, se pudieron recuperar con rapidez gracias a sus detallados planes de recuperación en caso de desastres. Al hablar con los administradores y los trabajadores por igual, encontré que los empleados conocían en forma precisa cuáles eran sus papeles. El plan requería que un número reducido de empleados de gran importancia permanecieran en refugios seguros dentro de las refinerías, para poder acelerar la recuperación después de que pasara el huracán. Esas personas pudieron decir a los individuos que regresaron el alcance de los daños y qué recursos se necesitaban para iniciar las reparaciones. Muchos predijeron que la recuperación tomaría varios años pero gracias a la planeación detallada en caso de desastre, las compañías reiniciaron operaciones en un tiempo récord.

En el periodo posterior a los huracanes Katrina y Rita, las compañías perdieron la pista de sus empleados porque la orden de evacuación obligatoria los había enviado en todas las direcciones. Las organizaciones que habían elaborado planes para comunicarse con sus empleados en caso de desastres volvieron a sus operaciones rápidamente, aun cuando sus oficinas centrales estuvieran inoperantes. Cuando Katrina azotó a Nueva Orleans, los planeadores financieros provenientes de Wachovia levantaron un taller en Lake Charles y realizaron operaciones de negocios ahí hasta que tuvieron que desplazarse a Lafayette, Louisiana, debido al huracán Rita. McNeese State University, ubicada en Lake Charles, Louisiana, se vio severamente dañada por el huracán. Anteriormente se habían elaborado planes para desplazar a otra localidad el servidor de Internet que conectaba a los estudiantes y a los profesores. También se habían hecho planes para que la nómina se procesara en otra universidad dentro del estado, y los empleados pudieran tener acceso a su dinero a través de Western Union en cualquier parte dentro del país. Aun cuando los edificios de McNeese eran inoperantes, el aprendizaje continuaba. Una semana después de la tormenta, algunos estudiantes y miembros de la facultad ya estaban trabajando de nuevo, y algunos alumnos que habían sido evacuados hacia sus casas en México realizaban investigaciones, escribían documentos y se comunicaban con sus profesores a través de Internet. Sin un plan contra desastres bien desarrollado, es probable que el semestre hubiera tenido que cancelarse.

Cuando los desastres atacan a los negocios, siempre existen problemas significativos de recursos humanos que se deben enfrentar. Los planes deben concentrarse en una amplia variedad de catástrofes que van desde las calamidades naturales hasta las crisis provocadas por el hombre. También deben cubrir eventos cotidianos como las fallas en el suministro de energía, el mal funcionamiento de un servidor y los ataques de virus. Estos planes necesitan definir la manera en la que la compañía responderá cuando los empleados que desempeñan un papel trascendental o que poseen habilidades y conocimientos únicos repentinamente quedan incapacitados o indispuestos por un periodo prolongado. Para llenar estos vacíos, es necesario identificar qué posiciones y qué personal dentro de la compañía son vitales para dar continuidad a la capacidad de la organización de cumplir su misión principal. Los puestos de importancia vital son aquellos que no pueden quedarse vacantes ni siquiera por un

breve lapso sin provocar resultados desastrosos y que, además, serían muy difíciles de llenar. Aquí las bases de datos también son valiosas. Para los puestos vitales, la compañía debería identificar el nombre de la persona, las principales responsabilidades, las habilidades requeridas, la clasificación, la reserva de posibles candidatos, las habilidades actuales de los candidatos y la capacitación que éstos requerirían. Esa información debe servir como base para el plan de contingencia, el cual debe documentar a aquellos que podrían ingresar potencialmente a la empresa para cumplir con ese rol, indicar a la persona con la autoridad para poner en marcha ese plan de contingencia y cualquier otra información requerida para asegurar una transición uniforme.<sup>45</sup>

## 10

Explicar la importancia de un sistema de información de recursos humanos y describir los sistemas de información para la administración de RH y los sistemas de información de empleados.

### Sistemas de información de recursos humanos (SIRH):

Cualquier enfoque organizado para obtener información relevante y oportuna sobre la cual se puedan basar las decisiones de recursos humanos.

## Sistemas de información de recursos humanos

Anteriormente en este capítulo se presentaron las formas en las que se pueden usar las bases de datos para identificar el talento actual dentro de una compañía. También se expuso la planeación de los recursos humanos y la planeación de la sucesión. Éstas y prácticamente todas las funciones de la administración de los recursos humanos se pueden mejorar a través del uso de un **sistema de información de recursos humanos (SIRH)**, es decir, cualquier enfoque organizado para obtener información relevante y oportuna sobre la cual se puedan basar las decisiones de recursos humanos.

El sistema debe ser eficiente desde el punto de vista de los costos. Un SIRH debe diseñarse de manera que brinde información:

- **Oportuna.** Un administrador debe tener acceso a información actualizada.
- **Precisa.** Un administrador debe ser capaz de confiar en la exactitud de la información recibida.
- **Concisa.** Un administrador puede absorber tan sólo una cantidad determinada de información a la vez.
- **Relevante.** Un administrador debe recibir únicamente la información necesaria en una situación particular.
- **Completa.** Un administrador debe recibir información completa y no parcial.

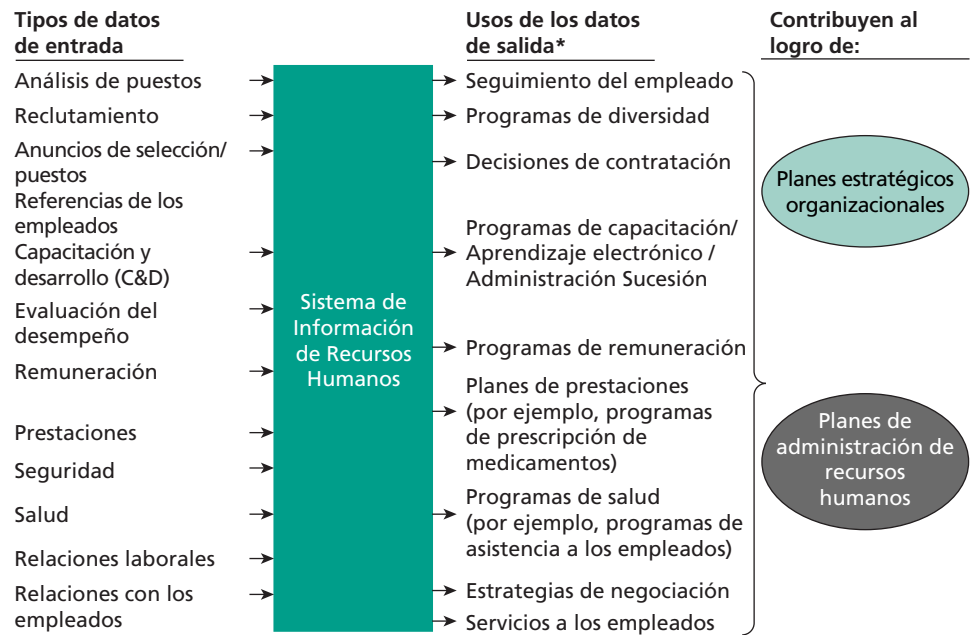
La ausencia de cualquiera de estas características reduce la eficacia de un SIRH y complica el proceso de toma de decisiones. En contraste, un sistema que posea todas estas características facilitará el proceso de la toma de decisiones y mejorará su exactitud.

Las empresas comprenden que un SIRH adecuadamente desarrollado aportará enormes beneficios a la organización. Aunque muchos profesionales y administradores de RH de organizaciones pequeñas se echan a cuestras las responsabilidades del SIRH además de sus muchas otras tareas, las organizaciones más grandes tienen un personal específico para tratar los problemas relacionados con la tecnología. La figura 4-7 presenta un panorama del sistema de información de recursos humanos diseñado para una organización. Usando numerosos tipos de datos de entrada, el SIRH facilita muchos tipos de datos de salida que tienen un gran valor operacional y son de utilidad para la planeación de los recursos humanos. Connie Muscarella, vicepresidente de RH y de administración en Thomas & Betts Corp., una compañía manufacturera de componentes eléctricos con sede en Memphis, Tennessee, relata: Recuerdo los viejos tiempos en los que tenían que presentarse reportes ante la EEOC Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo se necesitaban varios meses para obtener los números y para llenar los reportes .<sup>46</sup> El SIRH vincula toda la información de los recursos humanos dentro de un solo sistema.

Los datos provenientes de varias fuentes se integran de manera que se obtengan los resultados finales necesarios. La información que se necesita en el proceso de toma de decisiones de recursos humanos dentro de la empresa está fácilmente disponible cuando el sistema se diseña de manera adecuada.<sup>47</sup> Por ejemplo, muchas empresas están estudiando ahora las tendencias históricas para determinar los mejores medios de conseguir solicitantes bien capacitados. Además, cumplir con las leyes y las disposiciones del gobierno sería extremadamente difícil si no fuera por los modernos SIRH.

**SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Meta: Integrar perfectamente los procesos fundamentales dentro de un sistema



\*Hay ciertos datos que están disponibles para los empleados tanto en el trabajo como en casa. Ejemplos: Los supervisores podrían tener acceso a una capacitación justo a tiempo para efectuar revisiones de evaluación del desempeño. Los empleados operativos podrían ingresar datos de tiempo y de mano de obra. Todos los empleados pueden tener la capacidad de revisar saldos del plan de ahorro para el retiro, transferir fondos, elegir prestaciones, fijar metas anuales de desempeño y actualizar datos del personal.

Figura 4-7 Sistema de información de recursos humanos

**Sistema de información para la administración de RH**

La tecnología está cada vez más al alcance de los administradores para ejecutar tareas que anteriormente realizaba el área de RH.<sup>48</sup> El **sistema de información para la administración de RH (SIARH)** es el uso de programas de cómputo y de redes corporativas para automatizar los procesos de recursos humanos basados en documentos impresos que requieren de la aprobación de un administrador, del mantenimiento de registros o de datos de entrada y de procesos que dan apoyo al trabajo gerencial.

Existen distintos niveles de información, desde las tareas administrativas básicas hasta un SIARH estratégico. El SIARH básico automatiza el manejo de documentos, el flujo de trabajo y los procesos asociados con transacciones rutinarias, como la concesión de aumentos de sueldo, el arreglo de transferencias y la aprobación de tiempos de vacaciones y de gastos de viaje. Los procesos más avanzados incluyen el reclutamiento, la planeación de la compensación y la administración del desempeño. Aun antes de que se implantara un sistema de información para la administración de RH, muchas compañías ya habían automatizado los procesos de selección, usando para ello sitios Web públicos y programas de cómputo comerciales.

La decisión de adoptar un sistema de información para la administración de RH puede ser fácil, pero la implantación ha sido difícil.<sup>49</sup> En ocasiones, la cultura de la organización amerita un cambio, y eso requiere de tiempo. Existe la dificultad de lograr que las personas acepten una nueva manera de hacer las cosas. Los administradores se han acostumbrado a decir al departamento de RH que manejen ciertas transacciones, las cuales ahora, con un sistema de información para la administración, deben efectuar los mismos administradores. El SIARH podría visualizarse como un trabajo adicional de los administradores. Mónica Barron, analista de la firma de consultoría en tecnología de la información AMR Research Inc. de Boston, afirma: Los administradores en ocasiones se quejan ( 'Por qué estoy haciendo yo el trabajo de RH ' ). Cuando esto sucede, es porque los sistemas de información para la administración de RH no se han presentado adecuadamente como benéficos para la organización .<sup>50</sup>

**Sistema de información para la administración de RH (SIARH):**

El uso de programas de cómputo y de redes corporativas para automatizar los procesos de recursos humanos basados en documentos impresos que requieren de la aprobación de un administrador, del mantenimiento de registros o datos de entrada y de procesos que dan apoyo al trabajo gerencial.

**Sistema de información de empleados (SIE):**

Procesos que automatizan las transacciones que anteriormente requerían del trabajo intenso tanto de los empleados como de los profesionales de RH.

**Sistema de información de empleados**

El **sistema de información de empleados (SIE)** consiste en los procesos que automatizan transacciones que anteriormente requerían del trabajo intenso tanto de los empleados como

de los profesionales de RH. Las aplicaciones SIE pueden liberar un tiempo valioso del personal de RH, reduciendo así el tiempo administrativo y los costos. En un estudio reciente que realizó Towers Perrin, el 33 por ciento de los encuestados quieren ofrecer a los empleados la posibilidad de planear sus carreras. Un porcentaje similar está dispuesto a permitir a los trabajadores actualizar las metas del desempeño en línea, y el 52 por ciento permitirá a los empleados inscribirse en cursos de capacitación en línea.<sup>51</sup> Además, un número creciente de empleadores facilitan el acceso a herramientas e información que puede dar a los empleados un panorama exacto de su salud financiera. Cuando se usan los SIE, los empleados se vuelven responsables por los cambios requeridos.<sup>52</sup> En vez de hacer una llamada telefónica o de enviar por correo un cambio de domicilio al área de nóminas, el empleado usa el sistema de notificaciones electrónicas de la compañía y hace el cambio él mismo.

Los sistemas de información de empleados sin duda resultan útiles para el departamento de nóminas, especialmente por ahorros en mano de obra. Pero la totalidad del proceso debe planearse e implantarse cuidadosamente para que sea eficaz desde el punto de vista de los costos y amigable para el usuario.<sup>53</sup> Aunque se pueden obtener ahorros sustanciales gracias al uso de los SIE, probablemente habrá alguna resistencia por parte de algunos empleados.



Describir algunos conceptos del diseño de puestos.

#### Diseño de puestos:

Proceso de determinar las tareas específicas a realizar, los métodos que deberán usarse para cumplir con ellas y la manera en la que un puesto se relaciona con otros dentro de una organización.

#### Enriquecimiento de puestos:

Cambios en el contenido y en el nivel de responsabilidad de un puesto con la finalidad de imponer mayores retos al empleado.

## Conceptos del diseño de puestos

Anteriormente afirmamos que los puestos nuevos se estaban creando a un ritmo muy acelerado. Si esto es así, los puestos se tienen que diseñar. El **diseño de puestos** es el proceso de determinar las tareas específicas a realizar, los métodos que deberán usarse para cumplirlas y la manera en la que un puesto se relaciona con otros dentro de una organización.

A continuación examinaremos varios conceptos relacionados con el diseño de puestos.

### Enriquecimiento de puestos

Fuertemente defendido por Frederick Herzberg, el **enriquecimiento de puestos** consiste en una serie de cambios básicos en el contenido y en el nivel de responsabilidad de un puesto con la finalidad de imponer mayores retos al empleado. El enriquecimiento del puesto implica una expansión vertical de responsabilidades.

El empleado tiene la oportunidad de obtener un sentimiento de logro, reconocimiento, responsabilidad y de desarrollo personal al realizar el trabajo. Aunque los programas de enriquecimiento de puestos no siempre logran resultados positivos, en muchas organizaciones con frecuencia han dado lugar a mejoras en el desempeño del puesto y en el nivel de satisfacción del empleado.

De acuerdo con Herzberg, se deben seguir cinco principios al enriquecer un puesto:

- **Exigencias crecientes en el puesto:** El puesto se debe modificar de tal manera que se incremente el nivel de dificultad y de responsabilidad.
- **Incremento en la responsabilidad del empleado:** Se debe permitir más control y autoridad individual sobre el trabajo, mientras que el administrador conserva la responsabilidad final.
- **Otorgamiento de libertad para la programación del trabajo:** Dentro de ciertos límites, se debe permitir a los empleados individuales programar su propio trabajo.
- **Suministro de retroalimentación:** Se deben hacer reportes periódicos oportunos sobre el desempeño para los empleados, más que para sus supervisores.
- **Suministro de nuevas experiencias de aprendizaje:** Las situaciones del trabajo deben motivar oportunidades para nuevas experiencias y para el desarrollo personal.<sup>54</sup>

En la actualidad, el enriquecimiento del puesto se está desplazando hacia el nivel de equipo, a medida que más grupos se vuelven autónomos o se administran a sí mismos.

#### Crecimiento del puesto:

Incremento del número de tareas que realiza un empleado, siempre que todas las tareas queden en el mismo nivel de responsabilidad.

### Crecimiento del puesto

Existe una clara distinción entre el enriquecimiento del puesto y el crecimiento del puesto. El **crecimiento del puesto** se define como el incremento en el número de tareas que realiza un empleado, siempre que todas las tareas queden en el mismo nivel de responsabilidad.

El crecimiento del puesto implica el suministro de una mayor variedad de actividades para el empleado. Por ejemplo, si un trabajador sabe cómo operar una sola máquina, se le enseña cómo operar dos o incluso tres, sin que esto implique un mayor nivel de responsabilidad de parte de él. Se puede recurrir tanto al enriquecimiento como al crecimiento del puesto en el caso de los empleados que han progresado tanto como les ha sido posible en sus puestos actuales o que sean víctimas del agotamiento físico.

## Reingeniería

### Reingeniería:

Reconsideración fundamental y rediseño radical de los procesos de la compañía para lograr mejoras trascendentales en las medidas básicas y contemporáneas del desempeño, como el costo, la calidad, el servicio y la rapidez.

La **reingeniería** es la reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos de la compañía para lograr mejoras trascendentales en las medidas básicas y contemporáneas del desempeño, como el costo, la calidad, el servicio y la rapidez.<sup>55</sup>

En esencia, la reingeniería implica la reconsideración y el rediseño del sistema de negocios de la compañía para volverse más competitiva. Cuando Hewlett-Packard desarrolló su nueva línea de productos de impresoras de bajo costo, se dijo a los ingenieros que ignoraran los modelos que se estaban vendiendo entonces y que empezaran desde cero. A través de la reingeniería, el director ejecutivo quería lanzar al mercado una línea entera de productos al mismo tiempo. También quería que el proyecto avanzara de la etapa del concepto hasta la etapa de tener lista la mercancía para su venta en los anaqueles de las tiendas en menos de tres años, esto es, 18 meses más rápido que el tiempo que HP tardaba habitualmente en lanzar un producto. Se tuvo que considerar un diseño radical, y los ingenieros tuvieron que pensar día y noche, pero la tarea finalmente se logró.<sup>56</sup>

La reingeniería hace énfasis en el rediseño radical del trabajo en el cual las compañías se organizan alrededor de procesos en vez de organizarse por departamentos funcionales. No es el cambio incremental lo que se desea en vez de ello, se desean cambios radicales que alteren la totalidad de las operaciones a la vez. En esencia, la empresa debe reconsiderar y rediseñar su sistema de negocios desde los niveles más bajos hasta los más altos.

La reingeniería se concentra en todos los aspectos generales de los diseños de puestos, en las estructuras organizacionales y en los sistemas administrativos. Pone de relieve que el trabajo debería organizarse en torno a los resultados y no en torno a las tareas o funciones. La reingeniería no debe confundirse nunca con los recortes de personal (tema que se expuso anteriormente en este capítulo), aun cuando en muchas ocasiones el resultado de esta estrategia es una reducción en la fuerza de trabajo. Naturalmente, las consideraciones del diseño de puestos son de interés trascendental porque a medida que cambia el proceso, también cambian los elementos esenciales de los puestos.



## India realiza el trabajo, pero de una manera distinta

**Gran parte** de las exposiciones de este texto se refieren a compañías estadounidenses que se trasladan a otros países y a las dificultades que tienen que enfrentar. Cuando se piensa en India, con frecuencia vienen a la mente las compañías estadounidenses que hacen subcontrataciones de negocios en ese país. En la actualidad, las empresas de India no solamente reciben operaciones de negocios de otros países, también están invirtiendo en países de todo el mundo, donde generan empleos. Recientemente, compañías de India invirtieron \$6,000 millones en EUA, lo cual creó empleos para los estadounidenses.<sup>57</sup> Los estadounidenses están más familiarizados con la filosofía administrativa de sus expatriados, pero, ¿cuál es el estilo administrativo de los administradores provenientes de India? Esta sección examina algunas de las filosofías, oportunidades y amenazas tal y como son vistas por los administradores indios. Algunas son similares a las de los administradores estadounidenses y otras no.

Los administradores de RH en India se tienen que enfrentar a muchas de las mismas situaciones que existen en Estados Unidos. Rajeev Dubey, presidente (RH y servicios corporativos) de Mahindra & Mahindra, afirma: “La manejabilidad de la fuerza de trabajo y otros problemas de RH son una consideración extremadamente importante al tomar una decisión en cuanto al establecimiento de operaciones en el extranjero. Ante la posible adquisición de una empresa extranjera, por ejemplo, el papel del departamento de RH es ofrecer información vital acerca de la fuerza de trabajo local existente y del mercado laboral. Después de una adquisición, el principal interés de M&M es la administración del talento en los niveles más altos; más allá de eso, no interferirá con la cultura de trabajo local ni con las prácticas de RH”.<sup>58</sup>

Pero algunos piensan de manera diferente. Sunit Sinha, presidente y consultor de negocios sobre fusiones y adquisiciones de Mercer, afirma: “La mayoría de las compañías de India que se están convirtiendo en empresas globales han adoptado la estrategia de ‘no menear el bote’ en sus operaciones en el extranjero, más allá de poner en el sitio a algunas personas cuyo trabajo sería facilitar la integración. Las compañías de India han sido lo suficientemente sabias para escuchar y aprender del personal local y para no interferir demasiado con las políticas y prácticas locales de RH; sin embargo, en el lado negativo, con frecuencia hacen muy poco para permitir la integración del mejor personal”.<sup>59</sup>

Aparentemente, la necesidad de ganarse la confianza de los empleados es un concepto universalmente aceptado. Sanrput Misra, director (de RH y TI) de Aditya Birla Group, sostiene: “Ganarse la confianza de la gente en un país extranjero es el primer desafío al que se enfrenta una compañía cuando inicia un negocio nuevo en otro país o cuando adquiere un negocio ya existente. Un empleador extranjero siempre tiene que pasar una prueba de credibilidad con sus propias palabras y acciones, y eso toma tiempo. También significa que se tiene que hacer un esfuerzo para entender la cultura local y las formas de trabajar”. Aditya Birla Group tiene una fuerza de trabajo total de más de 100,000 personas, incluidos 27,000 empleados de 30 nacionalidades extranjeras.<sup>60</sup>

Comprender las leyes y las costumbres sociales es importante en cualquier país. S. Padmanabhan, director ejecutivo (desarrollo de recursos humanos globales) de Tata Consultancy Services (TCS), reconoce: “La sensibilidad hacia las leyes y costumbres locales, así como la confianza en el talento local contribuyen mucho para forjar más rápidamente la confianza entre la fuerza de trabajo. En el caso de las empresas que demandan trabajo intensivo de las personas, como en el caso de TCS, es importante construir ‘redes de RH’ que incluyan al equipo local de recursos humanos y a todos aquellos que actúen como puente entre la compañía y las habilidades disponibles en el mercado laboral. En Estados Unidos, por ejemplo, el 50 por ciento del equipo de RH consiste en profesionales locales”.<sup>61</sup>

El lenguaje y las opciones de alimentos representan con frecuencia un desafío. Al respecto, Misra afirma sostiene: “En un negocio adquirido en Estados Unidos, uno descubre que los empleados locales sólo han trabajado con estadounidenses. Incluso si uno habla inglés, hay dificultades en la comunicación por las diferencias en la pronunciación, la entonación y la fraseología. De manera similar, una persona de la India que trabaje en China quizá se ofenda por la gran cantidad de alimentos no vegetarianos que acostumbran comer los chinos”.<sup>62</sup>

Es posible que la siguiente afirmación resuma la filosofía administrativa de los administradores de India: “Haga lo que usted puede hacer mejor y deje que otros hagan el resto para usted. Después de todo, eso se logra en un día de trabajo”.<sup>63</sup>

## Resumen

### **1. Explicar por qué el análisis de puestos es una herramienta básica de recursos humanos y explicar las razones para llevar a cabo tal análisis.**

El análisis de puestos es el proceso sistemático de determinar las habilidades, los deberes y los conocimientos que se requieren para desempeñar los trabajos en una organización. Es una técnica esencial y dominante de recursos humanos. En el dinámico ambiente laboral de la actualidad, la necesidad de un sistema sólido de análisis de puestos es extremadamente importante. Se crean nuevos puestos, mientras que los puestos antiguos se rediseñan o se eliminan.

Sin un análisis de puestos adecuadamente dirigido, sería difícil, si no imposible, cumplir en forma satisfactoria con las demás funciones relacionadas con los recursos humanos.

### **2. Describir los tipos de información que se requieren para el análisis de puestos y describir los diversos métodos que existen para efectuarlo.**

Las actividades laborales, las actividades orientadas hacia el empleado y los tipos de máquinas, herramientas, equipos y materiales de trabajo que se usen en un puesto son importantes. Esta información sirve para determinar las habilidades que requiere el puesto. Además, el analista de puestos debe contemplar los aspectos tangibles e intangibles relacionados con el puesto de trabajo.

El analista de puestos puede administrar un cuestionario estructurado o atestiguar el trabajo que se está realizando, o bien, puede entrevistar tanto al empleado como al supervisor, o pedirles que describan sus actividades diarias de trabajo en un diario o una bitácora. Con frecuencia se usa una combinación de métodos.

### **3. Identificar quién realiza un análisis de puestos y describir los componentes de una descripción de puestos.**

Quiénes participan en un análisis de puestos deben incluir, por lo menos, al empleado y al supervisor inmediato de dicho empleado. Las organizaciones grandes suelen tener uno o más analistas de puestos, pero en las organizaciones pequeñas, por lo común, los supervisores de línea son responsables del análisis de puestos. Las organizaciones que carecen de experiencia técnica pueden recurrir a consultores externos para efectuar el análisis de puestos.

Los componentes incluyen la sección de identificación del puesto, lo cual incluye el título del puesto, el departamento, la relación de autoridad y un número o código del puesto la fecha del análisis de puestos el resumen del puesto y el cuerpo de la descripción del puesto donde se delinear los principales deberes que hay que cumplir.

### **4. Explicar la oportunidad del análisis de puestos, en particular para los miembros de un equipo, y describir cómo ayuda dicho análisis a satisfacer diversos requisitos legales.**

El vertiginoso ritmo del cambio tecnológico hace que la necesidad de un análisis de puestos exacto sea incluso más importante ahora y en el futuro.

En muchas empresas de la actualidad, las personas son contratadas como miembros de equipos. Siempre que alguien pregunte al miembro de un equipo cuál es la descripción de su puesto, la respuesta bien podría ser cualquiera. Esto significa que si se tiene que realizar un proyecto, las personas hacen lo que tiene que hacerse para completar la tarea.

Las legislaciones que requieren de un análisis de puestos completo incluyen las siguientes leyes: Ley de Normas Justas en el Trabajo, Ley de Igualdad Salarial, Ley de Derechos Civiles, Ley de Salud y Seguridad Ocupacional, y Ley para los Estadounidenses con Discapacidades.

### **5. Describir la administración del talento.**

La administración del talento es el proceso de anticipar las necesidades de la fuerza de trabajo, de administrar a los empleados actuales y de atraer a empleados altamente capacitados, integrarlos y fomentar su desarrollo para lograr una máxima productividad de la fuerza de trabajo.

### **6. Explicar el proceso de la planeación estratégica y, en particular, en el área de recursos humanos.**

La planeación estratégica es el proceso en virtud del cual la alta administración determina los propósitos y objetivos generales de la organización y la forma en que se alcanzarán. Es un proceso continuo, dinámico y en constante evolución. La planeación estratégica a todos los niveles de la organización se puede dividir en cuatro etapas: **1.** determinación de la misión organizacional, **2.** evaluación de la organización y de su ambiente, **3.** establecimiento

de objetivos específicos o de una dirección y 4. determinación de las estrategias para lograr esos objetivos.

Una vez que se han formulado los planes estratégicos, se está en condiciones de emprender la planeación estratégica de los recursos humanos. La planeación de los recursos humanos (PRH) es el proceso sistemático para hacer coincidir la oferta interna y externa de personas con la apertura de puestos que se anticipa en la organización durante un periodo específico. La planeación de los recursos humanos tiene dos componentes: necesidades y disponibilidad.

**7. Describir la elaboración de pronósticos en cuanto a las necesidades de recursos humanos, así como la disponibilidad y la manera en la que las bases de datos pueden ayudar a acoplar los empleados internos con los puestos.**

Un pronóstico de necesidades es una estimación de las cantidades y de los tipos de empleados que la organización necesitará en un futuro para alcanzar sus metas. La determinación de si la empresa podrá conseguir los empleados que cuenten con las habilidades necesarias y a partir de qué fuentes se denomina pronóstico de disponibilidad.

Las organizaciones utilizan bases de datos para facilitar al área de recursos humanos el acoplamiento de los individuos con los puestos de trabajo.

**8. Identificar lo que una empresa puede hacer cuando existe escasez o exceso de empleados.**

Cuando se tiene un exceso de trabajadores una empresa puede optar por uno o más de los siguientes cursos de acción: contratación restringida, reducción en el número de horas de trabajo, jubilaciones anticipadas y despidos.

Cuando se registra escasez de trabajadores, las posibilidades son un reclutamiento creativo, incentivos salariales, programas de capacitación y diferentes normas de selección.

**9. Explicar los recortes de personal, la planeación de la sucesión en los puestos y la planeación en caso de desastres en el ambiente actual.**

Los recortes de personal, también conocidos como reestructuración o reingeniería, son esencialmente lo opuesto de una compañía en crecimiento e indican un cambio que ocurre una sola vez en la organización y en el número de individuos empleados.

La planeación de la sucesión es el proceso de asegurar que se disponga de personas capacitadas para asumir posiciones administrativas una vez que dichas posiciones estén vacantes. Esta definición contempla muertes intempestivas, renuncias, terminaciones de contratos y jubilaciones de los funcionarios de la compañía.

La planeación para casos de desastres se concentra en las catástrofes que van desde las calamidades naturales, como los huracanes, los terremotos y las inundaciones, hasta las crisis provocadas por el hombre como la del 11 de septiembre.

**10. Explicar la importancia de un sistema de información de recursos humanos y describir los sistemas de información para la administración de RH y los sistemas de información de empleados.**

Un sistema de información de recursos humanos es cualquier enfoque organizado para obtener información relevante y oportuna sobre la cual se puedan basar las decisiones de recursos humanos.

El sistema de información para la administración de RH es el uso de programas de cómputo y de redes corporativas para automatizar los procesos de recursos humanos basados en documentos impresos que requieren de la aprobación de un administrador, del mantenimiento de registros o datos de entrada y de procesos que dan apoyo al trabajo gerencial. El sistema de información del empleado consiste en procesos que automatizan las transacciones que solían requerir de un trabajo intensivo por parte de los empleados y de los profesionales de RH.

**11. Describir algunos conceptos del diseño de puestos.**

El diseño de puestos es el proceso de determinar las tareas específicas que deberán realizarse, los métodos que se usarán para cumplir con ellas y la manera en la que el puesto se relaciona con otros dentro de la organización. El enriquecimiento del puesto consiste en cambios básicos en el contenido y en el nivel de responsabilidad de un puesto de manera que se imponga un mayor desafío al empleado. El enriquecimiento del puesto implica una expansión vertical de las responsabilidades. El crecimiento del puesto se define como el incremento del número de tareas que desempeña un empleado, siempre que todas las tareas queden en el mismo nivel de responsabilidad. La reingeniería es la reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos de una empresa para lograr mejoras trascendentales en las medidas contemporáneas vitales del desempeño, como el costo, la calidad, el servicio y la velocidad.

## Términos clave

- Análisis de puestos, 92
- Puesto, 92
- Posición, 92
- Descripción del puesto, 93
- Especificación del puesto, 93
- Administración del talento, 103
- Planeación estratégica, 104
- Misión, 104
- Planeación de recursos humanos (PRH), 106
- Pronóstico de necesidades, 107
- Pronóstico de disponibilidad, 107
- Pronósticos de base cero, 108
- Enfoque ascendente, 108
- Simulación, 109
- Recortes de personal, 112
- Asistencia para la reubicación (*outplacement*), 113
- Planeación de la sucesión, 114
- Sistema de información de recursos humanos (SIRH), 116
- Sistema de información para la administración de RH (SIARH), 117
- Sistema de información de empleados (SIE), 117
- Diseño de puestos, 118
- Enriquecimiento del puesto, 118
- Crecimiento del puesto, 118
- Reingeniería, 119

## Preguntas para repaso

1. Cuál es la distinción entre un puesto y una posición. Defina el análisis de puestos.
2. Por qué se considera que el análisis de puestos es una herramienta básica de recursos humanos.
3. Cuándo se debe llevar a cabo un análisis de puestos.
4. Cuáles son los tipos de información que se requieren para un análisis de puestos.
5. Cuáles son los métodos que se usan para realizar un análisis de puestos. Describa cada tipo.
6. Cuáles son los componentes básicos de una descripción de puestos. Describa brevemente cada uno.
7. Describa cómo se puede usar un análisis de puestos eficaz para satisfacer cada una de las siguientes legislaciones: a) Ley de Normas Justas en el Trabajo, b) Ley de Igualdad Salarial, c) Ley de Derechos Civiles, d) Ley de Salud y Seguridad Ocupacional y e) Ley para los Estadounidenses con Discapacidades.
8. Cuáles son los pasos que intervienen en el proceso de la planeación estratégica.
9. Cuáles son los pasos que intervienen en el proceso de la planeación de los recursos humanos.
10. Qué son las técnicas de pronóstico de recursos humanos.
11. Distinga entre un pronóstico de necesidades de recursos humanos y un pronóstico de disponibilidad.
12. Qué acciones podría tomar una compañía si pronosticara una escasez de empleados.
13. Qué acciones podría tomar una compañía si tuviera un exceso de empleados.
14. Defina la planeación de la sucesión. Por qué es importante.
15. Por qué es importante la planeación en caso de desastres.
16. Defina al sistema de información de recursos humanos (SIRH). Por qué es necesario.
17. Qué es el sistema de información para la administración de RH y el sistema de información de empleados.
18. Defina cada uno de los siguientes conceptos: a) diseño de puestos, b) enriquecimiento del puesto, c) crecimiento del puesto y d) reingeniería.

INCIDENTE DE ARH 1



## Un título universitario para los lectores de medidores

**Judy Anderson** fue asignada como reclutadora en South Illinois Electric Company (SIE), un pequeño proveedor de gas natural y de electricidad para Cairo, Illinois, y áreas circundantes. La compañía se había estado expandiendo rápidamente, y se esperaba que continuara este crecimiento. En enero de 2009, SIE compró el sistema de servicios públicos que atendía al condado circunvecino de Mitchell County. Esta expansión interesaba a Judy. La fuerza de trabajo de la compañía había aumentado 30 por ciento el año anterior, y Judy se había esforzado por reclutar solicitantes de empleo suficientemente capacitados. Ella sabía que la nueva expansión intensificaría el problema.

Judy estaba particularmente interesada en los lectores de medidores. Las tareas requeridas en las lecturas de medidores son relativamente sencillas. Un empleado se dirige a las casas que son atendidas por la compañía, localiza el medidor de gas o de electricidad, y registra su lectura en ese momento. Si el medidor ha sido forzado o alterado, el hecho se reporta. Aparte de esto, ninguna toma de decisiones de consecuencia está asociada con el cargo. El lector no realiza cálculos. La remuneración era de 8.00 por hora, una tarifa alta para un trabajador no capacitado en el área. Aun así, Judy había estado teniendo dificultades considerables para mantener ocupados las 37 plazas de lectores de medidores.

Judy estaba pensando cómo podría atraer más solicitantes de empleo, cuando recibió una llamada del director de recursos humanos, Sam McCord. Judy le dijo Sam, estoy inconforme con la espe-

cificación del puesto, la cual indica que sólo se requiere de educación de preparatoria para realizar el trabajo de lector de medidores. En la planeación del futuro, necesitamos personas mejor educadas en la compañía. He decidido cambiar el requisito de educación para el puesto de lectores de medidores de un certificado de preparatoria a un título universitario.

Pero, Sr. McCord, protestó Judy, la compañía está creciendo rápidamente. Si queremos tener suficiente personal para ocupar esos puestos, no podemos insistir en que los graduados universitarios sean remunerados por hacer tareas tan básicas. No veo cómo podremos satisfacer nuestras necesidades futuras para este puesto con una capacitación tan irreal para el trabajo.

Sam terminó abruptamente la conversación diciendo No, no estoy de acuerdo. Necesitamos elevar el nivel educativo de todo el personal en nuestra organización. Esto es tan sólo una parte de un esfuerzo general para lograrlo. De cualquier manera, traté el asunto con el director antes de tomar esta decisión.

### Preguntas

1. Debería haber un requisito mínimo de educación para el puesto de lector de medidores. Fundamente su respuesta.
- 2.Cuál es su opinión acerca del esfuerzo de Sam para elevar el nivel educativo del personal de la organización
3. Qué implicaciones legales, si es que existe alguna, debería haber considerado Sam

## INCIDENTE DE ARH 2

### ¿Recursos humanos estratégicos?

**Brian Charles**, vicepresidente de marketing de Sharpco Manufacturing, comentó lo siguiente en la junta semanal de directores ejecutivos: Tengo buenas noticias. Podemos obtener un gran contrato con Medord Corporation. Todo lo que tenemos que hacer es completar el proyecto en un año y no en dos. Les dije que lo podríamos hacer.

Charmagne Powell, vicepresidente de recursos humanos, volvió a llevar a Brian a la realidad al recordarle: Recuerdas el plan estratégico que desarrollamos y en el que todos estuvimos de acuerdo. Nuestros empleados actuales no tienen la pericia requerida para obtener la calidad que requieren las especificaciones particulares de Medord. Con el programa del proyecto de dos años, planeamos capacitar a nuestros trabajadores actuales de una manera gradual. Con este nuevo programa de tiempo, tendremos que ir al mercado laboral y reclutar trabajadores que ya tengan experiencia en ese proceso. Necesitamos estudiar más a fondo tu propuesta. Los costos de recursos humanos se elevarán considerablemente si tratamos de completar el proyecto en un año en vez de dos. Claro, Brian, podemos hacerlo, pero con estas restricciones, será eficaz el proyecto desde el punto de vista de los costos.

### Preguntas

1. Estaba Charmagne considerando la naturaleza estratégica de la planeación de recursos humanos cuando cuestionó el pronóstico de buenas noticias de Brian. Fundamente su respuesta.
2. Cómo ayudó a Charmagne su participación en el desarrollo de un plan corporativo estratégico al desafiar a Brian

## Notas

1. E-Learning Tools and Techniques, *Benefits Compensation Digest* 45 (julio de 2008): 12.
2. Bill Roberts, Social Networking at the Office, *HR Magazine* 53 (marzo de 2008): 81-83.
3. *Ibid.*
4. *Ibid.*
5. *Ibid.*
6. *Ibid.*
7. R. Wayne Mondy, Robert M. Noe y Robert E. Edwards, What the Staffing Function Entails, *Personnel* 63 (abril de 1986): 55-58.
8. Fiona Kirk, Star Search, *Dance Retailer News* 6 (junio de 2007): 29-31.
9. Stephen Blakesley, Hiring Mistakes, *Sales Service Excellence* 8 (enero de 2008): 13.
10. *Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures, Federal Register*, viernes 25 de agosto de 1978, parte IV.
11. Stephen Blakesley, Hiring Mistakes.
12. <http://online.onetcenter.org/help/onet/>, 26 de julio de 2008.
13. Darin E. Hartley, Job Analysis at the Speed of Reality, *T D* 58 (septiembre de 2004): 20-22.
14. 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* 3796 (26 de agosto de 2002): 142-143.
15. Peter Cappelli, Talent Management for the Twenty-First Century, *Harvard Business Review* 86 (marzo de 2008): 74-81.
16. Cushing Anderson, Talent Management: Succession Planning Gains Momentum, *Chief Learning Officer* 7 (marzo de 2008): 58-63.
17. Jessica Tsai, Show Me the Talent, *CRM Magazine* 12 (mayo de 2008): 21.
18. Pat Galagan, Talent Management: What is It Who Owns It And Why Should You Care, *T D Added* 62 (mayo de 2008): 40-44.
19. Galagan, Talent Management.
20. A Framework for Talent Management, *Workforce Management* 86 (25 de junio de 2007): 7.



21. Cappelli, Talent Management for the Twenty-First Century .
22. Alex Blyth, Looking After the Cr me de la Cr me , *Training Coaching Today* (mayo de 2008): 13.
23. *Ibid.*
24. Tech Companies Shift Talent Investments , *Journal of Accountancy* 205 (junio de 2008): 22.
25. Alan P. Brache, Choosing the Future , *Leadership Excellence* 22 (mayo de 2005): 14.
26. J. R. Gallbraith y Robert K. Kazannian, *Strategy Implementation: Structure, Systems, and Process*, 2a. ed. (St. Paul, MN: West Publishing, 1986), p. 115.
27. Jennifer Schramm, Planning Ahead , *HR Magazine* 50 (octubre de 2005): 152.
28. Cappelli, Talent Management for the Twenty-First Century .
29. Fay Hansen, The Long View , *Workforce Management* 87 (21 de abril de 2008): 1-19.
30. Jennifer Schramm, Slicing the Data , *HR Magazine* 51 (marzo de 2006): 60.
31. Scott Leibs, Building a Better Workforce , *CFO* 21 (otoño de 2005): 20-25.
32. Bob Funk, Creative Recruiting Techniques to Help Employers Attract Workers , *Performance Magazine* 15 (2007): 16.
33. Liz Fisher, Creative Recruitment , *Accountancy* 140 (septiembre de 2007): 38-40.
34. Shreekumar K. Nair, Organizational Downsizing: A Study of Survivor Attitudes , *Journal of Organizational Behavior* 7 (enero de 2008): 23-40.
35. Retention Bonuses Grow More Popular in Company Terminations , *HR Focus* 83 (marzo de 2006): 12.
36. Vicki M. Young, Bonus Plan for Hilfiger Execs , *WWD: Women's Wear Daily* 191 (3 de enero de 2006): 2.
37. Tony Simper, Outplacement A Justifiable Expense , *Insurance Brokers' Monthly and Insurance Advisor* 50 (junio de 2000): 31.
38. Talent Management: Now It's the Top Priority for CEOs & Their Organizations , *HR Focus* 85 (febrero de 2008): 8-9.
39. Ann Pomeroy, Failing at Succession Planning , *HR Magazine* 51 (julio de 2006): 14-15.
40. Diane Brady, Nothing Succeeds Like Succession , *Business-Week Online* (25 de marzo de 2005).
41. Roselinde Torres y William Pasmore, How to Successfully Manage CEO Succession , *Corporate Board* 26 (mayo/junio de 2005): 1-10.
42. Succession Planning Not Limited to the C-Suite , *HR Magazine* 53 (abril de 2008): 16.
43. HR Works to Transfer Workforce Knowledge and Skills , *HR Focus* 85 (enero de 2008): S1-S4.
44. Succession Planning Not Limited to the C-Suite .
45. Selvaraju Balaji, Could Key Personnel Losses Create Chaos , *Security Management* 46 (julio de 2002): 184.
46. John McCormack, Compliance Tools , *HR Magazine* 49 (marzo de 2004): 95-98.
47. HR Technology Is Fueling Profits, Cost Savings, & Strategy , *HR Focus* 84 (enero de 2006): 7-10.
48. Do More to Get More from HR Systems , *HR Focus* 83 (junio de 2006): 1-15.
49. Manager Self-Service Has Obstacles to Overcome , *Payroll Manager's Report* 6 (junio de 2006): 13.
50. Bill Roberts, Empowerment or Imposition , *HR Magazine* 49 (junio de 2004): 157-166.
51. Self-Service Will Star In Staff & Performance Development , *HR Focus* 82 (abril de 2005): 8.
52. How to Get Employees to Use Self-Service and Like It , *Payroll Practitioner's Monthly* 2005 (febrero de 2005): 1-6.
53. *Ibid.*
54. Frederick Herzberg, One More Time: How Do You Motivate Employees *Harvard Business Review* 65 (septiembre/octubre 1987): 109-120.
55. Michael Hammer y James Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (Nueva York: Harper Collins Publishers, 1993): 32.
56. Noshua Watson, What's Wrong with This Printer *Fortune* 147 (17 de febrero de 2003): 120.
57. Kapil Bajaj, Building Bridges , *Business Today* 16 (2 de diciembre de 2007): 192-195.
58. *Ibid.*
59. *Ibid.*
60. *Ibid.*
61. *Ibid.*
62. *Ibid.*
63. *Ibid.*



## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- 1 Definir el *reclutamiento* y explicar las alternativas para el mismo.
- 2 Explicar el ambiente externo del reclutamiento y describir cómo influyen en él las políticas de promoción.
- 3 Describir el proceso de reclutamiento.
- 4 Describir los métodos de reclutamiento interno.
- 5 Identificar las fuentes de reclutamiento externo.
- 6 Describir los métodos de reclutamiento en línea.
- 7 Identificar los métodos tradicionales de reclutamiento externo.
- 8 Describir la manera en la que los métodos y las fuentes del reclutamiento se adaptan entre sí.

### ***ARH en acción:*** Cómo participa el director ejecutivo en el proceso de reclutamiento

**El director ejecutivo** con frecuencia es un elemento valioso para atraer a los solicitantes de empleo más brillantes y mejores con la finalidad de que se unan a la empresa. Sin embargo, tiene que entrar en acción en el momento correcto. Valerie Frederickson, fundador y director ejecutivo de Valerie Frederickson & Co., con sede en Menlo Park, California, asegura: “Un buen director sabe como se desenvuelve un buen actor”. El “actor” en este caso es el director ejecutivo. La participación que tendrá el director ejecutivo en el reclutamiento dependerá de distintos factores, uno de los cuales es su personalidad. Algunos de ellos quieren estar implicados y otros no.<sup>1</sup>

Frederickson dice también que “la participación de los altos ejecutivos en el proceso de reclutamiento refleja la cultura de la compañía. Un apretón de manos y una palmadita en el hombro son muy útiles para hacer que un candidato se sienta especial. Y no hay nadie mejor que la persona a cargo de la empresa para hacer que el candidato se sienta bien”. Algunos ejemplos de directores ejecutivos que han tenido un impacto positivo sobre el proceso de reclutamiento son John Chambers de Cisco y Andrew S. Grove cuando era director ejecutivo de Intel. Frederickson agrega: “Realmente pueden impresionar a un candidato que está siendo entrevistado para un puesto clave. Cuando se trata de delinear la imagen de la empresa, nadie puede hacer eso mejor que el director ejecutivo... Por cada 10 minutos que un director ejecutivo pase inicialmente al frente de la estrategia, ahorra a los reclutadores 100 horas de trabajo”.<sup>2</sup>

Rob Reindl, jefe de RH y de comunicaciones globales de Edwards Lifesciences Corporation, considera que tiene al actor correcto para protagonizar el reclutamiento, en alusión al presidente y director ejecutivo Michael A. Mussallem. Él es un gran comunicador. Mike se enrolla las mangas de la camisa y hace cualquier cosa que sea necesaria para motivar a un candidato. El director ejecutivo Mussallem explica: “Son los puestos vitales los que reciben mi atención, independientemente del nivel. Confío en nuestro equipo de liderazgo de RH para que me haga saber si hay algo que yo pueda hacer para ayudar a un candidato a tomar la decisión de unirse a Edwards y en qué momento. Sin importar el nivel del puesto, con gusto hablaré por teléfono o me reuniré con un candidato si Rob y su equipo piensan que mi participación marcará una diferencia significativa”.<sup>3</sup>

Jay LeCoque, director ejecutivo de Celsis International, un proveedor de productos científicos y servicios de laboratorio, asegura que él mismo entrevistará a los candidatos “por debajo del nivel ejecutivo si tenemos una necesidad específica donde se requiera que un candidato muy especial se una al equipo.

Al pasar algún tiempo con los candidatos, uno puede darse una idea de su energía, de su empuje y de su capacidad para el desempeño, algo que no se puede saber leyendo un currículum vitae. Si me atrae un candidato en particular, siempre me gusta hacer énfasis sobre las oportunidades que hay aquí en Cel-sis para quienes desean marcar una diferencia”.<sup>4</sup>

Frederickson tiene una advertencia acerca de una participación excesiva por parte de los altos ejecutivos y precisa: “Muchos pasan la mayor parte de su tiempo con dos grupos: asistentes ejecutivos altamente capacitados y equipos ejecutivos. Ellos podrían no darse cuenta cuando tienen enfrente a un buen elemento de menor jerarquía. Son mejores para la selección de un director financiero que para la de un analista financiero”. Una advertencia más de Frederickson: “No pida al director ejecutivo que sea él quien realmente haga la contratación”.<sup>5</sup>

*Este capítulo comienza* con una exposición de la tendencia de los directores ejecutivos a participar en el proceso de reclutamiento. A continuación, se define el reclutamiento y se explican las alternativas para el mismo. Se hará también una exposición de los ambientes externos de reclutamiento y de las políticas de promoción. Más adelante se hará una descripción del proceso del reclutamiento y de los métodos de reclutamiento interno. Posteriormente se examinará la manera en la que los mensajes instantáneos a través de Internet pueden ser una herramienta útil en el proceso de selección describiremos las fuentes externas del reclutamiento y los métodos de reclutamiento en línea. A continuación se presentarán los métodos tradicionales de reclutamiento externo, y se describirán los sistemas de seguimiento de los solicitantes de empleo. Más adelante nos referiremos a la importancia de adaptar entre sí los métodos y las fuentes de reclutamiento para la diversidad. El capítulo concluye con una Perspectiva global titulada Empresas estadounidenses en Vietnam .



Definir el *reclutamiento* y explicar las alternativas para el mismo.

#### **Reclutamiento:**

Proceso para atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.

## Definición de reclutamiento

El **reclutamiento** es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.

La empresa podrá entonces seleccionar a aquellos aspirantes que tengan las cualidades que se apeguen mejor a las descripciones de los puestos. Encontrar la manera apropiada de motivar a los candidatos capacitados para que soliciten los puestos es extremadamente importante cuando una compañía necesita contratar empleados. Sin embargo, los costos de reclutamiento suelen ser altos. Por eso, un programa de reclutamiento que funcione de manera adecuada tendrá un efecto trascendental sobre el renglón de las utilidades de la compañía.

Cuántas veces oímos a los directores ejecutivos decir *Nuestros empleados son el activo más importante* . En vez de ello, deberían decir *Los empleados correctos son nuestro activo más importante* . La contratación de las mejores personas disponibles nunca ha sido más importante que en la actualidad, debido a la competencia global. Recuerde la exposición de la administración del talento del capítulo 4. Phil Amundsen, vicepresidente y socio administrativo nacional de Deloitte LLP, un grupo de tecnología, medios y telecomunicaciones, afirma: La capacidad de una compañía para encontrar y administrar el talento se ha convertido en el indicador por excelencia de la salud y la longevidad general de la organización .<sup>6</sup> Por lo tanto, es fundamental tener un proceso de reclutamiento correctamente sintonizado para que el proceso de selección funcione de manera adecuada. Sin embargo, antes de iniciar el proceso de reclutamiento, es necesario considerar varias alternativas.

## Alternativas para el reclutamiento

Aun cuando la planeación de los recursos humanos indique una necesidad de empleados adicionales o de remplazo, una compañía podría decidir no incrementar su fuerza laboral. Los costos de reclutamiento y selección son significativos cuando se consideran todos los

gastos relacionados: el proceso de búsqueda, la realización de entrevistas, los honorarios de las agencias de colocación, la reubicación y el procesamiento de un nuevo empleado. Por eso, la empresa debe considerar con sumo cuidado las alternativas como las subcontrataciones, los empleados eventuales, las organizaciones profesionales de empleadores (subcontratación de empleados) y el tiempo extra antes de comprometerse con el reclutamiento.

### Subcontrataciones

Como se definió en el capítulo 1, una *subcontratación* es el proceso de contratar a un proveedor externo para que realice un trabajo que anteriormente se hacía en forma interna. La subcontratación de varias funciones a favor de otras empresas ha sido una práctica común en la industria durante décadas. Esta decisión tiene sentido cuando el subcontratista puede realizar una función determinada, como el mantenimiento, tal vez incluso con mayor eficiencia y efectividad. Las subcontrataciones se han convertido en una alternativa ampliamente difundida y aceptada que comprende prácticamente todas las áreas de las empresas, incluyendo los recursos humanos.

### Empleados eventuales

#### Empleados eventuales:

Descritos como la “fuerza laboral estadounidense disponible” por un ex secretario del Trabajo, los empleados eventuales tienen una relación no tradicional con el empleador en el sitio de trabajo y laboran tiempo parcial, en forma temporal o como contratistas independientes.

Los **empleados eventuales**, descritos como la fuerza laboral estadounidense disponible por un ex secretario del Trabajo, tienen una relación no tradicional con el empleador en el sitio de trabajo y laboran tiempo parcial, en forma temporal o como contratistas independientes.<sup>7</sup>

Los empleados eventuales son los equivalentes de un inventario justo a tiempo. Estos *trabajadores prescindibles* ofrecen distintas ventajas: una flexibilidad máxima para el empleador y menores costos de mano de obra. El Bureau of Labor Statistics (BLS) separa a los empleados eventuales en dos grupos. Primero, están los contratistas independientes y los trabajadores de reserva, a quienes se llama a trabajar tan sólo cuando se les necesita. Segundo, están los empleados temporales o a corto plazo, a los cuales el BLS llama *eventuales*. En 2006 había en EUA 14.8 millones de contratistas independientes y trabajadores de reserva, que representaban el 10.7 por ciento de la fuerza laboral. Los empleados temporales o a corto plazo sumaban un total de 5.7 millones, o 4.1 por ciento de la fuerza laboral.<sup>8</sup>

Las razones por las cuales las organizaciones optan por recurrir a estos empleados son numerosas, e incluyen las fluctuaciones estacionales, los trabajos basados en proyectos, el deseo de adquirir conjuntos de habilidades que no están disponibles en la población de empleados, las congelaciones en las contrataciones y un crecimiento rápido. El costo total de un empleado permanente es de cerca del 30 o 40 por ciento por arriba de la remuneración bruta. Esta cifra no incluye, entre otras cosas, los costos del reclutamiento. Tener empleados eventuales ayuda a evitar algunos de estos gastos y a mantener la flexibilidad a medida que varían las cargas de trabajo.

Las compañías que proveen empleados temporales asisten a sus clientes en el manejo de cargas de trabajo excesivas o especiales. Estas compañías asignan a sus propios empleados a sus clientes y cumplen con todas las obligaciones que por lo regular se asocian con un empleador. Las empresas clientes evitan los gastos de reclutamiento, el ausentismo, la rotación y las prestaciones de los empleados. Nike Inc., firmó recientemente un contrato multimillonario a tres años con Kelly Services para que esta última administrara a todos sus empleados eventuales en Estados Unidos. Dan Hanyzewski, director global de integración de Nike explica: Este modelo es el primer esfuerzo hacia una cadena de suministro de capital humano que abarca todos los elementos del empleo no permanente. Algunas partes del programa se pueden desplazar hacia una subcontratación total del proceso de reclutamiento y podemos ampliar el enfoque hacia la fuerza de trabajo permanente.<sup>9</sup>

### Organizaciones profesionales de empleadores (subcontratación de empleados)

Como se expuso en el capítulo 1, una *organización profesional de empleadores (OPE)* es una compañía que arrienda empleados a otras empresas. Cuando se toma la decisión de recurrir a una OPE, la compañía libera a sus empleados, quienes entonces son contratados por la OPE. La OPE se encarga de las necesidades administrativas asociadas con esos empleados: les paga sus salarios y también las primas de compensación, paga los impuestos relacionados con la nómina y las prestaciones. La OPE es el empleador legal. Por consiguiente, la compañía subcontratista es responsable por las actividades de reclutamiento.



## Tiempo extra

Tal vez la alternativa que se usa más comúnmente para el reclutamiento, en especial al satisfacer las fluctuaciones a corto plazo en el volumen de trabajo, es el tiempo extra. El tiempo extra ayuda tanto al empleador como al empleado. El primero se beneficia al evitar el reclutamiento, la selección y los costos de capacitación. Los empleados se benefician de un incremento en sus ingresos durante el periodo de tiempo extra.

Sin embargo, existen ciertos problemas potenciales con el tiempo extra. Algunos administradores consideran que cuando los empleados trabajan durante periodos inusualmente largos, la compañía paga más y recibe menos a cambio. Es común que los empleados se fatiguen y carezcan de la energía necesaria para realizar su trabajo a un ritmo normal. Hay dos problemas asociados con el uso de tiempo extra prolongado. De una manera consciente o no, los empleados reducen su ritmo de trabajo para asegurar un tiempo extra. También se podrían acostumbrar al ingreso adicional que resulta del pago de tiempo extra. Algunos empleados incluso elevan su estándar de vida al nivel que les permita ese ingreso adicional. Después, cuando una empresa se vuelve más estricta y limita el tiempo extra, la moral de los empleados suele deteriorarse junto con la remuneración.

## 2

Explicar el ambiente externo del reclutamiento y describir cómo influyen en él las políticas de promoción.

## Ambiente externo del reclutamiento

Al igual que otras funciones de recursos humanos, el proceso de reclutamiento no ocurre en el vacío. Algunos factores externos a la organización influyen de manera significativa en los esfuerzos de reclutamiento.

### Condiciones del mercado laboral

Un aspecto de importancia particular es la demanda y la oferta de habilidades específicas en el mercado laboral. El proceso de reclutamiento de una empresa se simplifica cuando la tasa de desempleo en el mercado laboral es alta. El número aspirantes no solicitados por lo regular es más grande, y el incremento en el tamaño de la fuente de mano de obra brinda una mejor oportunidad para atraer a solicitantes de empleo capacitados. Si la demanda de una habilidad en particular es alta en relación con la oferta, se requerirá un esfuerzo extraordinario de reclutamiento. En la actualidad, el mercado laboral para muchos puestos profesionales y técnicos es mucho más amplio y verdaderamente global.

### Consideraciones legales

Las consideraciones legales también desempeñan un papel significativo en las prácticas de reclutamiento en Estados Unidos. Esto no es sorprendente, ya que el candidato y el empleador entran en contacto por primera vez durante el proceso de reclutamiento. Un proceso de reclutamiento deficientemente concebido generará problemas en el proceso de selección. Por consiguiente, es esencial que las organizaciones pongan de relieve las prácticas no discriminatorias en esta etapa.<sup>10</sup>

El Departamento de Trabajo de EUA ha emitido varias directrices acerca de las políticas de reclutamiento en línea de los contratistas y subcontratistas federales. Las empresas deben mantener registros detallados de cada búsqueda de empleados que realicen en línea. También deben identificar qué criterios se usaron y ser capaces de explicar por qué un individuo con un estatus protegido no fue contratado.<sup>11</sup> Los lineamientos de la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC) indican que las compañías con más de 100 empleados deben mantener registros de la dotación de personal durante un mínimo de dos años. El límite de la cobertura es de 50 empleados si se tiene que tratar con la Oficina del cumplimiento de programas contractuales federales (Office of Federal Contract Compliance Programs, OFCCP). Esta información capacita para realizar una compilación de datos demográficos, incluyendo edad, raza y género, con base en esa fuente de solicitantes de empleo. La EEOC usa estos datos para determinar si las prácticas de contratación de una compañía son discriminatorias.

Los espectaculares incrementos en el número de compañías que utilizan Internet con fines de reclutamiento han contribuido al desafío administrativo para las empresas que buscan cumplir con la OFCCO.<sup>12</sup> De acuerdo con la regla que entró en vigor en 2006,

existen cuatro criterios para determinar si un individuo es un solicitante de empleo por Internet:

- La persona que busca trabajo ha expresado su interés a través de Internet. Los solicitantes de empleo han acudido al sitio Web de carreras corporativas y han presentado su candidatura para un puesto registrado en particular.
- El empleador considera a la persona que busca trabajo para un empleo en un puesto particular vacante. Si el aspirante no reúne las cualidades específicas descritas en la sección de especificación del puesto, el currículum no tiene que considerarse.
- El individuo que busca empleo ha indicado que reúne las cualidades básicas del puesto. Si la descripción del puesto requiere de un mínimo de tres años de experiencia, y si el individuo tiene tres años de experiencia en trabajos anteriores, se considera que reúne las cualidades básicas.
- El aspirante no ha indicado que ya no está interesado en el puesto, pero su nombre no ha sido eliminado de consideración.<sup>13</sup>

Los empleadores deben conservar registros de todas las expresiones de interés a través de Internet, incluyendo los currículos en línea y las bases de datos internas. De acuerdo con la reglamentación, también se espera que el empleador indique el género, la raza y el origen étnico de cada solicitante, siempre que ello sea posible.<sup>14</sup>

## Políticas de promoción

Las políticas de promoción de una organización pueden tener un efecto significativo sobre el reclutamiento. Una empresa tal vez tenga una política de promoción desde el interior de sus propias filas o una política en la cual los puestos se ocupen por lo general con gente externa a la organización. Dependiendo de las circunstancias específicas, cualquier enfoque puede tener méritos, pero una combinación de ambos ha demostrado ser mejor.

### Promoción desde el interior:

Política de otorgar los puestos vacantes de mayor jerarquía a los empleados que actualmente ocupan posiciones más bajas.

La **promoción desde el interior** es la política de otorgar los puestos vacantes de mayor jerarquía a los empleados que actualmente ocupan posiciones más bajas.

Cuando una organización opta por hacer promociones desde el interior, sus empleados tienen un incentivo para esforzarse por el avance. Cuando los empleados ven que sus compañeros de trabajo son promovidos, se vuelven más conscientes de sus propias oportunidades. La motivación que infunde esta práctica mejora con frecuencia la moral de los empleados.<sup>15</sup> Los administradores parecen estar usando cada vez más las promociones internas.<sup>16</sup> Un estudio realizado en 2005 mostró que el 53 por ciento de las posiciones administrativas se ocupaban con candidatos internos, mientras que cinco años antes ese porcentaje tan sólo era del 44 por ciento. Scott Erker, vicepresidente de soluciones de selección de Development Dimensions International, sostiene: Usted sabe que un miembro de su personal entiende su cultura. Además, una contratación interna es positiva por lo que comunica en la organización: que usted está comprometido con sus empleados.<sup>17</sup>

Otra ventaja del reclutamiento interno es que la organización está por lo regular bien enterada de las capacidades de sus empleados.<sup>18</sup> El desempeño de un empleado en el trabajo, por sí mismo, quizá no sea un criterio confiable para la promoción. Sin embargo, la administración conocerá muchas de las cualidades del empleado, tanto personales como laborales. El empleado tiene un historial dentro de la compañía, no es tan sólo una *entidad desconocida*. Además, la inversión de la compañía en el individuo puede dar como resultado un rendimiento más alto. Otro factor positivo es que el empleado conoce la compañía, sus políticas y su personal.

Sin embargo, es improbable que una empresa pueda (o que incluso desee) adherirse rígidamente a una práctica de promociones desde el interior. Una política de este tipo estrictamente aplicada conduce finalmente a una endogamia, a una ausencia de fecundación cruzada y a una falta de creatividad. Aunque rara vez se logra, una buena meta sería llenar con personal interno el 80 por ciento de los puestos ubicados por arriba de los puestos de

la categoría más baja. Con frecuencia, la presencia de nuevos elementos ofrece nuevas ideas e innovaciones, algo que debe ocurrir para que las empresas sigan siendo competitivas. En tales casos, incluso las organizaciones con políticas de promoción desde el interior pueden optar por buscar fuera de la organización nuevos talentos. De cualquier modo, una política de promoción que considera primero al personal existente es muy benéfica para la motivación y la moral de los empleados, y ello es muy positivo para la organización.

3

Describir el proceso del reclutamiento.

**Solicitud de personal:**

Documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha en la cual se necesitará el empleado y otros detalles más.

**Fuentes de reclutamiento:**

Espacios donde se localizan los candidatos calificados.

**Métodos de reclutamiento:**

Medios específicos que se usan para atraer a los empleados potenciales hacia la empresa.

### Proceso del reclutamiento

Como se definió anteriormente, el *reclutamiento* es el proceso de atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización. La figura 5-1 revela que cuando la planeación de recursos humanos indica una necesidad de empleados, la empresa puede evaluar alternativas para las contrataciones. Si estas alternativas resultan inapropiadas, se inicia el proceso de reclutamiento. Con frecuencia, el reclutamiento empieza cuando un administrador publica una **solicitud de personal**, un documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha en la cual se necesitará el empleado y otros detalles más.

La figura 5-2 muestra una solicitud de personal de L3 Communication. Con esta información, los administradores se pueden referir a la descripción de puesto apropiada para determinar las cualidades que necesita la persona contratada.

El siguiente paso en el proceso de reclutamiento es determinar si dentro de la empresa (la fuente interna) se encuentran disponibles los empleados calificados o si es necesario recurrir a fuentes externas, como colegios, universidades y otras organizaciones. En virtud del alto costo del reclutamiento, las organizaciones necesitan usar las fuentes y los métodos de reclutamiento más productivos que estén disponibles.

Las **fuentes de reclutamiento** son los espacios donde se localizan los candidatos calificados, como las universidades o los competidores. Los **métodos de reclutamiento** son los medios específicos que se utilizan para atraer a los empleados potenciales hacia la empresa, como el reclutamiento en línea.

El aprovechamiento de las fuentes productivas de solicitantes y el uso de métodos convenientes de reclutamiento son factores esenciales para maximizar la eficiencia y la efectividad del reclutamiento. Cuando una empresa identifica las fuentes de candidatos, usará los métodos apropiados para el reclutamiento, ya sea interno o externo, para lograr los objetivos que persigue. Un candidato responde a los esfuerzos de reclutamiento de la empresa mediante la entrega de datos profesionales y personales, ya sea en una solicitud de empleo o en un currículum, dependiendo de la política de la compañía. Hablaremos de estos dos instrumentos en el siguiente capítulo.

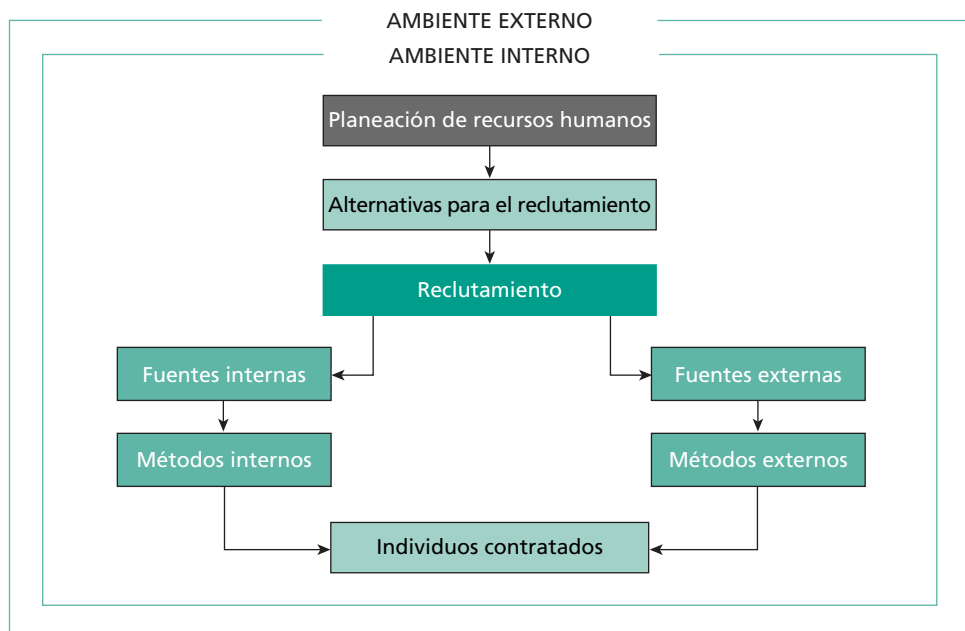


Figura 5-1 El proceso del reclutamiento



FORMA DE SOLICITUD DE PERSONAL			
Solicitud número:		Fecha:	
Dept. núm.		Nombre del depto.	
Tipo de puesto:	Tiempo completo <input type="checkbox"/>	Tiempo parcial <input type="checkbox"/>	Fecha en la que será necesario: <input type="checkbox"/>
Título del puesto:		Tipo de solicitud:	Directa <input type="checkbox"/> Indirecta <input type="checkbox"/>
Código del puesto:		Grado:	Núm. de plazas:
Años de experiencia:		Nombre del proyecto:	
Adicional <input type="checkbox"/>	Reemplazo <input type="checkbox"/>	Reemplaza a:	
Supervisor contratante:		Correo electrónico:	
Teléfono:		Fax:	
Gerente del departamento:		Teléfono:	
Ubicación del puesto:		Edificio del puesto:	
Acreditación de seguridad	Ninguna <input type="checkbox"/> Secreta <input type="checkbox"/>	Confidencial <input type="checkbox"/> Altamente secreta <input type="checkbox"/>	Acreditación existente <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Nivel mínimo de educación:	Ninguno <input type="checkbox"/>	Preparatoria <input type="checkbox"/>	Asociado <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/>
Certificación:	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	En caso de responder sí, especifique:	
Campos de especialidad:		¿Puede sustituir la experiencia relacionada con educación? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Turno	Primero <input type="checkbox"/>	Segundo <input type="checkbox"/>	Tercero <input type="checkbox"/> Rotatorio <input type="checkbox"/> Tiempo extra requerido <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Descripción del puesto:			
Habilidades requeridas (experiencia especializada/conocimientos/ habilidades para este puesto):			
Habilidades deseadas (otras destrezas/habilidades que puedan ser útiles):			
Describa los requisitos físicos del puesto (por ejemplo, torsiones, levantamientos, trabajos estructurales)			
	Nombre/Título	Firma	Fecha
Gerente:			
Director:			
Vice presidente:			
Finanzas:			
RH:			

Figura 5-2 Una solicitud de personal de L3 Communications

Las compañías tal vez descubran que algunas fuentes y métodos de reclutamiento son superiores que otros para localizar y atraer talentos potenciales. Por ejemplo, un fabricante de equipos grandes determinó que los colegios y las universidades de tamaño mediano y con apoyo estatal que se localizaban en áreas rurales eran buenas fuentes de administradores potenciales. Otras empresas llegarán a conclusiones diferentes. Para maximizar la eficacia del reclutamiento, el uso de fuentes y métodos de reclutamiento adaptados a necesidades específicas es de importancia vital (un tema que se expondrá más tarde en este capítulo).

## 4

Describir los métodos del reclutamiento interno.

## Métodos de reclutamiento interno

La administración debe ser capaz de identificar a los empleados actuales que sean capaces de ocupar las vacantes a medida que éstas se encuentren disponibles. Las herramientas de utilidad que se usan para el reclutamiento interno incluyen las bases de datos de los empleados, los anuncios de puestos y los procedimientos de ofertas de puestos. Como se mencionó en el capítulo 4, las bases de datos de empleados permiten a las organizaciones determinar si los empleados actuales poseen las cualidades necesarias para ocupar los puestos vacantes. Como instrumento de reclutamiento, estas bases de datos han demostrado ser extremadamente valiosas para las organizaciones. Las bases de datos son valiosas para localizar el talento internamente y para apoyar el concepto de promociones desde el interior.

## Anuncios y ofertas de empleo

### Anuncios de empleo:

Procedimientos para informar a los empleados que se tienen nuevos puestos disponibles.

### Ofertas de empleo:

Procedimiento que hace posible que aquellos empleados que consideren que poseen las cualidades requeridas para un puesto anunciado presenten su candidatura para el mismo.

Los **anuncios de empleo** son un procedimiento para informar a los empleados que se tienen nuevos puestos disponibles. Las **ofertas de empleo** son un procedimiento que hace posible que aquellos empleados que consideren que poseen las cualidades requeridas para un puesto anunciado presenten su candidatura para el mismo.

Los gerentes que hacen la contratación por lo regular quieren dar prioridad a los candidatos internos. Los candidatos internos ya entienden la cultura de la compañía y conocen su misión, sus metas y sus prioridades. Los procedimientos para anunciar y ofrecer puestos ayudan a minimizar la queja comúnmente escuchada de que el personal interno nunca se entera de la apertura de un puesto sino hasta que se ocupa. Por lo común, los puestos vacantes se anuncian antes de que ocurra el reclutamiento externo. En la actualidad se dispone de diversos foros para notificar a los empleados que existe una vacante. En los años anteriores, los puestos eran literalmente anunciados en un tablero de avisos. En la actualidad, las compañías usan Intranet, Internet o el boletín informativo en línea de la compañía para anunciar los puestos de trabajo. Algunas empresas envían correos electrónicos a administradores y empleados selectos notificándoles que existe una vacante. En PricewaterhouseCoopers, las aperturas de puestos se anuncian en el sistema de Intranet de la compañía, y los 123,000 empleados de la empresa reciben recordatorios que los invitan a verificar los listados mediante correos electrónicos o correos de voz.<sup>19</sup>

Muchas organizaciones, incluyendo a Whirlpool, BMW Manufacturing Co., Kellogg, Hyatt y Hewlett-Packard, manejan a los candidatos internos con aplicaciones basadas en la Web. Los empleados crean perfiles que detallan sus habilidades e intereses para su siguiente posición ideal y se les notifica cuando existe tal posición. La filosofía de FedEx es que los empleados deben estar haciendo el tipo de trabajo que quieren hacer. Su sitio Web ayuda a los candidatos a identificar su puesto ideal. Usando listas que se despliegan verticalmente, los invita a ingresar datos acerca de sus deseos, localidad donde residen, tipo de trabajo que realizan y sus habilidades. Cuando los puestos están disponibles, los administradores tienen acceso instantáneo a estos currículos electrónicos en los cuales los candidatos han especificado lo que pueden y quieren hacer.

En la actualidad, si un empleado no está enterado de que hay una vacante, es porque no ha revisado el sistema interno de anuncios con regularidad. Sin embargo, aun con un sistema en línea, un sistema de anuncios y de ofertas de puestos tiene algunas características negativas. En primer lugar, un sistema eficaz requiere de la inversión de tiempo, esfuerzo y dinero. Las organizaciones necesitan estar seguras de tratar a los candidatos internos de manera adecuada para que no se sientan desmotivados o con deseos de abandonar la empresa si no obtienen el puesto. Cuando los postulantes no tienen éxito, alguien debe explicarles por qué no fueron seleccionados. La administración debe elegir al solicitante más capacitado o, de lo contrario, el sistema carecerá de credibilidad. Desde luego, los compañeros de trabajo también deben percibir al solicitante seleccionado como la persona más capacitada. La administración tiene poco control sobre este factor. La clave para el éxito en ésta y en muchas otras acciones administrativas es el grado de confianza que los empleados tengan en sus supervisores y en la compañía. Sin embargo, incluso en un sistema bien diseñado e implantado podrían surgir quejas.

## Referencias de los empleados

Las referencias de los empleados continúan siendo la manera en la que se identifican los mejores colaboradores en su especialidad.<sup>20</sup> Todd Davis, consultor de reclutamiento clínico con el grupo de médicos más grande de California relata: Las referencias de los compañeros de trabajo son la herramienta de reclutamiento más poderosa. Cuando tengo una referencia interna, sé muy bien que el candidato va a tener las habilidades necesarias y el interés en el puesto, porque un colega ya ha hecho el contacto.<sup>21</sup> Por esa razón, muchas compañías están reforzando su programa de referencias de los empleados. Estas organizaciones han encontrado que sus empleados desempeñan un papel de importancia en el proceso de reclutamiento al solicitar activamente la presentación de candidaturas para el puesto entre sus amigos y asociados. Algunas empresas incluso otorgan incentivos, financieros o de otro tipo, por la presentación de referencias exitosas.<sup>22</sup> Con frecuencia, aquellas personas recomendadas por un empleado actual son más productivas. Jody Ordioni, presidente de la empresa Brandemix, especializada en consultoría de imagen de comunicación con los empleados, con sede en Nueva York, precisa: Los costos pueden ser hasta un 75 por ciento más bajos





que los que resultarían del uso de anuncios o de agencias. El hecho de considerar las referencias también reduce la rotación entre los empleados tanto nuevos como existentes porque los aspirantes han sido preseleccionados en términos del ajuste cultural.<sup>23</sup> Es importante hacer una advertencia con respecto al uso extenso de las referencias de los empleados. El Manual de cumplimiento de la EEOC, publicado en 2006, actualizó los lineamientos sobre la prohibición de la discriminación de acuerdo con el título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964. El manual advierte de manera explícita que el hacer un reclutamiento únicamente en universidades seleccionadas o sólo con base en referencias de los empleados puede generar fuentes de solicitantes de empleo que no reflejen la diversidad del mercado laboral.<sup>24</sup>

Los *listados de empleados* son una forma especial de referencias de los mismos trabajadores en la cual cada empleado se convierte en un reclutador de la compañía. Esto no es lo mismo que pedir a los empleados que recomienden a sus amigos para la compañía. La empresa entrega a los empleados tarjetas de negocios simples que no contienen nombres ni posiciones. En vez de ello, estas tarjetas tienen un mensaje similar a: Siempre estamos buscando grandes . Para mayores informes, ingrese a nuestro sitio Web . Los empleados distribuyen entonces las tarjetas a cualquier parte que vayan, en las fiestas, en los eventos deportivos, en las reuniones familiares, en los días de campo o en el parque. El objetivo es permitir a distintas personas saber que la compañía realmente quiere que presenten solicitudes de empleo.

## TENDENCIAS E INNOVACIONES

### El uso de Twitter para encontrar al mejor elemento

**Cuando el presidente de BIMA**, Paul Wash, estaba haciendo un reclutamiento para una nueva agencia de relaciones públicas, recurrió a la tecnología Web 2, Twitter, para ayudarse a identificar al mejor candidato. No estaba dispuesto a aceptar solicitudes de empleo o currículos. En vez de ello, Walsh quería que los candidatos se pusieran en contacto con él a través de la herramienta de mensajes libres "Twitter". Al hacerlo así, consideró que podría eliminar a los aspirantes que no eran capaces de comunicarse rápidamente con las nuevas tecnologías de la comunicación. Él recibió una respuesta rápida a su mensaje de reclutamiento, la cual editó y publicó en el grupo de Facebook de BIMA. De inmediato hubo tres agencias que se interesaron. Cuando se le preguntó por qué requería que los aspirantes charlaran con él a través de Twitter, respondió, "¿Por qué? Bien, si usted me pide que conteste esa pregunta, no es la persona adecuada para el puesto".<sup>25</sup>

Twitter es una red gratuita de conexiones sociales y un servicio de *microblogging* que permite a los usuarios enviar mensajes breves de texto conocidos como *tweets*, con una extensión máxima de 140 caracteres. El Twitter "logra una hiper-conectividad al llenar los vacíos entre los correos electrónicos y los mensajes de los blogs con fragmentos cortos que describen los pensamientos, los sentimientos y las actividades de los usuarios al instante. Los *tweets* se pueden enviar a través de un teléfono celular; pueden ir acompañados de una foto y ser transmitidos a los dispositivos móviles de sus contactos o "seguidores". Es posible enviar una respuesta, pero la mayoría de los seguidores responden con sus propios *tweets*.<sup>26</sup> Una gran parte de la comunidad del Twitter está formada por usuarios activos de redes sociales conocedores de cuestiones tecnológicas, quienes también tienen un blog y páginas de interconexiones sociales.<sup>27</sup> Es mucho más rápido enviar un mensaje a través de Twitter que escribir un mensaje más extenso en un blog; por eso, Twitter se está convirtiendo en un nuevo medio para participar en discusiones, difundir noticias actualizadas al instante acerca de temas de actualidad y obtener una retroalimentación inmediata gracias a la tecnología más novedosa.<sup>28</sup>

El director de marketing de Virgin Mobile Canada, Nathan Rosenberg, ha estado comunicándose a través de Twitter con su equipo durante un año. Afirma que los constantes *tweets* "son una forma eficaz en la cual los administradores están al tanto de los puntos altos y bajos diarios de sus empleados, y enfrentan las preocupaciones antes de que se conviertan en problemas mayores. Si usted está siguiendo a alguien, sabrá en qué se ocupa esa persona, y la rapidez instantánea de esa comunicación es fantástica". Rosenberg agrega: "Twitter saca provecho de la tendencia de la generación actual de mezclar todos los aspectos de sus vidas".<sup>29</sup>

El jurado está aún deliberando en cuanto al uso final del Twitter en el área de RH. Lo que sí se sabe es que es uno de los elementos de crecimiento más rápido en la tecnología W2 disponible en la actualidad.

5

Identificar las fuentes externas de reclutamiento.

## Fuentes externas de reclutamiento

En ocasiones, una empresa debe buscar más allá de sus fronteras para encontrar empleados, en especial cuando expande su fuerza de trabajo. El reclutamiento externo es necesario para: **1.** llenar los puestos de trabajo de nivel básico **2.** adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales y **3.** contratar empleados con diferentes antecedentes para obtener así una diversidad de ideas. Como muestra la figura 5-3, aun con promociones internas, las empresas tienen que llenar los puestos de trabajo de nivel básico recurriendo a fuentes externas. De este modo, después de que se retira el presidente de una empresa, sigue una serie de promociones internas. Sin embargo, en última instancia, la empresa tendrá que hacer un reclutamiento externo para cubrir el puesto analista de salarios. Si se seleccionara a un candidato externo para la posición del presidente, no ocurriría la serie de promociones en cadena en el interior de la empresa. Si ningún empleado actual tiene las cualidades deseadas, los candidatos se pueden atraer a partir de un número de fuentes externas.

### Preparatorias y escuelas vocacionales

Las organizaciones que se ocupan de contratar personal como oficinistas y empleados de puestos de nivel básico dependen con frecuencia de las preparatorias y de las escuelas vocacionales. Muchas de estas instituciones tienen programas de capacitación muy sobresalientes para habilidades ocupacionales específicas, como reparaciones de aparatos electrodomésticos y mecánica de motores pequeños. Algunas compañías trabajan en conjunción con las escuelas para asegurar una oferta constante de individuos capacitados con habilidades para trabajos específicos. En algunas áreas, las compañías brindan asesoría a las escuelas para ayudarlas en los programas de capacitación.

### Colegios comunitarios

Muchos colegios comunitarios son sensibles a las necesidades específicas de empleo en sus mercados laborales locales y gradúan a los estudiantes altamente buscados con las habilidades solicitadas. Por lo regular, los colegios comunitarios tienen programas de dos años que ofrecen un certificado de educación terminal, el cual, a la vez, permite a los egresados ingresar a una carrera universitaria de cuatro años. Muchos colegios comunitarios también tienen excelentes programas de nivel administrativo medio, los cuales se combinan con una capacitación para industrias específicas. Además, los centros de carreras ofrecen con frecuencia un lugar para que los empleadores se pongan en contacto con los estudiantes, facilitando con ello el proceso de reclutamiento.

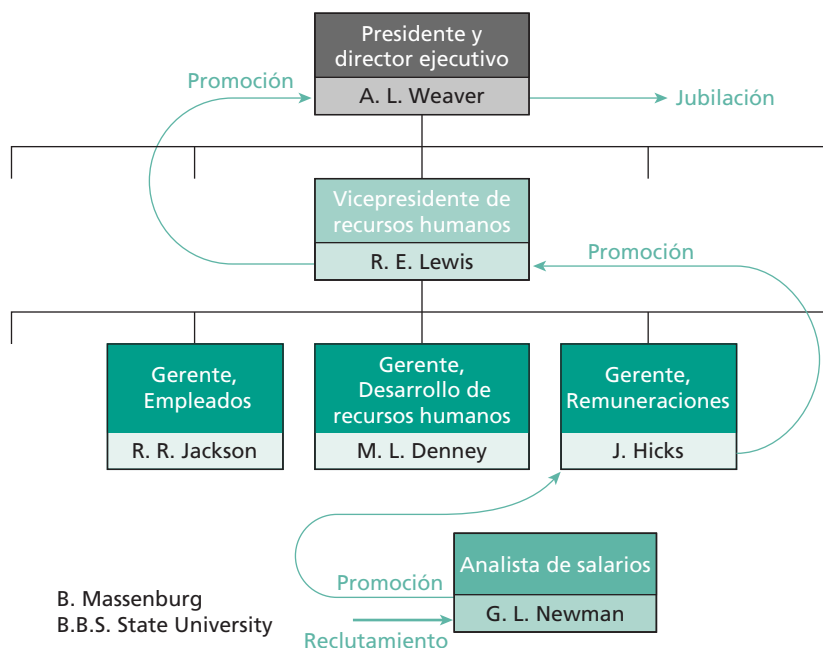


Figura 5-3 Promociones internas y reclutamiento externo

B. Massenburg  
B.B.S. State University

## Colegios y universidades

Los colegios y las universidades representan una fuente mayor de reclutamiento para muchas organizaciones. Las organizaciones encuentran por lo regular empleados profesionales, técnicos y administrativos potenciales en estas instituciones. Los directores de colocaciones, las facultades y los administradores pueden ser de utilidad para las organizaciones en su búsqueda de personal. El establecimiento de una relación con los miembros de la facultad es importante porque la mayoría de los profesores están bien enterados del desempeño académico y de las habilidades de sus alumnos.<sup>30</sup> Como el reclutamiento dentro del recinto universitario es mutuamente benéfico, tanto los empleadores como las universidades deben dar los pasos necesarios para desarrollar y mantener relaciones estrechas. Cuando una compañía establece programas de reclutamiento con instituciones educativas, debe continuar esos programas año tras año para mantener una relación efectiva con cada escuela. Es importante que la compañía y la escuela se conozcan mutuamente.

## Competidores en el mercado laboral

Un estudio realizado por MetLife encontró que el 22 por ciento de todos los empleados habían cambiado de trabajo a lo largo de un periodo de 18 meses.<sup>31</sup> Cuando se requiere experiencia reciente, los competidores y otras empresas dentro de la misma industria o área geográfica pueden ser la fuente más importante de personal. El proceso de reclutar activamente empleados a partir de los competidores se denomina **caza de talentos**.<sup>32</sup> De hecho, los solicitantes más altamente capacitados con frecuencia provienen en forma directa de los competidores dentro del mismo mercado laboral, ya que por lo regular la gente no ingresa a la fuerza de trabajo con una gran cantidad de experiencia y habilidades.<sup>33</sup> Es difícil que pase un día sin que leamos acerca de un ejecutivo que dejó una compañía para unirse a otra, con frecuencia a cambio de un considerable incremento de salario. Aunque la ética de la práctica de caza de talentos puede ser discutible, es evidente que los competidores y otras empresas sin duda sirven como fuentes externas de reclutamiento para talentos de alta calidad. Incluso las organizaciones que tienen políticas de promociones desde el interior ocasionalmente buscan en otras partes para llenar los puestos.

Las empresas pequeñas en particular buscan empleados capacitados por las organizaciones más grandes, las cuales tienen mayores recursos de desarrollo. Por ejemplo, una empresa óptica considera que su propia operación no es lo suficientemente grande para dar una amplia capacitación y programas de desarrollo extensos. Por lo tanto, un individuo contratado por esta empresa para el desempeño de un puesto administrativo de importancia quizá haya ocupado anteriormente dos puestos con la competencia.

## Ex empleados

En una época, cuando los empleados abandonaban una compañía, sus administradores y sus compañeros de trabajo tendían a verlos como desleales e ingratos y eran castigados con políticas que no permitirían su retorno. Una actitud común era que si usted se iba de la empresa, era porque no apreciaba lo que la compañía había hecho por usted. En la actualidad, los empleadores inteligentes tratan de conseguir que sus mejores empleados regresen a la

### Caza de talentos:

El proceso de reclutar activamente empleados a partir de las empresas exitosas.

### DILEMA ÉTICO

#### ¿Una ventaja injusta?

**Suponga que usted** es el vicepresidente de recursos humanos de una compañía de alta tecnología que está compitiendo por un proyecto mayor del gobierno. Usted considera que uno de sus principales competidores está por delante de usted en el desarrollo del proyecto y a usted le gustaría contratar a algunos de sus ingenieros que estén bien informados del proyecto. Usted recibe un correo electrónico anónimo que incluye los nombres y los números telefónicos de las personas clave implicadas en el proyecto de su competidor. Si usted usa esa información y está en condiciones de contratar a algunos de ellos, su compañía tendrá la oportunidad de superar al competidor y usted se convertirá en un héroe. Si no utiliza esa información, su empresa perderá una gran cantidad de dinero.

¿Qué haría usted?<sup>34</sup>

empresa. En Ernst & Young, a cada ex empleado que salía de la empresa con una buena imagen se le asignaba un miembro de personal de Ernst & Young, quien permanecía en contacto con él. En la actualidad, cerca del 22 por ciento de las contrataciones son empleados que anteriormente habían salido de la empresa.<sup>35</sup> La ventaja de hacer un seguimiento de los ex empleados es que la compañía conoce sus fortalezas y debilidades, y que los ex empleados conocen a la compañía. El seguimiento, el reclutamiento y la contratación de un ex empleado (efecto boomerang)<sup>36</sup> puede tener un extraordinario beneficio y motivar a otros para que permanezcan con la empresa. Ello transmite el mensaje de que las cosas no siempre son más favorables del otro lado de la valla. Paul Austermuehle, vicepresidente de Bernard Hodes Group y experto en el tema de cultura del empleador afirma: 'Nuestro estudio demuestra la validez de la antigua perogrullada de que 'Las personas no dejan a las compañías, dejan a los supervisores'. Es una gran noticia saber que uno de cada cinco de esos individuos encuentran la manera de regresar a la compañía'.<sup>37</sup>

## Desempleados

Los desempleados representan con frecuencia una valiosa fuente laboral. Los solicitantes capacitados se unen a las filas de desempleados cada día por varias razones. Las compañías reducen sus operaciones, salen de los negocios o se fusionan con otras empresas, dejando sin empleo a muchos trabajadores calificados. Los empleados de oficina, los ingenieros mecánicos y los trabajadores de las líneas de producción liberados por General Motors y Ford Motor Co. podrían estar en demanda en compañías como Toyota y Hyundai Motor. Son malas noticias para ellos, pero son buenas noticias para nosotros, asegura Kathy Parker, vicepresidente de servicios administrativos en Hyundai Motor America.<sup>38</sup> Los empleados también son despedidos algunas veces sólo por diferencias de personalidad con sus jefes. También suele suceder que los empleados se sientan frustrados con sus puestos y renuncien a la empresa.

## Personal militar

Operation Transition es un programa que ofrece a los empleadores dos vehículos para aprovechar la fuente de mano de obra militar sin ningún costo: el Sistema de Referencias para la Reubicación de Miembros de la Defensa (Defense Outplacement Referral System, DORS) y el Tablero de Avisos de Transición (Transition Bulletin Board, TBB). DORS es un sistema automatizado de currículos y de referencias que permite a los empleadores solicitar currículos para los puestos vacantes. TBB es un tablero de anuncios en el cual las empresas pueden anunciar trabajos en línea. La gente que busca trabajo en las bases militares de todo el mundo consulta esas listas.

La contratación de ex miembros del servicio militar tiene sentido para una gran cantidad de empleadores porque muchos de estos individuos tienen por lo regular una historia de trabajo probada y son flexibles, motivados y no consumen drogas. Otra valiosa característica de los veteranos son sus metas y su orientación para trabajar en equipo.<sup>39</sup> General Electric encontró una oferta interminable de talento en los funcionarios militares de menor rango. Muchos de ellos eran graduados de academias militares de Estados Unidos que habían pasado de cuatro a cinco años en servicio. Se encontró que trabajaban intensamente, eran inteligentes y serios tenían una experiencia de liderazgo y eran flexibles. GE estaba tan impresionada con la calidad de esta fuente de reclutamiento que puso en marcha un plan para contratar a 200 ex oficiales cada año.<sup>40</sup>

Los miembros de servicios de toda la nación que están buscando trabajo pueden acudir a HirePatriots.com. Ayudamos a los ciudadanos y a las empresas a dar las gracias a nuestros militares, a los veteranos y a sus cónyuges anunciando oportunidades de empleo para ellos en nuestro sitio Web gratuito, afirma Mark Baird, presidente de Patriotic Hearts.<sup>41</sup>

## Empleados independientes

Un trabajador independiente o por cuenta propia también puede ser un buen empleado potencial. Estos individuos son verdaderos empresarios tan ingeniosos como creativos. Para muchas empresas, estas cualidades son esenciales para el logro de una competitividad continua. Tales individuos constituyen una fuente de solicitantes de empleo para muchos trabajos que requieren de experiencia técnica, profesional, administrativa o empresarial dentro de una compañía.

## Ex convictos

Algunas organizaciones han descubierto que es benéfico contratar a ex convictos. Existen cerca de 2.3 millones de delincuentes detrás de las rejas en Estados Unidos, la mayor cantidad

de cualquier país, de acuerdo con el Centro Internacional de Estudios Penitenciarios con sede en Kings College, Londres. Muchos de ellos son personas no violentas que abusaron de sustancias tóxicas y que fueron reclusos por las leyes federales y estatales referentes al consumo de drogas. De acuerdo con el presidente de Multicultural Foodservice & Hospitality Alliance, Gerry Fernández, los ex convictos son una fuente viable de mano de obra para los restaurantes, si no es que controversial. Estoy enterado de que varias cadenas tienen programas para contratar a ex convictos, aunque no quieren anunciarlo públicamente.

Quién cree usted que se encarga del tercer turno, durante el cual el personal no está en contacto con los clientes.<sup>42</sup> Algunas organizaciones apoyan de manera activa la contratación de ex convictos. Por ejemplo, Filadelfia tiene un programa, encabezado por un ex convicto, que brinda 10,000 al año en créditos fiscales municipales a las compañías que contratan a ex presidiarios además, ofrece orientación vocacional y apoyo a estos últimos para pagar colegiaturas.

## 6

Describir los métodos del reclutamiento en línea.

## Métodos de reclutamiento en línea

El reclutamiento en línea ha revolucionado la forma en la que las compañías reclutan a los empleados y la manera en la que quienes buscan trabajo presentan su candidatura para los puestos. En una encuesta que se realizó en 2008, el 73 por ciento de quienes buscaban trabajo usaron Internet, en comparación con el 66 por ciento durante 2005.<sup>43</sup> Iniciar un contacto con posibles empleadores por teléfono o a través del servicio postal se ha convertido rápidamente en una técnica pasada de moda para los candidatos que buscan un empleo. Como se definió antes, el *reclutamiento* es el proceso de atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización. Cuando nos referimos al reclutamiento en línea, la definición en sí misma no cambia. Sin embargo, las palabras de la definición pueden adoptar diferentes significados. Por ejemplo, al hablar del *momento oportuno* podríamos referirnos a dentro de un mes o dos bajo los métodos tradicionales de reclutamiento. Con un reclutamiento en línea, la palabra *oportuno* se puede referir a una semana, un día o casi inmediatamente. Considere ahora la frase *en cantidades suficientes* y vea el poder del reclutamiento en línea. Por lo regular se pueden identificar grandes números de solicitantes calificados, en especial cuando hay un alto índice de desempleo.<sup>44</sup> El reclutamiento en línea permite identificar con eficacia a aspirantes tanto activos como pasivos. Si analizamos la definición un poco más, nos encontramos con el término *cualidades apropiadas*. Con un reclutamiento en línea, existen numerosas formas de seleccionar a los solicitantes de empleo para determinar si tienen las cualidades apropiadas para el puesto. Finalmente, la *presentación de una solicitud de empleo para un puesto dentro de la organización* es fácil. Los individuos pueden despertar a medianoche, tomar la decisión de cambiar de trabajo y enviar nuevos currículos para revisión antes de regresar a la cama. Del mismo modo, las compañías pueden colocar en cualquier momento un anuncio de un trabajo nuevo en su sitio Web corporativo.

El reclutamiento en línea tiene varias ventajas sobre los métodos tradicionales de reclutamiento. Primero, cuesta menos porque la publicidad en línea es menos costosa. Además, es fácil poner un anuncio, y las respuestas llegan más rápido y a menudo en mayores cantidades. Además, la tarea de ponerse en contacto con los candidatos y de procesar sus currículos es computarizada, reduciendo con ello el tiempo de reclutamiento. Por otra parte, la publicidad en línea permite a la compañía buscar una variedad más amplia de aspirantes. Otro beneficio del reclutamiento en línea es que el tiempo del ciclo de reclutamiento, es decir, el tiempo que transcurre desde que existe una vacante hasta que el puesto se ocupa, se reduce.

Aunque el reclutamiento en línea puede ser valioso, tiene algunas limitaciones potenciales que deben tomarse en cuenta. Como es tan fácil que alguien presente en línea una candidatura para un puesto, se deben instalar algunos filtros para eliminar a aquellos que no reúnan las cualidades mínimas. También, existe una mayor competencia por los empleados calificados entre las compañías pequeñas y medianas, así como entre las globales. Las compañías más pequeñas pueden llegar a los solicitantes provenientes de todas las partes del país o incluso de otros países. Finalmente, la confidencialidad podría ser un problema, ya que toda la información del aspirante podría estar en uno o más sitios Web, los cuales podrían ser violados por los llamados *hackers* o piratas de Internet.

Por desgracia, el reclutamiento en línea está cambiando tan rápido que es prácticamente imposible mantenerse actualizado. De manera continua se crean nuevos sitios Web, algunos sitios se fusionan, otros se amplían y otros más desaparecen. Incluso cuando esta edición se estaba preparando, numerosos sitios Web cambiaron, y otros simplemente desaparecieron sin ninguna razón aparente. A continuación se exponen varios métodos de reclutamiento que implican un reclutamiento en línea.



Este sitio Web contiene vínculos con otros recursos basados en Internet para temas como reclutamiento, selección e igualdad de oportunidades en el empleo.



**Reclutador por Internet:**

Persona cuya principal responsabilidad es usar Internet en el proceso de reclutamiento (también se denomina "reclutador cibernético").

**Feria virtual de empleo:**

Método de reclutamiento en línea en el cual participa un solo empleador o un grupo de empleadores para atraer a un gran número de solicitantes de empleo.

**Sitios Web para carreras corporativas:**

Sitios de puestos de trabajo que pueden ser consultados desde la página principal de una compañía y donde se listan los puestos disponibles en esa empresa; también se indica la manera en la que los buscadores de trabajo pueden presentar una solicitud de empleo para puestos específicos.

**Reclutador por Internet**

El **reclutador por Internet**, también denominado reclutador cibernético, es una persona cuya principal responsabilidad es usar Internet en el proceso de reclutamiento.

La mayoría de las empresas actualmente anuncian puestos de trabajo en su sitio Web corporativo. Algunos individuos deben encargarse de controlar y coordinar estas actividades. Cuantas más compañías hagan un reclutamiento por Internet, mayor necesidad habrá de reclutadores en Internet. Actualmente, las empresas de alta tecnología tienen las mayores necesidades, y los reclutadores por Internet pueden ser muy enérgicos. Dan Harris, director ejecutivo e instructor de Recruiters Dream Network, en Arlington, Texas, afirma: Los buenos reclutadores por Internet pueden acoplar a un candidato potencial con una posición y presentar esta última como un trabajo de ensueño. Si el reclutador no se presenta como un vendedor de automóviles usados, una persona razonable escuchará sin duda una oferta razonable.<sup>45</sup>

**Feria virtual de empleo**

Una **feria virtual de empleo** es un método de reclutamiento en línea en el cual participa un solo empleador o un grupo de empleadores para atraer a un gran número de solicitantes de empleo.

Por ejemplo, se realizó una feria de empleo en línea para los estudiantes de 22 colegios y universidades del estado de Maine. El evento permitía a los estudiantes visitar las cabinas de los empleadores y presentar en línea sus currículos 24 horas al día, los siete días de la semana. La feria abrió un mercado de trabajo más grande para los estudiantes y graduados de Maine. Para los empleadores, la feria virtual de empleo revela una variedad más amplia de estudiantes que los que podrían asistir a una feria en vivo. Este escenario es menos costoso para los empleadores y más cómodo para los estudiantes, asegura Sherry Treworgy, director asociado del Centro de Carreras de la Universidad de Maine.<sup>46</sup>

**Sitios Web para carreras corporativas**

Los **sitios Web para carreras corporativas** son sitios de puestos de trabajo que pueden ser consultados desde la página de visita de una compañía y donde se listan los puestos disponibles de esa empresa también se indica la manera en la que los buscadores de trabajo pueden presentar una solicitud de empleo para puestos específicos. Cerca del 94 por ciento de las compañías de *Fortune* 100 y del 81 por ciento de las empresas de *Fortune* 500 tienen sitios Web para carreras corporativas.<sup>47</sup> Se han convertido en un recurso mayor tanto para los buscadores de trabajo como para las compañías que buscan nuevos empleados.

Un sitio Web para carreras debe ser optimista e informativo. Debe usarse como un mecanismo de venta que promueva a la compañía ante los potenciales candidatos para los puestos de trabajo.<sup>48</sup> La capacidad para redactar anuncios efectivos de reclutamiento en Internet es diferente de los breves anuncios de una pulgada en el periódico dominical. Internet ofrece suficiente espacio para describir plenamente un puesto de trabajo, la ubicación del mismo y la compañía. Un buen sitio Web debe infundir un sentimiento del tipo de cultura corporativa que existe dentro de la empresa. Steve Pollock, presidente de WetFeet Inc., un proveedor de tecnología para el reclutamiento de San Francisco, explica: Un buen sitio Web debe tener una apariencia distinta de la de cualquier otro. Tiene que dar una idea de la experiencia única y especial que un individuo tendrá en esa compañía. Es como contemplar automóviles usted quiere que todos ellos tengan ciertas características estándar, pero espera que sean muy diferentes en cuanto a la experiencia que ofrecen.<sup>49</sup>

**Dominios .jobs**

Con un dominio .jobs, una compañía registra una parte de su nombre corporativo en línea y los candidatos de los puestos pueden consultarlo más rápidamente que si tuvieran que ir directamente al sitio Web de la organización y buscar la página de empleos.<sup>50</sup> La técnica permite que las direcciones de la página Web se vinculen directamente con las ofertas de puestos de una compañía y con la información de reclutamiento.<sup>51</sup> El uso de métodos tradicionales de reclutamiento, en conjunción con herramientas como un dominio .jobs, ayuda a mejorar la eficacia del reclutamiento.<sup>52</sup>

**Weblogs (abreviado como blogs)**

Los *weblogs*, o *blogs*, han transformado la manera en la que los individuos pueden tener acceso a la información. Se puede usar Google o un motor de búsqueda de *blogs* como Technorati.com. Basta con ingresar una frase clave como *empleos de marketing*. Los *blogs* por

sí mismos hacen muy fácil la búsqueda, con nombres como AttorneyJobs.com y SalesJobs.com. Algunos empleadores y agencias de colocaciones han descubierto que el *blog* es una forma de hacer revisiones detalladas y furtivas de los antecedentes de un sujeto.<sup>53</sup> Se dispone de información de todos los tipos sobre un individuo, como edad, estado marital, valor de su casa, travesuras universitarias que a esa persona le gustaría olvidar, embargos, quiebras, afiliaciones políticas y los nombres y las edades de sus hijos.<sup>54</sup> Cynthia Shapiro, en su libro *What Does Somebody Have to Do to Get a Job Around Here*, afirma: Si lo que aparece es un blog que vocifera los males de las corporaciones estadounidenses o una fotografía de usted con el torso desnudo en Cancún con una cerveza en la mano, seguramente estará en problemas.<sup>55</sup> Como es usted mismo quien pone la información en Internet, no se requiere de ninguna revelación.

### Pizarras de empleos de propósito general

Las empresas usan pizarras de empleos de propósito general mediante el ingreso de los criterios, las habilidades y la experiencia clave de un puesto de trabajo e indicando su ubicación geográfica. Los buscadores de trabajo pueden buscar empleos por categoría, grado de experiencia, nivel educativo, ubicación o por cualquier combinación de opciones.<sup>56</sup> Las pizarras de empleos de propósito general continúan atrayendo a una gran cantidad de solicitantes de empleo.<sup>57</sup> El número de sitios parece expandirse y contraerse diariamente. Por eso, tan sólo nos referiremos brevemente a los sitios Web de empleo general más ampliamente reconocidos: Monster.com, HotJobs.com y CareerBuilder.com.

**Monster.com.** Monster Worldwide Inc. es la compañía matriz de Monster, y tiene aproximadamente 5,200 empleados y operaciones en 36 países.<sup>58</sup> En este sitio se dispone de información de utilidad para los buscadores de trabajo, como consejos prácticos para elaborar el currículum y sostener entrevistas, así como información sobre salarios y contactos en red. En el pasado, una dificultad al presentar su currículum era que su jefe actual podría verlo. Ahora, las pizarras de empleos permiten a los buscadores de trabajo bloquear a ciertas compañías para que no puedan ver su currículum. El servicio de Monster.com se ha catalogado como de alto nivel de privacidad (Privacy Plus) y Yahoo's HotJobs llama a su servicio HotBlock.<sup>59</sup>

**HotJobs.com.** HotJobs.com, una subsidiaria de Yahoo!, es una compañía de programas de cómputo y de soluciones para el reclutamiento. Los ingresos se generan a partir de las tarifas que se cobran a los empleadores, pero los buscadores de trabajo no tienen que pagar nada. Los usuarios de HotJobs pueden buscar puestos de trabajo de varias maneras: por palabra clave, por categoría de empleo, por ubicación, por nivel de experiencia o por una combinación de estas opciones. Los usuarios pueden crear sus propios HotJobs personalizados para facilitar la organización de las búsquedas de empleos. Los buscadores de trabajo pueden bloquear a algunas o a todas las compañías que son miembros de HotJobs para evitar que vean su currículum. Los usuarios del sitio también pueden calcular sus salarios ideales, sus planes de investigación y las opciones sobre acciones.<sup>60</sup>

**CareerBuilder.com.** Propiedad de Gannett Co, Inc., Tribune Company, The McClatchy Company y Microsoft Corporation, CareerBuilder.com ofrece una extensa red en línea para ayudar a quienes buscan trabajo a ponerse en contacto con los empleadores. CareerBuilder.com da impulso a los centros de búsquedas de empleo en línea para más de 1,000 socios, incluyendo 150 periódicos, America Online y MSN.<sup>61</sup>

### Red NACElink

#### Red NACElink:

El resultado de una alianza entre la National Association of Colleges and Employers, DirectEmployers Association y Symplicity Corporation. Es una red nacional de reclutamiento y un conjunto de herramientas automatizadas de servicios de carreras y de reclutamiento, basados en la Web, que atienden las necesidades de colegas, empleadores y candidatos a los puestos de trabajo.

**The NACElink Network** es el resultado de una alianza entre la National Association of Colleges and Employers, DirectEmployers Association y Symplicity Corporation. Es una red nacional de reclutamiento y un conjunto de herramientas automatizadas de servicios de carreras y de reclutamiento, basados en la Web, que atienden las necesidades de colegas, empleadores y candidatos a los puestos de trabajo.<sup>62</sup> Actualmente hay más de 600 escuelas que usan el sistema NACElink.<sup>63</sup> El sistema incluye tres componentes: ofertas de trabajo, base de datos de currículos y programación de entrevistas. Está a la disposición de los empleadores para que anuncien sus puestos vacantes y para que busquen estudiantes y recién graduados.

### Sitios de nichos

Los sitios que se especializan en una industria o en niveles de empleo se están volviendo más comunes.

**Sitios de nichos:**

Sitios Web que ofrecen servicios a una profesión específica.

Los **sitios de nichos** son espacios Web que atienden a mercados de trabajo altamente especializados como una profesión, una industria, un nivel educativo o una localidad específicos, o cualquier combinación de estas especialidades.<sup>64</sup> A continuación se identificarán algunos de estos sitios.

Parece haber un sitio para todo mundo. Algunos de los más conocidos son los siguientes:

- cfo.com (un amplio centro de recursos en línea para ejecutivos financieros de alto nivel).
- accountantsworld.com (un servicio de reclutamiento en línea que ofrece a las firmas de contadores públicos asistencia para localizar empleados capacitados).
- careerjournal.com (el contenido proviene de los recursos editoriales del *Wall Street Journal*. Los puestos que se describen incluyen puestos de las áreas administrativas generales y de primer nivel, ventas, marketing, finanzas, tecnología y una variedad de campos relacionados).
- dice.com (un proveedor líder de servicios de reclutamiento en línea para profesionales de la tecnología).
- internshipprograms.comintnnini (un sitio de empleadores que están buscando exclusivamente a jóvenes titulados).
- hospitalsoup.com (carreras globales de hospitales).
- joyjobs.com (empleo internacional para profesores).
- techjobbank.com (se concentra en las necesidades de reclutamiento de las compañías de tecnología).
- coolworks.com (encuentra puestos de carácter estacional o fijo en lugares como Yellowstone, Yosemite u otros parques nacionales).
- sixfigurejobs.com (ofrece a los ejecutivos y a los profesionales con experiencia acceso a algunos de los puestos ejecutivos más exclusivos y a reclutadores ejecutivos ofrece también herramientas para la administración de carreras).
- TVjobs.com (puestos de trabajo disponibles en las televisoras).
- layover.com (trabajos relacionados con transportes por carretera).
- monstertrak.com (listados de puestos de trabajo y de servicios de currículos dirigidos a estudiantes universitarios y a ex alumnos).
- theladdersmfgjobs.com (creado en forma exclusiva para los profesionales en manufactura e ingeniería).
- JobsInLogistics.com (dedicado a los trabajos de logística y a las carreras en esa área).

Se dispone incluso de un sitio de nichos para los profesores que desean cambiar de trabajo. Anteriormente, los profesores de colegios y universidades tenían que acudir a su biblioteca y hojear las muchas páginas de *The Chronicle of Higher Education* para encontrar un trabajo. Ahora, sentados en la comodidad de su hogar pueden ingresar a [www.chronicle.com](http://www.chronicle.com), el sitio Web de *The Chronicle of Higher Education*. Todos los puestos de trabajo que se citan en *The Chronicle* pueden consultarse en forma gratuita. Cada anuncio de un puesto de trabajo tiene un vínculo de acceso inmediato a una página de visita de la universidad respectiva, donde se obtiene información adicional. Las universidades deben pagar honorarios por este servicio.

### Sitios de los empleados independientes

Anteriormente, los empleados independientes o por cuenta propia se consideraban como parte de la fuerza de trabajo eventual y como una alternativa para el reclutamiento. Hay sitios disponibles para asistir a este segmento de la fuerza laboral. Los profesionales que están buscando trabajos eventuales recurren a sitios Web que les permiten anunciarse en forma global. En la actualidad, una serie de sitios Web especializados permiten a los trabajadores dar a conocer sus habilidades, fijar su tarifa y seleccionar un empleo. Tres de tales sitios se listan a continuación:

- Freelance.com es una compañía que ofrece a sus clientes los servicios de empleados independientes capacitados.



Este sitio Web contiene vínculos con otros recursos basados en Internet acerca de temas como reclutamiento, selección e igualdad de oportunidades en el empleo.



Identificar los métodos tradicionales de reclutamiento externo.

- AllFreelanceWork.com es una base central de información que permite a los empleados independientes encontrar todo lo que pudieran necesitar en un solo lugar.
- Guru.com es un sitio en línea para que los empleados independientes den a conocer sus talentos.

### Sitios para empleados por hora

Después de varios años de concentrarse sobre todo en los profesionales y en sus empleadores potenciales, actualmente se dispone de sitios Web para atraer a trabajadores manuales y especializados en servicios. About.com ofrece listados de empleos de tiempo parcial, incluyendo sitios que se concentran en puestos de medio tiempo y en trabajos por hora.<sup>65</sup> Tradicionalmente, ha habido diferencias trascendentales entre las formas en las que los trabajadores por hora y los asalariados buscan empleo. La mayoría de los trabajadores por hora buscan sus empleos mediante el llenado de formas de solicitud en vez de elaborar y enviar currículos. Por eso, los sitios permiten a los buscadores de trabajo presentar una forma de solicitud que puedan consultar los empleadores. Reconociendo que algunos de los trabajadores por hora no tienen acceso a las computadoras, han establecido servicios basados en el teléfono para aceptar las solicitudes de empleo. Algunas bolsas de trabajo tienen operadores de centros de llamadas bilingües que pueden ayudar a los solicitantes en el proceso.

### Métodos tradicionales de reclutamiento externo

Aunque el reclutamiento en línea ha tenido una gran repercusión sobre la manera en la que se lleva a cabo el reclutamiento, aún se utilizan los métodos tradicionales. Por esa razón, a medida que se expongan los diversos métodos tradicionales de reclutamiento, también hablaremos de cómo se han visto modificados por Internet.

### Publicidad a través de medios de comunicación

La *publicidad* comunica al público las necesidades de empleo de la empresa a través de los medios de comunicación como periódicos, revistas de comercio, radio, televisión y vallas publicitarias (anuncios espectaculares). La experiencia anterior de cada empresa con los diversos medios de comunicación debe indicar el enfoque más eficaz para los tipos específicos de trabajos. Aunque pocas personas basan en la publicidad su decisión de cambiar de trabajo, un anuncio publicitario genera conciencia e interés y motiva a un individuo a buscar más información acerca de la empresa y de las oportunidades de empleo que ofrece. Una forma común y tradicional de publicidad que ofrece una amplia cobertura a un costo relativamente bajo son los anuncios en los periódicos. Las empresas que anuncian sus puestos vacantes en los periódicos tratan de atraer el interés de los empleados potenciales, haciendo énfasis en las cualidades únicas del puesto que ofrecen. El anuncio debe indicar a los empleados potenciales por qué deberían interesarse en ese puesto en particular y en esa organización. El mensaje debe indicar también cómo deberá responder el solicitante del empleo: dirigirse personalmente, por teléfono o por correo, o enviar un currículum por fax o por correo electrónico.

El uso de la publicidad a través de los periódicos ha declinado debido al reclutamiento en línea. Andrew McKelvey, director ejecutivo de Monster.com, indicó que las compañías de *Fortune* 1000 aquéllas con por lo menos 2,500 empleados han dejado de anunciar sus ofertas de trabajo en los periódicos. Considera que la respuesta de los periódicos es lenta, y cita el ejemplo de *Sunday Boston Globe*. En 2000 tenía cerca de 100 páginas de anuncios de empleos clasificados actualmente incluye menos de 25.<sup>66</sup> Es posible que la causa de esta disminución sea el hecho de que el costo promedio de un anuncio de un empleo en línea es de 337, en comparación con 3,295 que cuesta un anuncio de reclutamiento en un periódico.<sup>67</sup>

Ciertos medios de comunicación atraen audiencias que son más homogéneas en términos de habilidades de trabajo, nivel educativo y orientación. Los anuncios que se publican en diarios como el *Wall Street Journal* se relacionan principalmente con puestos administrativos, profesionales y técnicos. Los lectores de estas publicaciones son por lo regular individuos capacitados para muchos de los empleos anunciados. El concentrarse en un mercado laboral específico minimiza la probabilidad de recibir solicitantes con escasa capacitación o incluso sin capacitación alguna. Al igual que la mayoría de las publicaciones profesionales, los empleos que se anuncian en la versión impresa del *Journal* también están disponibles en el sitio Web de la publicación. Las revistas comerciales y de negocios también se usan ampliamente con esta finalidad.

Los candidatos calificados que leen anuncios de empleos en los periódicos y en las revistas de profesionistas y de negocios pueden no estar realmente insatisfechos con sus trabajos actuales al grado de que deseen aprovechar las oportunidades anunciadas. Por lo tanto, en las situaciones de alta demanda, una empresa necesita considerar todos los recursos de los medios de comunicación disponibles. Tales recursos incluyen la radio, las vallas publicitarias y la televisión. Es probable que estos métodos sean más costosos que los periódicos o las revistas, pero, en situaciones específicas, permiten obtener éxito. Por ejemplo, un centro médico regional usó con eficacia las vallas publicitarias para atraer a enfermeras registradas. Una gran empresa manufacturera tuvo un éxito considerable al anunciar que solicitaba aprendices de producción por medio de anuncios en la radio. Una empresa grande de productos electrónicos recurrió a la televisión para atraer a ingenieros con experiencia cuando abrió una nueva planta y necesitaba más personal de inmediato. En resumen, cuando las necesidades de contratación son urgentes, la televisión y la radio ofrecen buenos resultados, aun cuando estos medios podrían no ser suficientes por sí mismos. Los mensajes que se transmiten a través de los medios electrónicos dan a conocer que una organización está buscando candidatos. Una limitación fundamental es la cantidad de información que se puede transmitir por estos medios.

### Agencias de empleo

#### Agencia de empleo:

Organización que ayuda a las empresas a reclutar empleados y, al mismo tiempo, ayuda a los individuos en su intento por encontrar trabajo.

Una **agencia de empleo** es una organización que ayuda a las empresas a reclutar empleados y, al mismo tiempo, ayuda a los individuos en su intento por encontrar trabajo. Estas agencias realizan funciones de reclutamiento y de selección que han resultado ser muy benéficas para muchas organizaciones.

**Agencias de empleo privadas.** Las agencias privadas de empleo, las cuales se denominan a menudo cazadores de cabezas o de talentos, son mejor conocidas por el reclutamiento de empleados de cuello blanco (empleados administrativos) y ofrecen un importante servicio para conjuntar a los solicitantes capacitados con los puestos vacantes. Las empresas y los cazadores de talentos usan agencias privadas de empleo casi para cualquier tipo de puesto. Los buscadores de trabajo deben seleccionar cuidadosamente la agencia de empleo a la que van a acudir porque existen reclutadores tanto buenos como malos.<sup>68</sup> En la actualidad, las agencias de empleo se especializan con frecuencia en llenar un nicho particular del mercado laboral. Se debe seleccionar aquella agencia que tenga el conocimiento de la industria y de la posición específica que se busca.<sup>69</sup>

Los honorarios que cobran algunas agencias, que deben pagarse una sola vez, con frecuencia desaniman a los candidatos, aunque muchas agencias privadas de empleo tratan sobre todo con las empresas que pagan esos honorarios. De cualquier manera, el cazador de talentos no recibe su pago sino hasta que una persona ha encontrado colocación.<sup>70</sup>

**Agencias públicas de empleo.** Las agencias públicas de empleo, las cuales son operadas por los gobiernos estatales, reciben instrucciones generales de política del Servicio de Empleo de Estados Unidos. Las agencias públicas de empleo han tenido una participación creciente en ubicar a quienes buscan trabajo en puestos técnicos, profesionales y administrativos. Algunas usan sistemas computarizados para cruzar la información de los puestos con los de quienes buscan empleo, como una ayuda en el proceso de reclutamiento, y ofrecen sus servicios gratuitamente para ambas partes.

### Reclutadores

Con frecuencia, los reclutadores se concentran en escuelas técnicas y vocacionales, colegios comunitarios, escuelas de estudios superiores y universidades. El contacto clave de los reclutadores en los colegios y las universidades es a menudo el director de colocaciones de los estudiantes. Este administrador se encuentra en una excelente posición para concertar entrevistas con los alumnos que poseen las cualidades deseadas por la empresa. Los servicios de colocaciones ayudan a que los reclutadores de las organizaciones trabajen con eficacia. Ellos identifican a los candidatos capacitados, programan entrevistas y ofrecen instalaciones adecuadas para éstas.

El reclutador de la compañía desempeña un papel crucial en la atracción de los candidatos. El entrevistado percibe a menudo las acciones del reclutador como un reflejo del carácter de la empresa. Si el reclutador es aburrido, el entrevistado pensará que la compañía es aburrida; si el reclutador es apático, descortés o vulgar, el entrevistado también atribuirá esas características negativas a la empresa. Los reclutadores siempre deben estar conscientes de la imagen que proyectan en la entrevista de selección, porque ello deja una impresión duradera. El éxito del reclutamiento consiste en tener una buena imagen personal, interesarse en



las prioridades del candidato y tratar sus puntos de interés. El reclutador debe subrayar las oportunidades del puesto de trabajo y mantener abiertas las líneas de comunicación.

Algunas empresas usan videoconferencias con equipos instalados tanto en las oficinas centrales corporativas como en los planteles universitarios. Los reclutadores se pueden comunicar con los consejeros de carreras universitarias y entrevistar a los estudiantes a través de un sistema de videoconferencias sin tener que salir de la oficina.

### Ferias de empleo

#### Feria de empleo:

Método de reclutamiento utilizado por un solo empleador o un grupo de empleadores para atraer a un gran número de solicitantes de trabajo a una localidad con la finalidad de concertar una entrevista.

Una **feria de empleo** es un método de reclutamiento utilizado por un solo empleador o un grupo de empleadores para atraer a un gran número de solicitantes de trabajo a una localidad con la finalidad de concertar una entrevista.

Desde el punto de vista del empleador, una ventaja fundamental de las ferias de empleo es la oportunidad de conocer a un gran número de candidatos en un periodo breve. Por otro lado, los solicitantes de empleo pueden tener un acceso cómodo a un gran número de empleadores. Como método de reclutamiento, las ferias de empleo representan un costo mucho más bajo por contratación que los enfoques tradicionales. Con frecuencia las ferias de empleo son organizadas por universidades para ayudar a sus alumnos a conseguir empleo. Aquí, los empleadores de muchas organizaciones se reúnen en un solo punto dentro de los planteles de la universidad. Los estudiantes provenientes de todas las disciplinas de la universidad quedan representados en este evento. Los alumnos y los empleadores se reúnen para hacer y responder preguntas, y los estudiantes pueden entregar sus currículos.

En ocasiones, las ferias de empleo se ajustan a tipos específicos de individuos. Una feria realizada en Tucson, Arizona, se diseñó para reunir a ciudadanos jóvenes y a las compañías interesadas en contratarlos, así como para ofrecer asistencia a aquellos que estaban interesados en mejorar sus habilidades laborales como primer paso hacia el empleo. La feria de empleo atrajo a dos docenas de compañías que estaban interesadas en contratar personal para diversos cargos: asistentes de profesores, cajeros bancarios, conductores de autobuses para visitas guiadas y telefonistas para atender los centros de llamadas.<sup>71</sup> Las ferias de empleo también se realizan para reunir a miembros del servicio militar con las compañías que tienen puestos vacantes.

### Trabajos como becarios

#### Trabajo como becario:

Forma especial de reclutamiento que implica aceptar a un estudiante en un trabajo temporal sin ninguna obligación por parte de la compañía para contratarlo de manera definitiva, y sin ninguna obligación por parte del estudiante para aceptar un puesto definitivo en la empresa después de su graduación.

Un **trabajo como becario** es una forma especial de reclutamiento que implica aceptar a un estudiante en un trabajo temporal sin ninguna obligación por parte de la compañía para contratarlo de manera definitiva y sin ninguna obligación por parte del estudiante para aceptar un puesto definitivo en la empresa después de su graduación.

Por lo regular, un trabajo como becario implica un trabajo temporal durante los meses de verano o un empleo de tiempo parcial durante el año escolar. También puede tomar la forma de un trabajo de tiempo completo durante un semestre para luego asistir a la escuela tiempo completo el año siguiente. En la actualidad, muchos empleadores consideran los trabajos para becarios como un medio para encontrar talento. De hecho, en un estudio realizado por la National Association of Colleges and Employers, los empleadores calificaron los trabajos como becarios como una de las formas más eficaces de atraer y contratar graduados universitarios.<sup>72</sup> Los empleadores tienen la oportunidad de *poner a prueba* a los empleados futuros antes de hacer una oferta de trabajo. Si el periodo de prueba resulta infructuoso, no existe ninguna obligación de ninguna de las dos partes.

Durante el trabajo como becario, el estudiante experimenta de primera mano las prácticas del negocio. Al mismo tiempo, el becario contribuye con la empresa realizando las tareas necesarias. Además de otros beneficios, los trabajos como becarios ofrecen oportunidades para que los estudiantes tiendan un puente entre la teoría y la práctica de los negocios. A través de esta relación, un estudiante puede determinar si una compañía sería un empleador deseable. De manera similar, al tener un periodo relativamente largo para observar el desempeño del estudiante en el trabajo, la empresa puede hacer un mejor juicio en relación con sus cualidades. Los estudiantes con trabajos como becarios y experiencia cooperativa con frecuencia son capaces de encontrar trabajos con mayor facilidad y van mucho más lejos y mucho más rápido en el mundo de los negocios que quienes carecen de esa experiencia. Numerosos sitios de empleos se dedican a asistir a los estudiantes para la obtención de trabajos como becarios.

### Empresas de búsqueda de ejecutivos

Las *empresas de búsqueda de ejecutivos* son organizaciones que utilizan algunas empresas para localizar a profesionales y ejecutivos con experiencia cuando otras fuentes resultan inadecuadas.



Web Wisdom

Sitios Web para trabajos como becario

<http://www.cofc.edu/~career/internshipwebsites.html>

Aquí se incluyen numerosos sitios Web para obtener práctica como becarios.

cuadas. Se ha estimado que las empresas de búsqueda de ejecutivos manejan más de la mitad de todas las citas de personal a nivel de altos ejecutivos.<sup>73</sup> La tarifa que por lo general cobra una empresa de búsqueda de ejecutivos es el 33 por ciento del primer año de remuneración del individuo contratado. El beneficio fundamental de este tipo de agencias es la selección de los candidatos ideales. Además, la búsqueda incluye a personas que no están buscando activamente un trabajo en ese momento.

Los representantes de una compañía de búsqueda de ejecutivos visitan con frecuencia las oficinas del cliente para entrevistarse con los administradores. Esto permite obtener una clara comprensión de las metas de la compañía y las cualidades que se requieren para el puesto de trabajo. Después de obtener esa información, se ponen en contacto con los candidatos potenciales y los entrevistan, verifican sus referencias y envían a los mejor calificados al cliente para la decisión de selección. Las empresas de búsqueda de ejecutivos cuentan con bases de datos de currículos para este proceso. Otras fuentes utilizadas incluyen contactos de redes, archivos de búsquedas anteriores, directorios especializados, llamadas personales, clientes anteriores, colegas y currículos no solicitados. La tarea de una empresa de búsqueda de ejecutivos es presentar a los candidatos que estén capacitados para ocupar el puesto la decisión de contratarlos corresponde a la compañía.

Existen dos tipos de empresas de búsqueda de ejecutivos: de contingencia y de consultoría.

#### **Empresa de contingencia:**

Empresa de búsqueda de ejecutivos que recibe honorarios sólo si se tiene éxito al colocar un candidato en un puesto de trabajo.

**Empresa de contingencia.** Las **empresas de contingencia** reciben honorarios sólo si se tiene éxito al colocar un candidato en un puesto de trabajo. La tarifa que cobra la empresa por lo general es un porcentaje de la remuneración del primer año del individuo contratado. El cliente paga los gastos, así como la tarifa. Un reclutador de contingencia se pone a trabajar cuando existe una necesidad urgente de ocupar un puesto, cuando se abre un puesto difícil de llenar o cuando una compañía desea ponerse en contacto con individuos con capacitación de primer nivel, independientemente de si existe o no un puesto disponible.

#### **Empresa de consultoría:**

Empresa de búsqueda de ejecutivos que se considera como consultor para las organizaciones que son sus clientes, y funciona únicamente sobre una base contractual; en general, estas empresas reclutan ejecutivos de negocios de alto nivel.

**Empresas de consultoría.** Las **empresas de consultoría** se consideran consultores para las organizaciones que son sus clientes y funcionan únicamente sobre una base contractual por lo regular reclutan ejecutivos de negocios de alto nivel. Con una empresa de consultoría, la compañía obtiene por parte de ésta un compromiso más firme, así como una atención más personalizada, más tiempo de dedicación y búsquedas a la medida.<sup>74</sup>

### **Asociaciones profesionales**

Casi todo grupo profesional publica un periódico que es ampliamente leído por sus miembros. Muchas asociaciones profesionales en áreas de negocios como finanzas, marketing, contabilidad y recursos humanos ofrecen servicios de reclutamiento y de colocaciones para sus miembros. Los anuncios de empleos se publican en el periódico y también se publican en el sitio Web del grupo profesional. La Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM), por ejemplo, opera un servicio de referencias de empleos para miembros que están buscando nuevas posiciones y para empleadores que tienen posiciones pendientes de llenar. La SHRM tiene un sitio Web de primer nivel para profesionales de recursos humanos. La mayoría de las asociaciones nacionales profesionales operan sus sitios para carreras de una manera muy similar.

### **Solicitantes por iniciativa propia**

En el capítulo 1 se puso de relieve la importancia de que una compañía tenga una marca positiva. Si una organización tiene la reputación de ser un buen lugar para trabajar, tendrá la capacidad de atraer gente capacitada incluso sin grandes esfuerzos de reclutamiento. Al actuar por su propia iniciativa, los trabajadores bien capacitados pueden buscar una compañía específica para solicitar un empleo. Los solicitantes por iniciativa propia que presentan una solicitud porque están favorablemente impresionados con la reputación de una empresa con frecuencia resultan ser empleados valiosos. En la era de Internet, los solicitantes de empleo pueden acudir al sitio Web de carreras corporativas de la empresa e *ingresar* a la compañía mediante la presentación de una solicitud de empleo en línea.

### **Casas abiertas**

Las casas abiertas son una valiosa herramienta de reclutamiento, especialmente cuando la tasa de desempleo es baja. Aquí, las empresas acoplan las contrataciones potenciales con los reclutadores en un ambiente cálido e informal que motiva las ofertas de trabajo en el acto. Las casas abiertas son más económicas y más rápidas que las contrataciones a través de

agencias de reclutamiento, y también gozan de mayor aceptación que las ferias de empleo. Existen ventajas y desventajas para mantener una casa verdaderamente *abierta*. Si el evento es abierto, atraerá una gran cantidad de aspirantes, pero también puede atraer un número de candidatos que no están calificados. Algunas compañías prefieren controlar los tipos de candidatos que reciben, y por lo tanto realizan sesiones sólo por invitación. En este escenario, alguien selecciona los currículos en respuesta a los anuncios, y posteriormente invita únicamente a los candidatos preseleccionados. La publicidad de las casas abiertas puede realizarse a través de medios de comunicación convencionales o a través de Internet, donde una empresa presenta su casa abierta en su página de visita.

### Eventos de reclutamiento

#### Eventos de reclutamiento:

Eventos a los que asisten tanto los reclutadores como el tipo de individuos que está buscando la compañía.

Los **eventos de reclutamiento** son aquellos a los que asisten tanto los reclutadores como el tipo de individuos que está buscando la compañía. Cisco Systems fue el primero en incursionar en los eventos de reclutamiento como un enfoque para este propósito, y ha sido un éxito. En el caso de los programadores de Silicon Valley, los sitios de elección son las carreras de maratón y de bicicletas. Las compañías que participan en estos eventos participan de una manera que promueve su nombre y su causa. Por ejemplo, patrocinan o copatrocinan un evento, obsequian bebidas refrescantes y otorgan premios. Los individuos se enteran de que la compañía está haciendo un reclutamiento y del tipo de trabajadores que está buscando.

Los eventos de reclutamiento ofrecen a una compañía la oportunidad de reflejar su imagen. Por ejemplo, Cisco desarrolló rápidamente la reputación de ser una compañía con reclutadores agradables y, por lo tanto, se pensó que debía ser un lugar igualmente agradable para trabajar. Todo mundo estaba consciente de ello. Incluso si algún participante no estaba interesado, probablemente conocía a alguien que sí lo estaba. Se volvió obvio para una gran cantidad de personas que compañías como IBM y Hewlett-Packard no estaban ahí, y por lo tanto se pensaba que tal vez no eran lugares agradables para trabajar. Y el término *agradable* es fabuloso para algunos empleados que quieren un ambiente de juventud, emociones, crecimiento y, tal vez más que nada, permisos para experimentar y cometer errores.<sup>75</sup>

### Prima salarial por firmar contrato

Algunas empresas están siguiendo la práctica de la industria del deporte de ofrecer primas salariales a prospectos sujetos a una alta demanda. Los empleadores las usan para atraer un talento superior, particularmente dentro de campos de alta demanda como cuidados de la salud, ventas, marketing, contabilidad y finanzas.<sup>76</sup> Steve Gross, consultor de Mercer Human Resource Consulting, con sede en Filadelfia, explica: Las primas salariales por firmar contrato permiten pagar una cantidad adicional a la remuneración para atraer a ciertos individuos sin alterar de manera espectacular los tabuladores de sueldo.<sup>77</sup> Las primas salariales típicas para los administradores y profesionales de nivel medio van del 5 al 10 por ciento del salario básico.<sup>78</sup> Algunos ejecutivos en alta demanda han llegado a recibir una prima salarial por firmar contrato igual al 100 por ciento de su salario anual. Earl Hesterberg, director ejecutivo de Group 1 Automotive Inc., recibió una prima salarial de 1 millón porque se quedó durante un año. Su salario anual era de 1 millón.<sup>79</sup>

Una encuesta realizada por Towers Perrin indicó que más del 56 por ciento de los empleadores otorgan primas salariales en todas las categorías de empleados, excepto para el personal de oficinas. Los conductores de camiones que se desplazan por todo el país están en alta demanda, y por lo tanto compañías como Paschall Truck Lines ( 7,000) y U.S. Xpress ( 5,000) han estado ofreciendo primas salariales por firmar contrato.<sup>80</sup> Cedars Sinai Medical Center con sede en Los Angeles ofrece a quienes elaboran los códigos y las facturas médicas una prima salarial hasta de 5,000.<sup>81</sup>

### Juegos competitivos

Google tiene una forma única de lograr que los individuos se interesen en solicitar puestos técnicos. Patrocina una competencia anual de programación de computadoras en la cual los estudiantes de todo el mundo ingresan, y los ganadores del concurso obtienen notoriedad. El estudiante Marek Cygan de la Universidad de Varsovia ganó el primer premio de 10,000 al derrotar a 14,500 competidores de 32 países en el torneo Code Jam. Hemos contratado algunas personas a través del concurso Code Jam de Google, y estamos explorando oportunidades continuamente para encontrar a los ingenieros más brillantes y más talentosos para que se unan a nuestro equipo, declaró un vocero de Google. Cygan fue notificado después de haber participado en el Code Jam y será entrevistado.<sup>82</sup>

Google no es la única compañía que usa los juegos como una herramienta de reclutamiento. TopCoder es una empresa con sede en Glastonbury, Connecticut, que organiza competencias de codificación de programas de cómputo. La firma de publicidad en Internet denominada DoubleClick contrató a TopCoder para que organizara un concurso de codificación de programas de cómputo entre los estudiantes de las universidades de Columbia y de Nueva York. TopCoder identificó cerca de 100 programadores para que participaran en esta competencia, y 10 de ellos lograron llegar a la ronda final. El jefe de información de DoubleClick, Mok Choe, informa que la compañía ya ha contratado a unos cuantos de los ganadores. Podremos filtrar la crema y nata, asegura Choe.<sup>83</sup>

L'Oréal también recurre a los juegos de reclutamiento. El más conocido es el e-Strat, el cual hace que los estudiantes tomen decisiones de todo, desde una estrategia para venta al menudeo hasta gastos de investigación y desarrollo. A medida que los estudiantes juegan en línea, una computadora da seguimiento a sus decisiones y concede puntos por los movimientos que incrementan el valor de mercado simulado de su compañía. Después de ganar los concursos locales, los finalistas viajan a París. Por su parte, los ejecutivos de L'Oréal tienen una oportunidad de primera mano de ver su desempeño bajo presión.<sup>84</sup>

## Eliminación del papeleo en Continental Airlines

Continental Airlines anunció que se desplazaría hacia los mercados internacionales y esbozó un plan para expandirse a los cinco continentes. La compañía abandonó un proceso de reclutamiento nacional y anticuado, que requería de mucho trabajo, a favor de un enfoque global con base en la Web y libre de papeleo que le permite integrar personal en cualquier lugar del mundo con la mitad del número de reclutadores y a la mitad del costo del sistema antiguo tan sólo en dos meses. Con el sistema antiguo, la aerolínea anunciaba puestos de trabajo en los periódicos de Estados Unidos y posteriormente enviaba por avión reclutadores para que entrevistaran a los candidatos en los hoteles de las principales ciudades. Teníamos nueve empleados de tiempo completo examinando currículos de papel o borrando currículos electrónicos, recuerda Kimberly Paul, gerente de reclutamiento global. Se eligió el iRecruiter de iCIMS para desarrollar una operación basada en Internet de manera que los candidatos y los reclutadores pudieran tener acceso al sistema desde cualquiera de los distintos destinos internacionales de vuelo de Continental conservando a la vez los procedimientos únicos de selección y entrevistas de la compañía.<sup>85</sup> Continental ya no usa los periódicos estadounidenses para anunciar sus puestos vacantes, y los usa muy poco en cualquier otra parte. Los candidatos exitosos de Estados Unidos vuelan a Houston, Texas o Newark, New Jersey, para sostener entrevistas con el personal de reclutamiento, quien ya no viaja más. No soy un experto técnico, pero he podido capacitar a nuestros reclutadores para que usen el iRecruiter en cuestión de horas, explica Paul. Actualmente Continental maneja 80,000 solicitudes de empleo al año con un personal muy escaso. Continental inauguró 10 nuevos destinos internacionales en 2005 y usó las nuevas tecnologías para contratar a 3,200 nuevos empleados para localidades que van de Argentina a India.<sup>86</sup>

Cuando Continental ingresa a un nuevo mercado, anuncia el lanzamiento en los medios de comunicación locales. Esto lleva a la gente al sitio Web, donde hemos anunciado los puestos de trabajo disponibles, afirma Paul. Los currículos llegan por vía electrónica a Houston, y nosotros enviamos por correo electrónico información a los candidatos para las entrevistas en el sitio. El proceso automático de selección del sistema basado en la Web elimina a los candidatos no capacitados antes de que procedan a la solicitud. Los candidatos para el puesto de asistente de vuelo de Continental, por ejemplo, deben responder 41 preguntas antes de completar la solicitud de empleo formal.<sup>87</sup>

Se han logrado ahorros significativos en costos al llevar a los solicitantes a una localidad central, lo cual elimina la necesidad de reclutadores locales. Las contrataciones globales de Continental se realizan en sus oficinas centrales de Houston. Colin Day, presidente y director ejecutivo de iCIMS, que produce iRecruiter, agrega: El sistema global automatizado es mucho más eficiente y permite a las compañías mantener un personal mucho más reducido que el que tendrían que mantener si trataran de llevar a cabo una campaña global con reclutadores. A nivel nacional, las empresas han sido capaces de reducir el personal en un 50 por ciento, y lo mismo se aplica a nivel global.<sup>88</sup>

Los sistemas de seguimiento de los solicitantes de empleo han hecho más sencillo dar un seguimiento a los datos de las oportunidades equitativas en el empleo. Los sistemas Web también permiten a las compañías dar un seguimiento a factores como la eficacia de las

fuentes, el tiempo necesario para la contratación, el costo por contratación y diversas medidas de eficacia personalizadas. Las compañías pueden decidir cómo anunciar los puestos de trabajo y después probar diferentes fuentes para ver resultados inmediatos de cada fuente, afirma Day. Los sistemas permiten dar seguimiento al desempeño de los empleados, y así puede rastrearse la calidad de la contratación y compararse con las expectativas. Las compañías tienen razón en el argumento de añadir una métrica detallada en relación con la calidad de las contrataciones.<sup>89</sup>

8

Describir la manera en la que los métodos y las fuentes de reclutamiento se adaptan entre sí.

### Adaptación de los métodos y las fuentes de reclutamiento

Como cada organización es única, también lo son los tipos de empleados y las cualidades requeridas en ellos para ocupar los puestos de trabajo.<sup>90</sup> Por lo tanto, para tener éxito, una empresa debe ajustar sus fuentes y sus métodos de reclutamiento a sus necesidades específicas.

La figura 5-4 muestra una matriz que presenta las fuentes y los métodos de reclutamiento para un gerente de tecnología de la información. Los administradores deben identificar primero la *fuentes* (el lugar donde se localizan los empleados potenciales) antes de elegir los *métodos* (cómo atraerlos). Suponga, por ejemplo, que una empresa grande tiene una necesidad inmediata de un gerente en tecnología de la información (TI) con experiencia, y que nadie dentro de la empresa posee estas cualidades. Es probable que otras compañías, posiblemente los competidores, empleen a tales individuos. Después de considerar la fuente de reclutamiento, el reclutador debe entonces elegir el método (o métodos) de reclutamiento que ofrezca las mejores posibilidades de atraer a candidatos capacitados. Tal vez sería apropiado anunciar el puesto de trabajo en una sección de anuncios clasificados del *Wall Street Journal* y usar el reclutamiento en línea. De manera alternativa, una empresa de búsqueda de ejecutivos o una agencia de empleo privada servirán como opciones viables. Además, el reclutador puede asistir a reuniones de asociaciones profesionales de tecnología de la información. Uno o más de estos métodos seguramente darán lugar a una fuente de solicitantes calificados.

En otro escenario, considere el caso de una empresa que necesita 20 operadores de máquinas de nivel básico, a quienes la empresa está dispuesta a capacitar. Las preparatorias y las escuelas vocacionales serían buenas fuentes de reclutamiento. Los métodos de reclutamiento podrían incluir anuncios en los periódicos, agencias públicas de empleo, reclutadores, visitas a escuelas vocacionales y referencias de los empleados.

		Métodos externos												
		Publicidad	Agencias privadas y públicas de empleo	Reclutadores	Eventos especiales	Trabajos como becarios	Empresas de búsqueda de ejecutivos	Asociaciones profesionales	Referencias de los empleados	Solicitantes por cuenta propia	Casas abiertas	Eventos de reclutamiento	Ferias virtuales de empleo	Primas salariales por firmar contrato
Recursos externos	Preparatorias													
	Escuelas vocacionales													
	Colegios comunitarios													
	Escuelas de educación superior y universidades													
	Competidores y otras empresas	X	X				X	X						
	Desempleados													

Figura 5-4 Métodos y fuentes de reclutamiento para un gerente de tecnología de la información



## Empresas estadounidenses en Vietnam

**En una época**, Estados Unidos estuvo en guerra con Vietnam. Actualmente, diversas empresas multinacionales de Estados Unidos se están instalando en ese país atraídas por sus bajos costos de mano de obra. Rich Products, con sede en Buffalo, Nueva York, y con \$2,600 millones en ventas anuales, vende productos alimenticios en 73 países y da empleo a 7,300 trabajadores en todo el mundo, incluyendo a más de 1,000 en Asia. La compañía tiene una nueva planta de procesamiento de alimentos en un parque industrial fuera de la ciudad de Ho Chi Minh. La planta emplea a 45 trabajadores vietnamitas, y los sueldos son entre 25 y 30 por ciento más bajos que en China. Rich Products no es la única empresa que ha querido mudarse a Vietnam y a otras naciones del sudeste asiático ante los costos crecientes que resultan de hacer negocios en China. Estas empresas multinacionales quieren reducir el riesgo de depender exclusivamente de la mano de obra china. Por otro lado, ese país es un mercado rico por sus productos dada la presencia de 600 millones de personas con ingresos crecientes.<sup>91</sup>

Judy Campbell, vicepresidente de recursos humanos internacionales, explica: “La exportación de productos desde Estados Unidos es prohibitiva desde el punto de vista de los costos, y es muy difícil poder abastecer todos los productos desde China”. Para un número creciente de empresas multinacionales, fuera de China, la primera parada es Vietnam. Campbell agrega: “Queríamos que ellos fueran a Vietnam y que transfirieran sus conocimientos a esa región. También era una buena capacitación para nuestros asociados chinos. Nuestra ventaja competitiva es la velocidad con la cual podemos transferir el conocimiento”. Rich ha hecho un intento mayor para evitar una reducción en la fuerza en sus localidades internacionales. Campbell afirma: “Al empezar nos concentramos en una región más pequeña y luego procedemos a la expansión. Nuestra estrategia siempre ha sido concentrarnos en el desarrollo del talento local. Nunca hemos tenido más de seis expatriados en ninguna de nuestras localidades internacionales. Nuestra intención es contratar administradores locales de manera que aprendamos distintas maneras de hacer negocios y desarrollemos intimidad con los clientes”.<sup>92</sup>

Aun cuando los costos de la mano de obra de Vietnam son más bajos que en China, Rich se concentra en la retención y en una cuidadosa administración del talento. Los programas de retención están dirigidos a posiciones de alto riesgo, que por lo regular son las administrativas. Campbell añade: “Nuestra rotación es baja. Incluso en China, donde la rotación promedio es del 12 al 14 por ciento, nuestra rotación es del 7 al 8 por ciento”.<sup>93</sup>

SAP, el proveedor más grande del mundo de programas de cómputo para negocios, se expandió hacia Vietnam emplazando instalaciones en Hanoi y en la ciudad de Ho Chi Minh en 2007. Geraldine McBride, presidente y directora ejecutiva de SAP Asia Pacific, asevera: “En China, nos enfrentamos a desafíos al reclutar el número de personas que necesitamos. En India, nos enfrentamos a algo menos que un desafío. Y en el sudeste asiático, no nos enfrentamos a ninguna restricción. Continuaremos expandiéndonos en el sudeste de Asia y duplicaremos nuestros ingresos provenientes de esa región en 2010”.<sup>94</sup>

El reclutamiento y la contratación constituyen una de las iniciativas corporativas más grandes de SAP Asia Pacific. McBride continúa: “Hay una gran cantidad de similitudes de talento por toda la región. El talento consiste en candidatos brillantes y jóvenes que quizá necesiten recibir capacitación para trabajar en una corporación multinacional”. SAP se desplaza hacia mercados como Camboya, Vietnam y Pakistán con una combinación de su propio personal y de sus socios locales. McBride agrega: “Observamos las descripciones de puestos que necesitamos que se ocupen, analizamos el ámbito de mercado y luego determinamos si podemos adquirir talento o si tendremos que construirlo y desarrollarlo. Atraemos fácilmente a los empleados porque somos un empleador digno de ser seleccionado”.<sup>95</sup>

## Resumen

### 1. Definir el reclutamiento y explicar las alternativas para el mismo.

El *reclutamiento* es el proceso de atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización. Las alternativas incluyen subcontrataciones de funciones y de empleados, trabajadores eventuales y tiempo extra.

### 2. Explicar el ambiente externo del reclutamiento y describir cómo influyen en él las políticas de promoción.

Los factores externos a la organización pueden afectar de manera significativa los esfuerzos de reclutamiento de la empresa. Un aspecto de importancia particular es la demanda y la oferta de habilidades específicas en el mercado laboral y las consideraciones legales. La política de promoción de una organización tiene efecto significativo sobre el reclutamiento. Una empresa puede inclinarse por una política de promoción desde el interior de sus filas o por una en la cual se contrate a gente externa a la organización. Dependiendo de circunstancias específicas, cualquier enfoque tiene méritos. Las promociones desde el interior son una política de otorgar los puestos vacantes de mayor jerarquía a los empleados que actualmente ocupan posiciones más bajas.

### 3. Describir el proceso de reclutamiento.

El reclutamiento se inicia con frecuencia cuando un administrador anuncia una solicitud de personal. A continuación, la empresa determina si dentro de su personal (la fuente interna) hay empleados capacitados para ocupar ese puesto o si debe recurrir a fuentes externas como colegios, universidades y otras empresas. Entonces se identifican las fuentes y los métodos.

### 4. Describir los métodos de reclutamiento interno.

Los anuncios de empleo son un método de reclutamiento interno que se usa para comunicar el hecho de que existen puestos de trabajo disponibles. Las ofertas de empleo son un sistema que permite a los individuos de una organización presentar una candidatura para un puesto específico dentro de la organización.

### 5. Identificar las fuentes externas de reclutamiento.

Las fuentes externas de reclutamiento incluyen a las preparatorias y las escuelas vocacionales, los colegios comunitarios, las escuelas de educación superior y las universidades también incluyen a los competidores y a otras empresas, a los desempleados, a los individuos de mayor edad, al personal militar y a los trabajadores por cuenta propia.

### 6. Describir los métodos de reclutamiento en línea.

Tal vez el cambio más significativo en la forma en la que las organizaciones buscan a su personal es el incremento en el uso de Internet para tal fin. Algunos métodos en línea incluyen: reclutadores en Internet, las ferias virtuales de empleo, sitios Web de carreras corporativas, *weblogs*, sitios Web de empleo general, la red NACElink, los sitios de nichos, los sitios de empleados independientes y los sitios de empleos para trabajadores que se contratan por hora.

### 7. Identificar los métodos tradicionales de reclutamiento externo.

Los métodos tradicionales de reclutamiento externo incluyen a la publicidad en los medios de comunicación, las agencias de empleo, los reclutadores, las ferias de empleo, los trabajos como becario, las empresas de búsqueda de ejecutivos, las asociaciones profesionales, los solicitantes por cuenta propia, las casas abiertas, los eventos de reclutamiento, las primas salariales al firmar contrato y la competencia de alta tecnología.

### 8. Describir la manera en la que los métodos y las fuentes de reclutamiento se adaptan entre sí.

El reclutamiento debe ajustarse a las necesidades de cada empresa. Además, las fuentes y los métodos de reclutamiento varían a menudo de acuerdo con el tipo de puesto vacante.

## Términos clave

- Reclutamiento, 128
- Empleados eventuales, 129
- Promoción desde el interior, 131
- Solicitud de personal, 132
- Fuentes de reclutamiento, 132
- Métodos de reclutamiento, 132
- Avisos de empleo, 134
- Ofertas de empleo, 134
- Caza de talentos, 137
- Reclutador por Internet, 140
- Feria virtual de empleo, 140
- Sitios Web de carreras corporativas, 140
- Red NACElink, 141
- Sitios de nichos, 142
- Agencia de empleo, 144
- Feria de empleo, 145
- Trabajos como becarios, 145
- Empresas de contingencia, 146
- Empresas de consultoría, 146
- Eventos de reclutamiento, 147

## Preguntas para repaso

1. Cuáles son las alternativas comunes para el reclutamiento que puede usar una empresa
2. Cuáles son los componentes básicos del proceso de reclutamiento
3. Qué es una política de promoción desde el interior
4. Cuáles son los pasos que intervienen en el proceso de reclutamiento
5. Defina los avisos de empleo y las ofertas de empleo.
6. Por qué las referencias que dan los empleados son un aspecto tan importante en el proceso de reclutamiento
7. Defina las fuentes y los métodos de reclutamiento.
8. Qué fuentes externas de reclutamiento están disponibles
9. Qué es un reclutador por Internet
10. Defina lo siguiente:
  - a) Feria virtual de empleo
  - b) Sitio Web de carreras corporativas
  - c) Red NACElink
  - d) Sitios de nichos
11. Qué métodos tradicionales de reclutamiento externo están disponibles
12. Cuáles son las fuentes y los métodos de reclutamiento que podrían utilizarse para los siguientes casos:
  - a) un profesor universitario que acaba de recibir su doctorado
  - b) un contador para un puesto de elevada categoría con título de contador público certificado
  - c) un contador para un puesto de categoría baja
  - d) un mecánico de automóviles bien capacitado
  - e) un operador de máquina de nivel bajo

### INCIDENTE DE ARH 1

## ¿Un anuncio publicitario problemático?

**Dorothy Bryant** era la nueva supervisora de reclutamiento de International Manufacturing Company con sede en Salt Lake City, Utah. Una de las primeras asignaciones de Dorothy fue contratar a dos ingenieros en diseño de programas para International. Los ingenieros en diseño son difíciles de encontrar por lo especializado de su capacitación y por la alta demanda que hay por ellos. Después de considerar varias alternativas de reclutamiento, Dorothy puso el siguiente anuncio en un periódico local cuya circulación rebasa el millón de ejemplares:

***Oportunidad de empleo para ingenieros en diseño de programas de cómputo***

2 puestos de trabajo disponibles para ingenieros que deseen hacer  
carrera en una industria en crecimiento.

Preferiblemente graduados universitarios recientes con buena presentación y certificación.

Presente su solicitud hoy mismo! Envíe su currículum,  
en forma confidencial, a D. A. Bryant  
International Manufacturing Co., P.O. Box 1515  
Salt Lake City, UT 84115

La primera semana se recibieron más de 300 solicitudes de empleo y Dorothy estaba eufórica. Sin embargo, cuando revisó las solicitudes, parecía que pocos aspirantes poseían las cualidades deseadas para el puesto.

### **Preguntas**

1. Dorothy pasó por alto algunas de las prácticas adecuadas de reclutamiento, las cuales dieron como resultado que un número excesivo de aspirantes no capacitados solicitaran el empleo. Cuáles son las prácticas que omitió
2. Hay algunas normas de contratación que deberían evitarse. Identifíquelas y explique por qué deben evitarse.

### INCIDENTE DE ARH 2

## Yo estoy capacitado, ¿por qué no me seleccionaron?

**Hace cinco años**, cuando Bobby Bret se unió a Crystal Productions como contador de nivel medio, consideraba que estaba en proceso de ascenso. Se acababa de graduar con un promedio de 9 en la universidad, donde era muy apreciado por sus compañeros y por los profesores, y además había

sido miembro de varias organizaciones estudiantiles. Bobby había mostrado una habilidad natural para llevarse bien con las personas, así como para conseguir que se hicieran las cosas. Recordaba que Roger Friedman, el contralor de Crystal, le dijo lo siguiente cuando lo contrató: Pienso que vas a tener un buen desempeño aquí, Bobby. Has sido altamente recomendado. Tú eres el tipo de persona que ascenderá en la organización . Bobby consideraba que había hecho un buen trabajo en Crystal, y todo mundo parecía sentir simpatía por él. Además, sus evaluaciones de desempeño eran excelentes. Sin embargo, después de cinco años, todavía era un contador de nivel medio. Había presentado su candidatura para dos posiciones superiores de contador que se abrieron, pero las dos se otorgaron a personas externas a la empresa. Cuando se abrió el puesto de supervisor de contabilidad hace dos años, Bobby no presentó su candidatura. Se sorprendió mucho cuando su nuevo jefe resultó ser un graduado célebre de la universidad estatal cuya única experiencia era haber trabajado tres años con una firma de contabilidad de gran tamaño. Bobby esperaba que Ron Greene, un contador por el cual sentía mucho respeto, obtuviera el puesto.

En el quinto aniversario de su contratación en Crystal, Bobby decidió que era hora de hacer algo. Concertó una cita con el contralor. En la reunión Bobby explicó a Friedman que había trabajado arduamente para obtener una promoción y expresó su frustración por haber estado en el mismo puesto durante tanto tiempo. Bueno , le dijo Friedman, en realidad no piensas que estás mucho mejor capacitado que las personas que hemos contratado, verdad . No , dijo Bobby, pero pienso que podría haberme hecho cargo del puesto de contador senior. Desde luego, las personas que usted ha contratado están haciendo un trabajo excelente también . El contralor respondió: Nosotros simplemente consideramos las cualidades de todos los aspirantes para cada puesto de trabajo, y después tratamos de tomar una decisión razonable .

### Preguntas

1. Considera usted que Bobby tiene una queja legítima Explique su respuesta.
2. Explique los beneficios de una política de promociones desde el interior. Sería apropiada tal política para Crystal

## Notas

1. Stephenie Overman, The CEO As Recruiter , *HR Magazine* 53 (abril de 2008): 81-84.
2. *Ibid.*
3. *Ibid.*
4. *Ibid.*
5. *Ibid.*
6. Despite Talent Shortage, Tech and Telecom Companies Rely on Traditional Recruitment Methods , *CMA Management* 82 (abril de 2008): 9.
7. Contingent Workers and Contingent Health , *Safety Compliance Letter* (1 de junio de 2008): 12.
8. More Contingent Workers Are a Blessing and Sometimes a Challenge for HR , *HR Focus* 83 (enero de 2006): Sección especial SI-S4.
9. Fay Hanson, A Permanent Strategy for Temporary Hires , *Workforce Management* 86 (26 de febrero de 2007): 25-30.
10. Internet Recruiting Could Lead to Discrimination , *HR Focus* 84 (febrero de 2006): 2.
11. Ryan McCarthy, Uncle Sam Wants Your Hiring Data , *Inc.* 28 (abril de 2006): 28.
12. Allen Smith, Definition of Applicant' Will Not Change , *HR Magazine* 53 (mayo de 2008): 23.
13. Judy Greenwald, Employers Face Bias Rule for Internet Job Applications , *Business Insurance* 40 (2 de enero de 2006): 4-19.
14. *Ibid.*
15. Michael Hoffman, Employee Retention Begins with Effective Leadership , *Hotel Motel Management* 222 (8 de enero de 2007): 58.
16. Job Hunting Is Still About Who You Know , *eWeek* 24 (24 de marzo de 2007): 31.
17. Maggie Rauch, Study Shows Growing Commitment to Hiring from Within , *Incentive* 179 (marzo de 2005): 7.
18. Susan Holaday, Home-Grown Talent , *FoodService Director* 20 (15 de junio de 2007): 64-66.
19. Leslie Gross Klaff, New Internal Hiring Systems Reduce Cost and Boost Morale , *Workforce Management* 83 (marzo de 2004): 76-79.
20. Ideas for Improving Your Corporate Web Recruiting Site , *HR Focus* 83 (mayo de 2006): 9.
21. Be Aggressive or Be Gone , *Workforce Management* 85 (27 de febrero de 2006): 29-31.
22. Mark Higgins, Weekly Dilemma Employee Referral Schemes , *Personnel Today* (19 de junio de 2007): 20.
23. Mark Henricks, You Know Who , *Entrepreneur* 35 (mayo de 2007): 89-90.
24. Fay Hansen, Recruitment & Staffing , *Workforce Management* 85 (26 de junio de 2006): 59-61.
25. BIMA's Walsh Proves to Be a Prize Twitter , *Revolution* (junio de 2008): 78.
26. Rachel Mendleson, An Update on the Boss, Every Hour . *Maclean's* 121 (16 de junio de 2008): 32.
27. Greg R. Notess. Searching the Twitter Realm , *Online* 32 (julio/agosto de 2008): 43-45.
28. *Ibid.*
29. Rachel Mendleson, An Update on the Boss, Every Hour . *Maclean's* 121 (16 de junio de 2008): 32.
30. Joseph M. Larkin, Extend Your Reach to Bring in New Recruits , *Pennsylvania CPA Journal* 78 (invierno de 2008): 22.
31. Ed Fraenheim, Studies: More Workers Look to Switch Jobs , *Workforce Management* 85 (13 de febrero de 2006): 12.

32. Humayun Hussain, A-hunting We Will Go , *Caterer Hotel-keeper* 198 (17 de enero de 2008): 56-57.
33. Diane Peters, How to Hook a Sales Hero , *Profit* 27 (mayo de 2008): 35-36.
34. Adaptado del caso en Winn Schwartau, Cyber Ethics in the Workplace , *erwork World* 19 (21 de enero de 2002): 47.
35. Jessica Márquez, Accountants' Book Value Employee Referral Example , *Workforce Management* 84 (junio de 2005): 74-75.
36. Natalie Cooper, How to Attract Boomerang Hires , *Personnel Today* (2 de octubre de 2007): 33.
37. Talent Management: Now It's the Top Priority for CEOs & Their Organizations , *HR Focus* 85 (febrero de 2008): 8-9.
38. Ed Frauenheim, Ford, GM Cuts May Fuel Hiring at Competitors , *Workforce Management* 85 (13 de febrero de 2006): 6.
39. Why Soldiers Make Good Employees , *Fair Employment Practices Guidelines* (1 de enero de 2006): 1-3.
40. John F. Welch, Jr. y John A. Byrne, *Jack Straight from the Cut* (Nueva York: Warner Books, Inc., 2001): 198-199.
41. Agency Group 09, America Supports You: Group Helps Troops, Families Find Jobs , FDCH Regulatory Intelligence Database (30 de enero de 2008): Departamento de Defensa, 703-695-0192.
42. David Farkas, Employee Search , *Chain Leader* 13 (junio de 2008): 44-45.
43. Internet Continues to Draw Job Seekers, Advertised Positions , *HR Focus* 85 (enero de 2008): 9.
44. Mark Crail, High Numbers Make Online Recruitment the Right Stuff , *Personnel Today* (20 de noviembre de 2007): 55.
45. Sharon Watson, Hands Off My Staff! , *Computerworld* 35 (22 de enero de 2001): 50-51.
46. Virtual Job Fair Offers Opportunities Online , *Bangor Daily ews* (5 de febrero de 2003): 5.
47. In Lee, An Architecture for a Next-Generation Holistic E-Recruiting System , *Communications of the ACM* 50 (julio de 2007): 81-85.
48. Career Sites Missing Their Mark , *eWeek* 25 (21 de abril de 2008): 53.
49. Martha Frase-Blunt, Make a Good First Impression , *HR Magazine* 49 (abril de 2004): 80-86.
50. Dot.job Domains Helping Companies Find Talented Job candidates Faster , *Contractor's Business Management Report 007* (agosto de 2007): 8-9.
51. Members Get Discount for Dot-Jobs' Sites , *HR Magazine* 52 (agosto de 2007): 119.
52. Theresa Minton-Eversole, E-Recruitment Comes of Age, Survey Says , *HR Magazine* 52 (agosto de 2007): 34.
53. Katherine Spencer Lee, The 21st Century Reference Check , *Certification Magazine* 8 (abril de 2006): 12.
54. Michelle Conlin, You Are What You Post , *BusinessWeek* (27 de marzo de 2006): 52-53.
55. Barry Shulman y Gordon Chiang, How to Jump-start Your Search for Communications Talent and Other Secrets for Getting the Most Out of Your Executive Recruiting Firm , *Public Relations Tactics* 15 (abril de 2008): 23.
56. Lee, An Architecture for a Next-Generation Holistic E-Recruiting System .
57. Report: 3.733 Million Jobs Posted on Internet in March , *Bond Buyer* 364 (abril de 2008): 24.
58. [http://corporate.monster.com/About Us/index.html](http://corporate.monster.com/AboutUs/index.html), 17 de julio de 2008.
59. Résumé Confidential , *Computerworld* 42 (7 de enero de 2008): 41.
60. <http://hotjobs.yahoo.com/jobseeker/about/press-centerfacts.html>, 17 de julio de 2008.
61. <http://www.careerbuilder.com/share/AboutUs/default.aspx>, 17 de julio de 2008.
62. <http://www.nacelink.com>. 17 de julio de 2008.
63. [http://www.nacelink.com/nl\\_central\\_school.php](http://www.nacelink.com/nl_central_school.php), 17 de julio de 2008.
64. Lee, An Architecture for a Next-Generation Holistic E-Recruiting System .
65. [http://jobsearch.about.com/od/ptjoblistings/PartTime Hourly Job Listings.htm](http://jobsearch.about.com/od/ptjoblistings/PartTimeHourlyJobListings.htm), 21 de julio de 2008.
66. Jereme Caplan, Résumé Mogul , *Time* 167 (9 de enero de 2006): A12.
67. *Ibid.*
68. Hope Viner Samborn, Headhunter Safari , *ABA Journal* 94 (enero de 2008): 58.
69. Barry Shulman y Gordon Chiang, How to Jump-start Your Search for Communications Talent and Other Secrets for Getting the Most Out of Your Executive Recruiting Firm , *Public Relations Tactics* 15 (abril de 2008): 23.
70. H. Kent Craig, Just the Facts About Those Pesky' Headhunters , *Contractor Magazine* 55 (marzo de 2008): 46-60.
71. Philip S. Moore, Seniors Flood Older Worker Fair , *Inside Tucson Business* 14 (3 de marzo de 2005): 15-17.
72. Alex Kingsbury, Get a Once and Future Job , *U.S. ews World Report* 138 (18 de abril de 2005): 70.
73. John Purkiss, The Smart Way to Stand Out in a Crowd , *Director* 58 (junio de 2005): 36.
74. Barry Shulman y Gordon Chiang, How to Jump-start Your Search for Communications Talent and Other Secrets for Getting the Most Out of Your Executive Recruiting Firm , *Public Relations Tactics* 15 (abril de 2008): 23.
75. Kevin Wheeler, Non-Traditional Recruiting Method , *Electronic Recruiting Daily* (29 de marzo de 2000).
76. Fay Hansen, Mismatch in Supply, Demand , *Workforce Management* 87 (14 de enero de 2008): 10-11.
77. Drew Robb, The Price of Admission , *HR Magazine* 52 (abril de 2007): 91-94.
78. Signing Bonuses Making a Comeback , *Report on Salary Surveys* (5 de junio de 2005): 8.
79. Gail Kachadourian, Hesterberg to get 1 Million Bonus , *Automotive ews* (6 de junio de 2005): 3.
80. Linda Longton y Andy Duncan, Big Carriers Offer Better Pay, Benefits , *Overdrive* (enero de 2005): 11.
81. Mike Scott, Remote Codes , *Hospitals Health etworks* 79 (octubre de 2005): 19-20.
82. Thomas Claburn, One Way to Land a Job at Google , *InformationWeek* (10 de octubre de 2005): 77.
83. Spence Ante, Hiring Techies Is as Tricky as Ever , *BusinessWeek Online* (4 de abril de 2004).
84. Carol Matlack, Case Study: For L'Oréal, Recruiting Is All a Big Game , *Business Week* (28 de enero de 2008): 39.
85. Fay Hansen, Paperless Route for Recruiting , *Workforce Management* 85 (27 de febrero de 2006): 1-37.



86. *Ibid.*
87. *Ibid.*
88. *Ibid.*
89. *Ibid.*
90. R. Wayne Mondy, Robert M. Noe y Robert Edwards, Successful Recruitment: Matching Sources and Methods , *Personnel* 4 (septiembre de 1987): 42-46.
91. Fay Hansen, Looking South , *Workforce Management* 87 (21 de abril de 2008): 21-26.
92. *Ibid.*
93. *Ibid.*
94. *Ibid.*
95. *Ibid.*



## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- 1 Explicar la importancia de la selección de empleados.
- 2 Identificar los factores ambientales que afectan el proceso de selección.
- 3 Describir el proceso de selección.
- 4 Explicar la importancia de la entrevista preliminar.
- 5 Describir la revisión de las formas de solicitud de empleo y de los currículos.
- 6 Describir el envío de currículos a través de Internet.
- 7 Explicar las ventajas y los problemas potenciales del uso de pruebas de selección.
- 8 Describir las características de las pruebas de selección adecuadamente diseñadas.
- 9 Explicar los tipos de estudios de validación; describir los tipos de pruebas de empleo, incluyendo las pruebas en línea y el funcionamiento de los centros de evaluación.
- 10 Explicar la importancia de la entrevista de empleo y describir los tipos generales de entrevistas.
- 11 Describir los diversos métodos de entrevistas y los problemas potenciales de éstas.
- 12 Explicar en qué consiste la investigación previa al empleo (incluyendo la verificación de los antecedentes y de las referencias), la contratación negligente y la negligencia al dar referencias.
- 13 Describir las decisiones de selección, los exámenes médicos y las notificaciones a los candidatos.
- 14 Describir un sistema de seguimiento de los candidatos.
- 15 Explicar la métrica para la evaluación de la eficacia del reclutamiento y la selección.

### *ARH en acción:* La entrevista bajo estrés

#### **Entrevista bajo estrés:**

Forma de entrevista en la cual el entrevistador crea ansiedad en el entrevistado intencionalmente.

Imagine que se encuentra en una entrevista de trabajo que marcha muy bien y de repente el entrevistador le dice: “Considero que su respuesta es totalmente inadecuada: no tiene nada que ver con lo que a mí me interesa. ¿Se le ocurre una mejor respuesta?”.<sup>1</sup> Usted tal vez no sea consciente de ello, pero acaba de verse expuesto intencionalmente a una entrevista bajo estrés. En una **entrevista** de este tipo, el entrevistador crea de manera intencional un estado de ansiedad en el entrevistado.

La mayoría de los entrevistadores se esfuerzan por minimizar el estrés de sus interlocutores. Sin embargo, en una entrevista bajo estrés, el entrevistador hace deliberadamente que el candidato se sienta incómodo haciéndole preguntas directas y, con frecuencia, descorteses. El propósito es determinar la tolerancia del candidato hacia el estrés que acompaña al puesto de trabajo solicitado. El conocimiento de este factor es importante si el puesto de trabajo requiere de capacidad para lidiar con un alto nivel de estrés.

Los entrevistadores de Amazon.com preguntan a los candidatos a los puestos cuántas gasolineras hay en Estados Unidos, o les piden que indiquen una cifra aproximada de lo que costaría lavar todas las ventanas de Seattle.<sup>2</sup> Google mandó colocar una valla publicitaria a lo largo de la carretera 101 en Silicon Valley que contenía problemas matemáticos muy intrincados. A quienes veían este aviso se les pedía que remitieran su solución a un sitio Web no especificado. Si usted entraba al sitio Web, se le planteaba una segunda pregunta, aún más difícil. Si usted vencía ese obstáculo, Google le pedía que enviara su currículum. Una vez que usted llegaba al Googleplex para tener una entrevista, una de las preguntas favoritas era: “Suponga que usted se encoge hasta alcanzar la altura de una moneda de cinco centavos y su masa se reduce proporcionalmente de manera que conserva su densidad original. Entonces usted es arrojado al vaso vacío de una licuadora. Las cuchillas empezarán a moverse dentro de 60 segundos. ¿Qué haría usted?”.<sup>3</sup> La respuesta a esta pregunta no es tan importante como su lógica para enfocar el problema.

Las entrevistas que generan estrés no son nuevas. El finado Almirante Hyman G. Rickover, creador del programa de submarinos nucleares de la Marina de Estados Unidos, tenía la costumbre de ofrecer a los entrevistados una silla que tenía una o dos patas más cortas que las otras. Los problemas del candidato para mantenerse sentados se veían agravados por el asiento pulido de la silla. El almirante afirmó en una ocasión que “mientras respondían las preguntas, los candidatos tenían que mantenerse alerta para no resbalar de la silla”.<sup>4</sup>

*Este capítulo empieza* con una exposición de las entrevistas bajo estrés y continúa con una explicación de la importancia de la selección de los empleados y la identificación de los factores ambientales que afectan el proceso de selección. A continuación, se describe el proceso general de selección. Las dos secciones siguientes se relacionan con la entrevista preliminar y con la revisión de las formas de solicitudes de empleo y los currículos. Después se presenta una sección referente al envío de currículos a través de Internet también se explican las ventajas, los problemas potenciales y las características de las pruebas de selección adecuadamente diseñadas. Hablaremos de los tipos de estudios de validación y los tipos de pruebas de empleo, y de temas relacionados con las pruebas genéticas, los análisis grafológicos y las pruebas del polígrafo. Nos ocuparemos de los aspectos de las pruebas en línea y del funcionamiento de los centros de evaluación, así como de la importancia de las entrevistas de empleo y de los tipos generales de entrevistas. Posteriormente, examinaremos los diversos métodos de entrevistas, la importancia de las descripciones realistas de los puestos de trabajo, los problemas potenciales de las entrevistas y su conclusión. Nos referiremos a las investigaciones previas a la contratación de empleados, incluyendo la verificación de los antecedentes y las referencias, y la comprobación continua de los historiales después, hablaremos de las contrataciones negligentes y de la negligencia al dar referencias de ex empleados. Explicaremos diversos temas relacionados con la decisión de selección, la contratación de ejecutivos temporales, los exámenes médicos y la notificación de resultados a los candidatos también nos referiremos a la métrica para evaluar la eficacia del reclutamiento y la selección. El capítulo concluye con una Perspectiva global titulada Cambio de guardia: Avanzarán los nuevos expatriados .



Explicar la importancia de la selección de empleados.

#### **Selección:**

Proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes de empleo, al individuo más apto para un puesto en particular y para la organización.

## Importancia de la selección de empleados

La **selección** es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección. Recuerde nuestra exposición acerca de la administración del talento en el capítulo 4. Si los individuos están demasiado capacitados, deficientemente capacitados o, por alguna razón, no se adaptan al puesto de trabajo o a la cultura de la organización, serán ineficaces y probablemente abandonarán la empresa, ya sea voluntariamente o de alguna otra forma. Hay muchas maneras de mejorar la productividad, pero ninguna de ellas es más poderosa que tomar una decisión correcta de contratación. Una empresa que selecciona empleados de alta calidad cosecha beneficios sustanciales, los cuales se registrarán durante cada año que el empleado esté en la nómina. Por otra parte, las decisiones deficientes de selección suelen causar daños irreparables. Una mala contratación puede dañar la moral de todo el personal, especialmente en una situación en la cual el trabajo de equipo es vital. La selección del individuo incorrecto para un puesto será costosa. Reemplazar a un empleado que no es adecuado para el puesto cuesta un promedio de 2.5 veces el salario de un individuo.<sup>5</sup> Esto es significativo, ya que una de cada cinco contrataciones resulta ser una mala elección.<sup>6</sup>

Michael J. Lotito, ex presidente del consejo de administración de la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM), advierte: Tradicionalmente, los recursos humanos se han considerado como el lado fácil de los negocios. Sin embargo, la capacidad para atraer y retener a las personas correctas para la organización es el lado difícil de la empresa porque ése es el fundamento sobre el cual se basa todo.<sup>7</sup> Libby Sartain, vicepresidente de recursos humanos de Southwest Airlines, ofrece una perspectiva diferente cuando afirma: Preferimos tener menos personal y trabajar tiempo extra, que contratar a un mal elemento.<sup>8</sup> Si una empresa contrata muchos malos elementos, no podrá tener éxito durante mucho tiempo aun cuando tenga planes perfectos, una estructura organizacional sólida y sistemas de control bien afinados. Los individuos competentes deben estar disponibles para asegurar el logro de las metas organizacionales. En la actualidad, con tal cantidad de empresas que tienen acceso a la misma tecnología, *las personas* hacen una diferencia real. Las líneas iniciales de un anuncio de la SHRM afirman: En la economía actual, los activos más importantes de su negocio salen por la puerta todas las noches. Nuestro trabajo es asegurarnos de que regresen cada mañana.<sup>9</sup>

  
**Web Wisdom**  
**Business Owner's Toolkit**  
<http://www.toolkit.cch.com>

Este sitio ofrece instrucciones detalladas para que el dueño de una empresa pequeña contrate, administre y retenga a los empleados.



Identificar los factores ambientales que afectan el proceso de selección.

## Factores ambientales que afectan el proceso de selección

Una serie de pasos estandarizados ordenados de manera sistemática simplificarán notablemente el proceso de selección. Sin embargo, algunas circunstancias requerirán que se hagan excepciones. Las siguientes secciones describen los factores ambientales que afectan el proceso de selección.

### Otras funciones de recursos humanos

El proceso de selección afecta prácticamente a todas las funciones de RH y, al mismo tiempo, se ve afectado por éstas. Si el paquete de remuneración es inferior a los que ofrece la competencia de la empresa, la contratación de los aspirantes mejor capacitados será difícil o imposible. Lo mismo sucederá si las prestaciones de seguridad y salud de la empresa son inferiores al estándar del mercado o si la empresa tiene la reputación de brindar una capacitación mínima.

### Consideraciones legales

Recuerde del capítulo 3 que los aspectos legales desempeñan un papel significativo en la administración de RH en virtud de la legislación, las órdenes ejecutivas y las decisiones de las cortes. Aunque el propósito básico de la selección es determinar la elegibilidad de los candidatos para el empleo, también es esencial que las organizaciones mantengan prácticas no discriminatorias. Los principios fundamentales al determinar qué información se debe solicitar a un candidato quedan establecidos con las siguientes preguntas: por qué estoy haciendo esta pregunta y por qué quiero conocer esta información. Si la información está relacionada con el trabajo, es pertinente solicitarla.<sup>10</sup>

### Rapidez en la toma de decisiones

El tiempo disponible para tomar una decisión de selección también puede tener un efecto mayor sobre el proceso de selección. La investigación indica que las organizaciones que llenan los puestos rápidamente tienden a dar un rendimiento total más alto para los accionistas.<sup>11</sup> Ciertas condiciones también tienen un efecto sobre la rapidez necesaria para tomar decisiones. Suponga, por ejemplo, que los únicos dos inspectores de control de calidad de una línea de producción acaban de tener una pelea y que los dos renunciaron. La empresa no puede operar sino hasta que los dos puestos se ocupen. En esta situación, la rapidez es vital, y unas cuantas llamadas telefónicas, dos entrevistas breves y una plegaria tal vez constituyan la totalidad del procedimiento de selección. Por otra parte, una búsqueda a nivel nacional para seleccionar a un director ejecutivo puede tomar meses o incluso un año. En los ambientes burocráticos, es común que el proceso de selección requiera de una cantidad de tiempo considerable.

### Jerarquía organizacional

Por lo regular, las organizaciones siguen enfoques diferentes para ocupar los puestos a distintos niveles. Por ejemplo, considere las diferencias al contratar a un director ejecutivo y a un oficinista. Seguramente habrá que realizar un gran número de verificaciones de antecedentes y entrevistas múltiples para seleccionar a quien ocupe la posición ejecutiva. Por otra parte, un solicitante de una posición de oficinista probablemente se sometería a un examen del manejo de procesadores de palabras y tal vez a una entrevista breve de empleo.

### Reserva de candidatos

El número de candidatos capacitados que se reclutan para un puesto en particular constituye la **reserva de candidatos**. El proceso será verdaderamente selectivo sólo si existen varios aspirantes capacitados. Sin embargo, quizá sólo uno de los aspirantes con las habilidades requeridas esté disponible. El proceso de selección se vuelve entonces una cuestión de elegir a partir de quienquiera que esté disponible. La expansión y contracción del mercado laboral también afectan las dimensiones de la reserva de candidatos. Una baja tasa de desempleo significa con frecuencia que la reserva de candidatos es más pequeña, mientras que una alta tasa de desempleo expandirá las dimensiones de dicha reserva.

#### Reserva de candidatos:

Número de candidatos calificados que se reclutan para un puesto de trabajo en particular.



**Razón de selección:**

Número de personas contratadas para un puesto en particular comparado con el número de individuos en la reserva de candidatos.

El número de personas contratadas para un puesto en particular comparado con el número de individuos en la reserva de candidatos se expresa con frecuencia como una **razón de selección**, o

$$\text{Razón de selección} = \frac{\text{Número de personas contratadas}}{\text{Número de candidatos seleccionados (reserva de candidatos)}}$$

Una razón de selección de 1.00 indica que tan sólo hubo un candidato capacitado para una posición vacante. Cuanto menor sea la razón con respecto a 1.00, más alternativas tendrá el administrador para tomar una decisión de selección. Por ejemplo, una razón de selección de 0.10 indica que hubo 10 candidatos capacitados para una posición vacante.

**Tipo de organización**

El tipo de organización empleadora, ya sea una organización privada, gubernamental o no lucrativa, también afecta el proceso de selección. Una empresa del sector privado está intensamente orientada hacia las utilidades. Los empleados en prospecto que pueden ayudar a lograr las metas de utilidades son los candidatos preferidos. La consideración integral del individuo incluyendo los factores de personalidad relacionados con el trabajo intervienen en la selección de empleados para este sector.

Muchas entidades gubernamentales identifican por lo general a los candidatos capacitados a través de exámenes competitivos. Con frecuencia un administrador selecciona tan sólo a partir de los tres mejores candidatos para una posición. Es probable que un administrador en este sector no tenga la prerrogativa de entrevistar a otros candidatos.

En las organizaciones sin fines de lucro (como las de Boy Scouts, Girl Scouts, YMCA o YWCA), los individuos que se consideran para las posiciones se enfrentan a una situación distinta. El nivel de salarios de estas organizaciones, por lo general, no es competitivo con respecto a los de las organizaciones privadas y gubernamentales. Por consiguiente, una persona que ocupe uno de estos puestos no solamente deberá estar capacitada, sino que también deberá tener proclividad hacia este tipo de trabajo.<sup>12</sup>

**Periodo de prueba**

Muchas empresas usan un periodo de prueba que les permite evaluar la capacidad de un empleado con base en su desempeño. Esta práctica puede ser un sustituto para ciertas fases del proceso de selección, o bien, una verificación sobre la validez del proceso. El fundamento es que si un individuo logra desempeñar con éxito el trabajo durante el periodo de prueba, el proceso no requiere de otras herramientas de selección. Desde el punto de vista legal, la inclusión de un periodo de prueba en el proceso de selección está relacionada con el trabajo. En cualquier caso, los empleados recién contratados necesitan supervisión para determinar si la decisión de contratación fue acertada.

Incluso en el caso de empresas sindicalizadas, el contrato entre los trabajadores y la administración no protege a un nuevo empleado sino hasta después de cierto periodo de prueba. Este periodo es por lo general de 60 a 90 días. Durante ese tiempo, puede darse por concluida la relación laboral con el nuevo empleado con una justificación mínima o incluso sin justificación alguna. Por otra parte, despedir después del periodo de prueba a un empleado marginal en un ambiente sindical resulta difícil.

**Proceso de selección**

La figura 6-1 ilustra un proceso de selección generalizado que variará dependiendo de la organización. Por lo regular, se inicia con una entrevista preliminar. A continuación, los aspirantes llenan una solicitud de empleo de la compañía o entregan un currículum. Posteriormente, pasan a través de una serie de pruebas de selección, una o más entrevistas de empleo y un proceso de investigación previa al empleo, la cual incluye la verificación de antecedentes y referencias. Entonces, el administrador encargado de hacer la contratación ofrece el puesto de trabajo respectivo al candidato que obtuvo éxito, quien aún deberá someterse a un examen médico. Observe que un candidato puede ser rechazado en cualquier momento durante el proceso de selección. Hasta cierto punto, cuantas más herramientas de investigación se usen para evaluar la posibilidad de que un candidato se adapte al puesto de trabajo, mayores serán las probabilidades de tomar una buena decisión de selección.



Describir el proceso de selección.

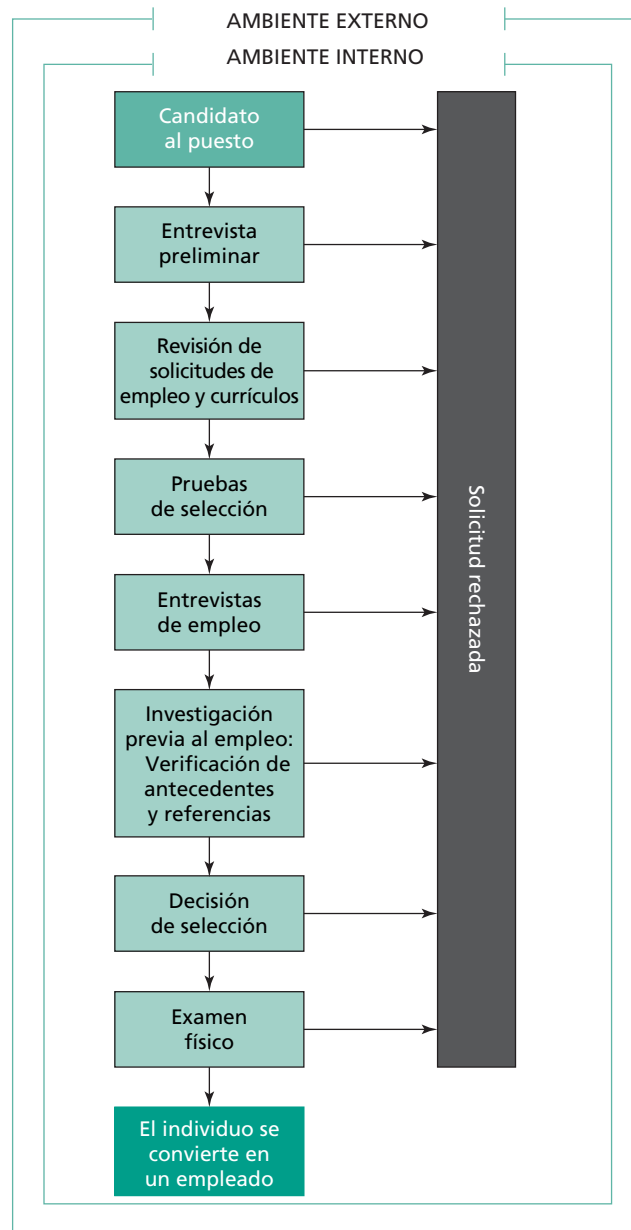


Figura 6-1 El proceso de selección

#### 4

Explicar la importancia de la entrevista preliminar.

## Entrevista preliminar

El proceso de selección a menudo comienza con una entrevista preliminar. El objetivo básico de la selección preliminar es eliminar a aquellos aspirantes que obviamente no reúnan los requisitos para el puesto. En esta etapa, el entrevistador hace algunas preguntas directas. Por ejemplo, una posición tal vez requiera de cualidades específicas, como ser un contador público certificado (CPA, título que se otorga en EUA a los contadores que aprueban un examen del American Institute of Certified Public Accountants). Si el entrevistador determina que el candidato no tiene un CPA, cualquier discusión adicional en relación con este puesto en particular es un desperdicio de tiempo tanto para la empresa como para el candidato.

Además de eliminar rápidamente a los candidatos que obviamente no están capacitados, una entrevista preliminar genera otros beneficios positivos para la empresa. Es posible que la posición que solicite un candidato no sea la única que esté disponible. Un entrevistador bien informado sabrá de otras vacantes dentro de la empresa y podrá dirigir al empleado en prospecto a otra posición. Por ejemplo, quizás un entrevistador decida que aunque un solicitante no es un buen candidato para un puesto de ingeniería, es un candidato excelente para una posición de investigación y desarrollo interno. Este tipo de entrevistas no solamente ayudan a forjar la buena voluntad de la empresa, sino que también maximizan la eficacia del reclutamiento y la selección.

El teléfono es una herramienta valiosa al inicio del proceso de selección, ya que permite a los administradores contratantes que están muy ocupados reducir la reserva de candidatos antes de tener una entrevista formal cara a cara. Obviamente, este método carece de las ventajas de un contacto personal. El teléfono elimina la información visual que necesitan los seres humanos para evaluar a un individuo de una manera más completa.

Ernst & Young dejaron de usar las entrevistas por teléfono para los aspirantes graduados porque una cantidad excesiva de candidatos que no cumplían con los requisitos llegaban a la segunda entrevista.<sup>13</sup> El sentido de la vista da más información a una persona que el oído. Por ejemplo, en una entrevista telefónica es imposible observar el lenguaje no verbal del candidato, el cual transmite indicios acerca de las habilidades interpersonales de un aspirante. Por otra parte, aunque el entrevistador no debe verse influido por la apariencia física del individuo, la voz del aspirante, particularmente cualquier acento regional, podría tener un efecto incluso mayor. Además, el teléfono es la manera más económica de intercambiar información con los candidatos que se encuentren en localidades distintas. Así, un empleador podrá conversar con un mayor número de candidatos si usa este método.

## 5

Describir la revisión de las formas de solicitud de empleo y de los currículos.

## Revisión de solicitudes de empleo

Hacer que el candidato llene una solicitud de empleo es otro paso inicial en el proceso de selección. Esto precede o sigue a la entrevista preliminar. El empleador evalúa entonces la solicitud para ver si existe una correspondencia aparente entre el individuo y el puesto de trabajo. Una solicitud de empleo bien diseñada y administrada adecuadamente será de gran utilidad, ya que se incluye información esencial y se presenta en un formato estandarizado. En el caso de muchas posiciones administrativas y profesionales, no se requiere el llenado de solicitudes de manera inicial. En estos casos, un currículum es suficiente. Por lo regular, se pedirá más adelante el llenado y la presentación de la solicitud de empleo.

La información específica que se pide en una solicitud de empleo varía de una empresa a otra, e incluso por tipo de trabajo dentro de una organización. Una solicitud contiene por lo regular secciones para indicar nombre, dirección, número telefónico, datos sobre servicio militar, formación académica y experiencia laboral. Los administradores encargados de la contratación comparan la información contenida en una solicitud de empleo con la descripción del puesto para determinar si existe concordancia entre los requisitos de la empresa y las cualidades del candidato. Como cabe esperar, este juicio a menudo es difícil.

En la solicitud de empleo se incluyen por lo general varios enunciados impresos. Al firmar la solicitud, el candidato certifica que la información que ha dado es exacta y verdadera. Es muy probable que los empleadores rechacen a los candidatos que hagan declaraciones falsas en relación con características fundamentales. Además, siempre que no esté prohibido por las leyes estatales, la forma también debe mencionar que el trabajo se acepta *por voluntad propia* y que el empleador o el empleado podrán dar por terminada la relación laboral en cualquier momento y por cualquier razón o sin razón alguna. Finalmente, la forma debe contener una declaración en virtud de la cual el candidato otorga permiso a la compañía para verificar sus antecedentes y referencias.

La empresa Conoco muestra un ejemplo de una forma de solicitud de empleo bien diseñada. En la figura 6-2 se lee la siguiente declaración en la sección de liberación y privacidad del empleado: Estoy de acuerdo y entiendo que cualquier empleo que se me pueda ofrecer no será por un periodo de tiempo definido y que tal empleo está sujeto a darse por terminado por voluntad mía o de Conoco Inc. en cualquier momento, con causa justificada o sin ella. Una forma de solicitud de empleo debe reflejar no solamente las necesidades informativas de la empresa, sino también los requisitos de la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC). Las preguntas potencialmente discriminatorias que indaguen acerca de factores como el género, la raza, la edad, las convicciones, el origen nacional, la ciudadanía, el lugar de nacimiento, los dependientes, las discapacidades, la religión, el color, el estatus marital y la orientación sexual no aparecen en la forma.

En ocasiones los candidatos dejan deliberadamente de contestar cierta información de la forma de solicitud que los puede presentar bajo una luz negativa. Para combatir esto, muchos empleadores piden que todos los candidatos llenen solicitudes por vía electrónica, las cuales obligan a completar el campo requerido antes de que la solicitud se pueda enviar con éxito.<sup>14</sup> Cuando Honda empezó a fabricar automóviles en Estados Unidos, sólo aceptaba solicitudes de empleo en línea para su planta del sureste, en Indiana. Honda contrató 2,000 empleados para la fábrica y 300 para otros puestos dentro de la planta. Durante un periodo de tan sólo dos semanas, Honda recibió 31,000 solicitudes de empleo en línea.<sup>15</sup>

## Solicitud de empleo

Solicitud  
número 125413

**Igualdad de oportunidades en el empleo:** Nuestra política es brindar igualdad de oportunidades en el empleo en toda la compañía para todas las personas capacitadas sin distinción de raza, color, religión, edad, sexo, origen nacional, discapacidades o estatus como veterano.

**Instrucciones**  
• Favor de presentar la información con tinta negra o mecanografiada.

Nombre (Apellido, nombre)		¿Tiene usted más de 18 años de edad? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		Número de inscripción en el Sistema de Seguridad Social ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )	
Dirección actual (calle, ciudad, estado, código postal)			Número telefónico (código de área primero) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )		
Dirección permanente (calle, ciudad, estado, código postal)			Número telefónico (código de área primero) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )		
Datos disponibles para el empleo	Empleo deseado <input type="checkbox"/> Temporal <input type="checkbox"/> Regular, tiempo completo		¿Estaría dispuesto a aceptar un empleo temporal? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		¿Estaría dispuesto a trabajar por turnos? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Puesto deseado: primera preferencia			Segunda preferencia		
Ubicación geográfica preferida			Ubicación geográfica en la que usted no consideraría un empleo		
¿Estaría dispuesto a trabajar tiempo extra? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No			¿Está usted legalmente autorizado a trabajar en Estados Unidos sobre una base regular de tiempo completo? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
¿Ha sido usted anteriormente empleado de Conoco? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí En caso afirmativo, ¿en qué puesto? _____ ¿cuándo? _____					
¿Tiene usted actualmente parientes que sean empleados de Conoco? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí En caso afirmativo, indique su nombre _____					
Relación _____ Departamento _____ Localidad _____					
Si usted trabaja actualmente, ¿podemos ponernos en contacto con su empleador para solicitarle referencias? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No					

**Indique la fuente que lo remitió a esta empresa**

Oficina de colocaciones de la universidad  Acudió por iniciativa propia  Agencia privada de empleo  Anuncio publicado  
 Referencias de empleados  Recontratación  Agencia gubernamental de empleo  Otro (especifique)

**Trayectoria laboral** (Escriba a continuación sus empleos en orden cronológico retrospectivo. Incluya sus empleos de tiempo parcial y los empleos durante verano)

Del mes/año	Al mes/año	/	/	/	/	/	/	/	/
<b>Empleador</b>									
<b>Domicilio</b>									
<b>Nombre y teléfono del supervisor del supervisor (código de área primero)</b>									
( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )									
<b>Puesto(s):</b>									
<b>Razones para dejar el empleo</b>									

Indique y explique cualquier periodo de receso en su trayectoria laboral descrita

Figura 6-2 Formato de solicitud de empleo  
Fuente: Cortesía de Conoco, Inc.

## Revisión de currículos

### Currículum:

Resumen dirigido a metas que describe la experiencia, formación académica y capacitación de un individuo; es un documento que se redacta para utilizarse en un proceso de selección de personal.

Un **currículo** es un resumen dirigido a metas que describe la experiencia, formación académica y capacitación de un individuo es un documento que se redacta para utilizarse en un proceso de selección de personal.

Los aspirantes a puestos profesionales y gerenciales a menudo comienzan el proceso de selección enviando su currículum. La figura 6.3 ilustra un currículum tradicional. Observe

Educación: Encierre en un círculo el grado de educación más alto terminado												Curso de estudio Especialización—Ordinario	Título obtenido	Promedio de calificaciones		Fecha de titulación
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			General	Especialidad	
Preparatoria a la que asistió y ubicación													Certificado <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No			
Escuela técnica o vocacional a la que asistió													Estudios concluidos <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No			
Colegio o universidad																
Colegio o universidad																
Colegio o universidad																
<p>Otros: 1. Incluya la información que usted considere importante, como: capacitación especial, periodos como aprendiz, experiencia militar, otros estudios o fluidez en lenguas extranjeras.</p> <p>2. Mencione aquellas máquinas y/o equipos que esté capacitado para operar y cualquier otra habilidad que posea.</p> <p>3. Títulos de estos proyectos de investigación y de otros más de tipo especial.</p>																

**El llenado de esta sección es opcional.**

Conoco Inc. es un contratista del gobierno sujeto a la sección 503 de la Ley de Rehabilitación y a la sección 402 de la Ley de Reajuste de Veteranos. Como tal, debemos tomar acciones afirmativas en el empleo y la promoción de individuos con discapacidades, de veteranos especiales discapacitados y de veteranos de la guerra de Vietnam. Si usted es uno de tales individuos y si le gustaría ser considerado bajo el programa de acción afirmativa, sírvase indicarlo más abajo.

Soy un **veterano especial discapacitado ya sea** porque: **1.** Tengo derecho a una compensación bajo la Ley de Reajuste de Veteranos para discapacidades evaluadas al 30 por ciento o más, o para discapacidades evaluadas del 10 al 20 por ciento a causa de un serio impedimento para el empleo; **o 2.** Fui despedido o liberado del deber activo debido a una discapacidad relacionada con el servicio.

Soy un **veterano de la guerra de Vietnam** porque una parte o la totalidad de mi servicio militar activo tuvo lugar entre el 5/8/64 y el 7/5/75 y **porque 1.** Estuve en el deber activo por más de 180 días y mi despido o liberación no fueron deshonrosos; **o 2.** Fui despedido o liberado del deber activo en atención a una discapacidad relacionada con el servicio.

**La presentación de esta información es voluntaria**, y la revelación de la misma o la indisposición para revelarla no ocasionará que usted reciba a un tratamiento adverso. Esta información se usará tan sólo como lo permita la ley y se considerará como confidencial con las siguientes excepciones: i) los supervisores y los administradores deberán ser informados acerca de restricciones en el trabajo o en los deberes de los puestos y las especificaciones necesarias, ii) el personal de primeros auxilios o de seguridad será informado cuando ello sea apropiado en caso de una emergencia, y iii) los oficiales del gobierno que investiguen el cumplimiento de la ley serán debidamente informados.

En esta sección usted puede omitir aquellas referencias que considere que podrían revelar la edad, la raza, el color, el sexo, el origen nacional o alguna discapacidad.

Mencione y describa los honores académicos recibidos incluyendo becas.

Mencione las organizaciones honorarias, técnicas y profesionales de las que usted ha sido miembro, u otras actividades extracurriculares en las cuales haya participado, incluyendo los cargos desempeñados. (Liste primero las licencias profesionales).

En general, esta forma dará la información necesaria; sin embargo, puede complementarse con una carta o con un currículum vitae.

**LEA CUIDADOSAMENTE LA SIGUIENTE INFORMACIÓN ANTES DE FIRMAR.**

Autorizo a terceras personas, incluyendo a los empleadores anteriores, las escuelas, las autoridades encargadas de hacer cumplir las leyes y a cualquiera de las personas citadas arriba para que proporcionen a Conoco Inc., cualquier información que pueda tener relación conmigo y con mis antecedentes, independientemente de que tal información esté contenida o no en registros escritos. Por este conducto libero a esas terceras personas de cualquier responsabilidad ante algún daño que pudiera derivarse de dar información a Conoco Inc. en relación con esta solicitud de empleo. También libero a Conoco Inc., a sus agentes, empleados y representantes de cualquier responsabilidad en relación con la recopilación y el uso de la información obtenida a partir de terceras personas durante el proceso de la solicitud de empleo. Certifico que la información proporcionada en esta solicitud, firmada y fechada por mí, es verdadera y completa a mi leal saber y entender, y que la falsificación o la omisión de la información requerida en esta solicitud o en el proceso de la misma serán base suficiente para quedar descalificado como candidato o para proceder a la terminación de una relación laboral.

**Entiendo que cuando se extiende una oferta de empleo, se me puede solicitar que me someta a un examen médico o a una prueba toxicológica por cuenta de Conoco Inc. También entiendo que si no completo con éxito el examen físico o la prueba toxicológica, Conoco Inc. puede refusarse a contratarme, y estoy de acuerdo en mantener libre de daño a Conoco Inc. por tal rechazo. También entiendo que el empleo está condicionado a mi capacidad para comprobar mi identidad y elegibilidad para el empleo como lo requiere la Ley de Reforma y Control de Inmigración de 1986.**

**Estoy de acuerdo y entiendo que cualquier empleo que se me pueda ofrecer no será por un periodo de tiempo definido y que tal empleo estará sujeto a darse por terminado por voluntad mía o de Conoco Inc. en cualquier momento, con una causa justificada o sin ella. También estoy de acuerdo y entiendo que nada que esté contenido en esta solicitud de empleo ni ninguna declaración verbal hecha durante el proceso de la solicitud o durante el empleo se considerará que constituye un contrato de empleo entre Conoco Inc. y yo.**

Firma	Fecha
12-21 (R), 3-92	

Figura 6-2 (continuación)

que el currículum incluye el objetivo de carrera para la posición específica a la que aspira el solicitante. El resto del currículum pretende demostrar cómo el individuo en cuestión posee las habilidades y cualidades necesarias para ocupar la posición identificada en el enunciado de objetivos de carrera. Sólo debe incluirse la información necesaria para demostrar que existe una relación con el objetivo. Todo el documento es crucial para presentar al individuo como idóneo para la compañía. Ante la creciente amenaza de robo de identidad en la actualidad, hay que evitar revelar el número de seguridad social o la fecha de nacimiento en el currículum.





Web Wisdom

Consejos de utilidad para elaborar un currículum

<http://www.free-resume-tips.com/10tips.html>

En este sitio se ofrecen indicaciones de utilidad para mejorar la preparación de un currículum.



Describir el envío de currículos a través de Internet.

#### Palabras clave:

Palabras o frases que se usan para buscar en una base de datos los currículos que cumplen ciertas condiciones.

#### Currículum con palabras clave

Currículum que contiene una descripción adecuada de las características del buscador de empleo y de su experiencia en una industria específica presentadas en términos de palabras clave con la finalidad de acoplarse a los procesos de búsqueda de las computadoras.

Al redactar un currículum, se debe tener especial cuidado de no tergiversar la verdad. Un candidato que está a tan sólo tres horas de graduarse aún no se ha graduado. Desde luego, el currículum debe diseñarse para presentar al candidato bajo una luz positiva, pero sin exagerar. Con respecto a los puestos ocupados, se debe prestar atención particular al hecho de que las fechas de inicio y terminación de los empleos sean exactas.

## Envío de currículos a través de Internet

Cuando se envía un currículum a través de Internet, los candidatos deben estar conscientes de que la mayoría de las empresas grandes usan ahora sistemas de seguimiento de los solicitantes de empleo (de los cuales se hablará posteriormente en este capítulo). Estos sistemas suponen un cierto estilo de currículum. Los currículos que se desvían del estilo requerido son ignorados o borrados. Estos sistemas escanean los currículos en bases de datos, hacen búsquedas en esas bases de datos por petición del usuario y clasifican los currículos de acuerdo con el número de búsquedas exitosas identificadas. En ocasiones tales búsquedas usan criterios múltiples (de 10 a 20 criterios). Algunos sistemas permiten a los empleadores marcar los currículos que parecen tergiversar la verdad, presentar información engañosa o que son sospechosos de alguna otra manera.

Los sistemas de seguimiento de los candidatos, aunados a las reducciones en el tamaño de los departamentos de recursos humanos, han dado como resultado una situación en la cual muchos currículos ni siquiera llegan a la vista de los ojos humanos luego de que ingresan al sistema. Por consiguiente, un solicitante de empleo deberá elaborar su currículum de la forma más amigable posible para las computadoras y los escáneres, de manera que su vida dentro de una base de datos se vea ampliada.<sup>16</sup> Debra Feldman, de JobWhiz, una empresa de búsqueda de personal para puestos ejecutivos, advierte: Incluso si usted resulta ajustarse perfectamente a un puesto de trabajo, su currículum tal vez no llegue nunca a alguien que pueda descifrar su valor potencial.<sup>17</sup> Para hacer que el proceso funcione, debería usarse un estilo de currículum elaborado con palabras clave. Las **palabras clave** se refieren a aquellas palabras o frases que se usan para hacer búsquedas en una base de datos con la finalidad de encontrar los currículos que se acoplen a los criterios buscados. Este acoplamiento se denomina búsqueda exitosa, y ocurre cuando uno o más currículos se seleccionan en virtud de su cumplimiento con varios criterios (palabras clave) establecidos en la búsqueda.

Un **currículum con palabras clave** es aquel que contiene una descripción adecuada de las características del buscador de empleo y de su experiencia en una industria específica presentadas en términos de palabras clave con la finalidad de acoplarse al proceso de búsqueda de las computadoras. Las palabras clave, con frecuencia, son títulos de puestos, habilidades o áreas de experiencia relacionados con el puesto de trabajo. Las palabras clave tienden a ser

### DILEMA ÉTICO

## ¿Criterios de selección de los empleados?

**Suponga que usted** acaba de ser nombrado gerente de ventas de una organización manufacturera de gran tamaño que ha tenido problemas en fechas recientes, aun cuando la región donde usted se desempeña es la más exitosa de la empresa. Su oficina se localiza en una comunidad muy unida donde las personas otorgan un gran valor al básquetbol. De hecho, usted no necesitó mucho tiempo para darse cuenta de que, para la mayoría de los habitantes de esa comunidad, el básquetbol es incluso más importante que el Súper Bowl. Una noche, mientras usted presenciaba un partido junto con su cliente más importante, quien compra casi el 40 por ciento de la producción anual de la empresa, él le cuenta que la estrella del equipo pronto abandonará la comunidad porque su padre fue despedido. Él ha escuchado que en la empresa hay una plaza vacante para representante de ventas, y le pide contratar al padre del chico. Usted le dice que con gusto revisará el currículum, aunque piensa que ya ha encontrado a la persona idónea para el puesto.

El día siguiente, al revisar el currículum del candidato recomendado por el cliente, el sujeto que usted está replazando se presenta a la oficina para despedirse. En la conversación él menciona que en esa ciudad las personas se hacen favores entre sí, y que ésa es la manera en la que se va forjando confianza mutua. También le dice que si el padre del muchacho no es contratado, la empresa puede perder la mayor parte, si no es que la totalidad, de las operaciones de negocios de ese comprador. Eso le causa una gran preocupación porque usted se da cuenta de que el candidato del cliente carece de algunas cualidades indispensables para el puesto.

*¿Qué haría usted?*

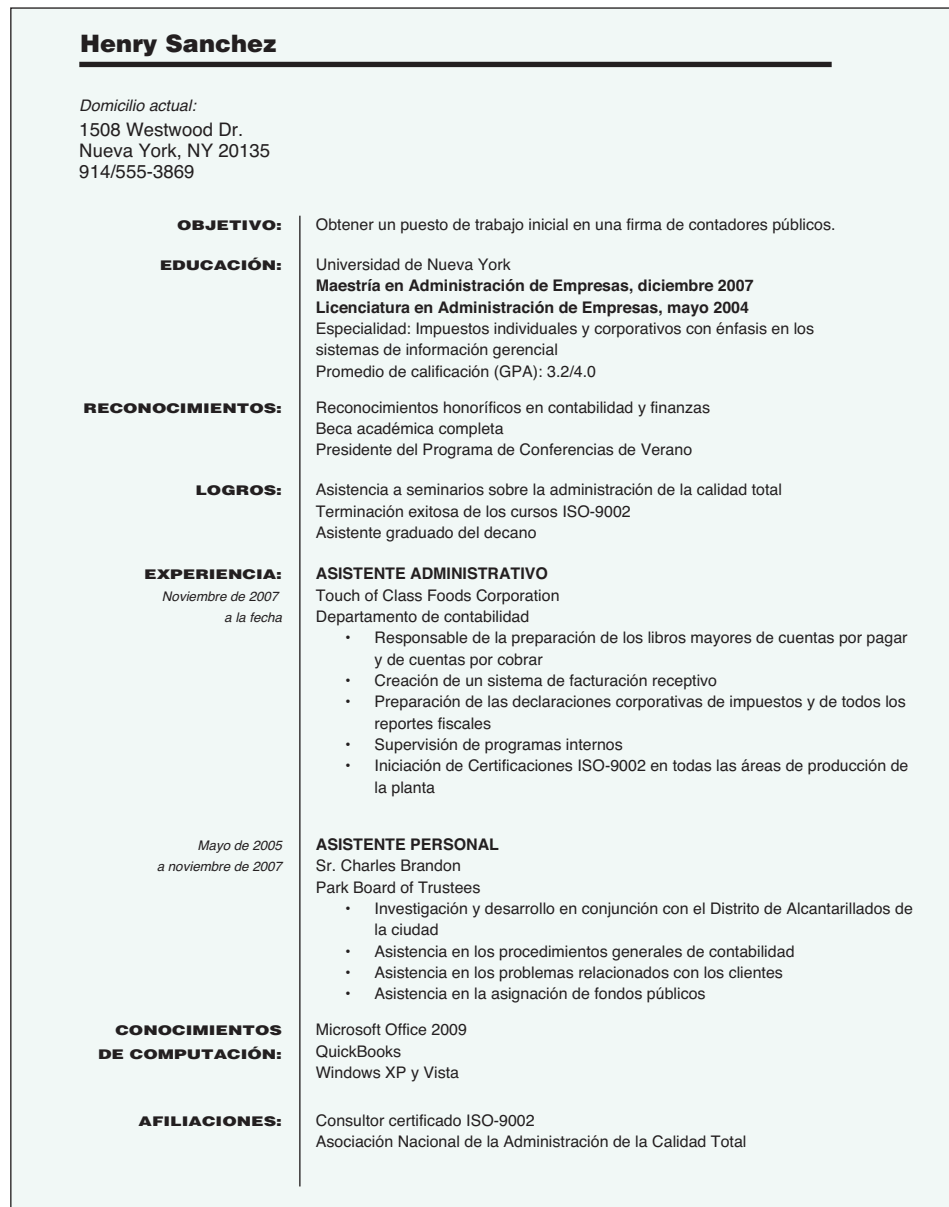


Figura 6-3 Ejemplo de un currículum tradicional

más bien sustantivos o frases sustantivadas (Word 2009, UNIX, bioquímico) en oposición a los verbos de acción que se encuentran con frecuencia en los currículos tradicionales (desarrollar, coordinar, tener autoridad, organizar). Otra manera de considerar las frases de palabras clave es pensando en términos de los deberes de los puestos. Precisar los deberes de un puesto de un individuo implica un cambio en el modo de pensar que sustenta la forma tradicional de redactar los currículos de lo contrario, el currículum se irá al hoyo negro .

En la figura 6-4 se presenta un currículum elaborado con palabras clave. Quienes buscan trabajo por lo general necesitan preparar dos versiones de su currículum, uno construido con base en palabras clave y otro redactado de manera tradicional (la cual se describió anteriormente). El currículum tradicional se seguirá diseñando de manera que alguien pueda leerlo en 20 segundos o menos, y seguirá los distintos formatos elegidos por las enormes cantidades de redactores de currículos y programas computarizados para elaborar currículos. Sin embargo, el currículum redactado con base en palabras clave debe añadirse al arsenal del buscador de trabajo y usarse en cualquier situación en la cual pudieran intervenir escaneos por computadora o anuncios presentados en línea. En el futuro, la clave para el éxito será preparar ambos currículos correctamente y enviarlos a los empleadores en prospecto.

A continuación se presentan algunas recomendaciones adicionales que se deben seguir si una persona considera que su currículum será escaneado:

- Evite caracteres especiales.

HENRY SANCHEZ  
 1508 Westwood Drive  
 Nueva York, NY 20135  
 (914) 555-3869

**OBJETIVO:**

Obtener un puesto de trabajo inicial en una firma de contadores públicos.

**TRAYECTORIA LABORAL:**

11/2007 a la fecha, Asistente administrativo en Touch Of Class Foods Corporation  
 \*\*Elaboración de los libros mayores de cuentas por pagar y cuentas por cobrar.  
 \*\*Creación de un sistema de facturación receptivo.  
 \*\*Preparación de las declaraciones corporativas de impuestos y de todos los reportes fiscales.  
 \*\*Supervisión de programas internos.  
 \*\*Iniciación de Certificaciones ISO-9002 en todas las áreas de producción de la planta.  
 05/01-11/2005 Asistente personal en Park Board of Trustees  
 \*\*Investigación y desarrollo en conjunción con el Distrito de Alcantarillados de la ciudad.  
 \*\*Asistencia en los procedimientos generales de contabilidad.  
 \*\*Asistencia en los problemas relacionados con los clientes.  
 \*\*Asistencia en la asignación de fondos públicos.

**EDUCACIÓN:**

\*\*M.B.A., Universidad de Nueva York, 2006, GPA: 3.8  
 \*\*B\*\*Licenciatura en Administración de empresas, especialidad en impuestos individuales y corporativos con énfasis en los sistemas de información administrativa, GPA: 3.2

**CONOCIMIENTOS DE COMPUTACIÓN:**

\*\*Microsoft Office 2009  
 \*\*Quicken  
 \*\*QuickBooks  
 \*\*Windows XP and Vista

**AFILIACIONES:**

\*\*ISO-9002  
 \*\*Asociación Nacional de la Administración de la Calidad Total

**Figura 6-4** Muestra de currículum electrónico

- No use tabuladores use la barra espaciadora.
- No utilice el ajuste automático de línea en vez de ello, use la tecla de retorno para efectuar los cambios de línea.
- Use la letra y el tamaño de fuente predeterminados de su programa de procesamiento de textos.
- No use negritas, itálicas, bloques o columnas.
- No ponga nombres ni líneas en los márgenes del currículum.

## 7

Explicar las ventajas y los problemas potenciales del uso de pruebas de selección.

## Pruebas de selección: Ventajas y problemas potenciales

Luego de reconocer las limitaciones de otras herramientas de selección, muchas empresas han añadido pruebas específicas a sus procesos de contratación. Estas pruebas evalúan factores tales como aptitudes, personalidad, habilidades y motivación de los empleados potenciales, y permiten a los administradores elegir candidatos de acuerdo con la manera en la que éstos se ajustarán dentro de los puestos vacantes y la cultura corporativa. Las pruebas por sí mismas son insuficientes para hacer una evaluación satisfactoria de un candidato porque no son infalibles. Las empresas necesitan usarlas en conjunción con otras herramientas de selección.

### Ventajas de las pruebas de selección

La investigación indica que las pruebas personalizadas constituyen un medio confiable y exacto de predecir el desempeño en un puesto de trabajo. Además, el costo de las pruebas de selección es insignificante en comparación con los costos finales de una contratación, y un programa exitoso se reflejará en el renglón de utilidades de una empresa. La razón por la cual las empresas utilizan las pruebas es para identificar aquellas actitudes y habilidades relacionadas con el puesto

que las entrevistas no logran reconocer. Son una forma más eficiente de conseguir ese tipo de información y ayudan a que se contrate personal mejor capacitado.

### Problemas potenciales de las pruebas de selección

El desempeño en un puesto de trabajo depende de la capacidad y de la motivación de un individuo para realizar el trabajo. Las pruebas de selección predicen con exactitud la capacidad de un candidato para desempeñar el trabajo, es decir, identifican cualidades que se expresan como es capaz de , pero son menos exactas para indicar el grado en el cual un individuo estará motivado para realizar el trabajo, es decir, no identifican si realmente lo hará . Los empleados de mayor éxito tienen dos cosas en común: se identifican con las metas de la empresa y están altamente motivados. Por una razón u otra, muchos empleados con un alto potencial nunca parecen desarrollarlo plenamente. Los factores relacionados con el éxito en un puesto de trabajo son tan numerosos y complejos que la selección más bien parece un arte y no una ciencia.

Los empleadores deben estar conscientes de que las pruebas podrían ser involuntariamente discriminatorias. El director de la Oficina del Cumplimiento de Programas Contractuales Federales de EUA (OFCCP), Charles E. James, explica: 'Las pruebas son una herramienta necesaria de la empresa' para ayudar a los empleadores a seleccionar los candidatos capacitados. La contratación de una persona errónea pone en riesgo a la empresa. La clave es hacer que la prueba se ajuste al puesto de trabajo para el cual se está usando .<sup>18</sup> Cuando una prueba excluye a una clase protegida en una proporción significativa, su aplicación debe evitarse a menos que el empleador logre demostrar que está relacionada con el puesto en cuestión y que es congruente con las necesidades de la empresa. El uso de pruebas de selección lleva consigo responsabilidades legales de dos tipos. Una es la posibilidad de un juicio legal iniciado por los candidatos rechazados que aleguen que la prueba no estaba relacionada con el trabajo o que discriminaba injustamente a una clase protegida, violando con ello las leyes federales del empleo. Las organizaciones deben asegurarse de que sus pruebas de selección no discriminen a miembros de clases protegidas. El segundo problema potencial se relaciona con los juicios por *negligencia en las contrataciones* iniciados por víctimas de conductas inapropiadas o de incompetencias por parte de los empleados (un tema que se expondrá más adelante en este capítulo).

La ansiedad que surge en las pruebas también constituye un problema. Con frecuencia los candidatos se ponen muy ansiosos cuando tienen que enfrentar otra valla más que podría eliminarlos de mayores consideraciones. Las actitudes del administrador de la prueba para tranquilizar a los candidatos y una aplicación de pruebas bien organizada sirven para reducir esta amenaza. En realidad, aunque una gran cantidad de ansiedad es dañina para el desempeño en una prueba, un grado moderado de ésta resulta útil.

Los problemas de contratar a candidatos no capacitados o menos capacitados y de rechazar a los candidatos capacitados continuarán independientemente de los procedimientos que se sigan. Las pruebas bien desarrolladas y administradas por profesionales competentes ayudan a las organizaciones a minimizar tales consecuencias.



Describir las características de las pruebas de selección adecuadamente diseñadas.

### Características de las pruebas de selección adecuadamente diseñadas

Las pruebas de selección adecuadamente diseñadas deben basarse en normas sólidas, además de ser estandarizadas, objetivas, confiables y, sobre todo, válidas. La aplicación de estos conceptos se expone a continuación.

#### Estandarización

La **estandarización** es la uniformidad en los procedimientos y las condiciones relacionados con la administración de las pruebas. Para comparar el desempeño de varios candidatos en una misma prueba, es necesario que todos la resuelvan en condiciones tan similares como sea posible. Por ejemplo, el contenido de las instrucciones y el tiempo permitido deben ser iguales además, el ambiente físico debe ser similar. Si un aspirante resuelve una prueba en un cuarto donde se escucha el ruido de una perforadora que está operando en el exterior, mientras que otro candidato la resuelve en un ambiente más tranquilo, es probable que haya diferencias en los resultados de la prueba.

#### Estandarización:

Uniformidad en los procedimientos y las condiciones relacionados con la administración de pruebas.

## Objetividad

### Objetividad:

Condición que se logra cuando todos los que califican una prueba obtienen los mismos resultados.

La **objetividad** en las pruebas se logra cuando todos los que califican una prueba obtienen los mismos resultados. Las pruebas de opciones múltiples y del tipo verdadero o falso son objetivas. La persona que resuelve la prueba simplemente elige o no la respuesta correcta.

## Normas

### Norma:

Marco de referencia para comparar el desempeño de un candidato con el de otros.

Una **norma** es un marco de referencia para comparar el desempeño de un candidato con el de otros. Específicamente, una norma refleja la distribución de muchos puntajes obtenidos por personas similares al candidato que está siendo examinado. Un puntaje, por sí mismo, es insignificante. Se vuelve significativo tan sólo cuando se compara con los puntajes de otros candidatos.

Cuando un número suficiente de empleados realizan el mismo trabajo o un trabajo similar, los empleadores pueden estandarizar sus pruebas. Por lo regular, éste no es el caso, y se usa una norma nacional para una prueba en particular. Un candidato al puesto resuelve la prueba, el puntaje obtenido se compara con la norma, y entonces se determina el significado de dicho puntaje.

## Confiabilidad

### Confiabilidad:

Grado en el cual una prueba de selección arroja resultados consistentes.

La **confiabilidad** es el grado en el cual una prueba de selección arroja resultados consistentes. Los datos acerca de la confiabilidad revelan el grado de confianza conferido a la prueba. Si alguien obtiene un puntaje de 130 en una determinada prueba de inteligencia esta semana y si vuelve a tomar la prueba la semana siguiente y obtiene un puntaje de 80, la confiabilidad de la prueba será baja. Si una prueba tiene una baja confiabilidad, su validez como instrumento de predicción también será baja. Sin embargo, la existencia de la confiabilidad, en sí misma, no garantiza la validez de la prueba.

## Validez (relación con el puesto de trabajo)

### Validez:

Medida en la cual una prueba mide lo que pretende medir.

El requisito básico de una prueba de selección es que sea válida. La **validez** es la medida en la cual una prueba mide lo que pretende medir. Si una prueba no puede indicar la habilidad para desempeñar un trabajo, carece de valor. Y, si se usa, dará como resultado decisiones de contratación deficientes y una responsabilidad legal potencial para el empleador. El doctor Richard Tonowski, jefe de psicología del área de Servicios de Investigación y Analíticos de la EEOC, sostiene: Los esfuerzos de validación deficientes son el problema fundamental. Contar con una buena validación es un punto clave. Un buen estudio de validación incluye un análisis del puesto para el que se busca un candidato e información acerca de cómo se desarrolló la prueba, cómo se calificó y cómo se evaluó a los candidatos con base en sus puntajes.<sup>19</sup>

La validez, por lo regular reportada como un coeficiente de correlación, resume la relación entre dos variables. Por ejemplo, estas variables pueden ser, por una parte, el puntaje en una prueba de selección y, por otra, alguna medida del desempeño del empleado. Un coeficiente de 0 no muestra relación alguna, mientras que la obtención de coeficientes ya sea de 1.0 o -1.0 indican una relación perfecta, una positiva y la otra negativa. Naturalmente, ninguna prueba será 100 por ciento exacta, aunque las organizaciones se esfuerzan por obtener el coeficiente más alto factible. Si una prueba de desempeño para un puesto de trabajo tiene un alto coeficiente de correlación positivo, la mayoría de los aspirantes que obtengan un puntaje alto en la prueba probablemente resultarán ser empleados de alto nivel.

El título VII requiere que la prueba funcione sin tener un efecto adverso sobre los grupos minoritarios, las mujeres y los individuos con antecedentes o características protegidas por la ley. Si el uso de la prueba da como resultado un efecto adverso sobre ciertos miembros de grupos protegidos, la empresa debe tener una razón convincente para usar tal prueba es decir, debe validarla. Los empleadores no están obligados a validar sus pruebas de selección en forma automática. Recuerde del capítulo 3 que la validación se requiere tan sólo cuando el proceso de selección como un todo da como resultado un efecto adverso sobre las mujeres y los grupos minoritarios.





Explicar los tipos de estudios de validación; describir los tipos de pruebas de empleo, incluyendo las pruebas en línea y el funcionamiento de los centros de evaluación.

### Validez relacionada con el criterio:

Método de validación de pruebas que compara los puntajes de las pruebas de selección con algún aspecto del desempeño del trabajo determinado, por ejemplo, a través de la evaluación del desempeño.

### Validez del contenido:

Método de validación de pruebas a través del cual una persona ejecuta ciertas tareas que realmente se requieren para el puesto, o resuelve una prueba escrita que mide el conocimiento relevante para realizar el trabajo.

### Validez del constructo:

Método de validación de pruebas que determina si una prueba mide ciertos constructos, o rasgos, que el análisis de puestos considera importantes para la realización de un trabajo.

### Pruebas de aptitudes cognitivas:

Pruebas que determinan las habilidades generales de razonamiento, memorización, vocabulario y fluidez verbal, así como las habilidades numéricas.

### Pruebas de habilidades psicomotrices:

Pruebas que miden la fuerza, la coordinación y la destreza.

## Tipos de pruebas de validación

Los *Lineamientos uniformes sobre los procedimientos de selección de los empleados* establecen tres enfoques para validar las pruebas de selección: validez relacionada con el criterio, validez del contenido y validez del constructo.

### Validez relacionada con el criterio

La **validez relacionada con el criterio** es un método de validación de pruebas que compara los puntajes de las pruebas de selección con algún aspecto del desempeño del trabajo determinado, por ejemplo, a través de la evaluación del desempeño. Las medidas del desempeño podrían incluir la cantidad y la calidad del trabajo, la rotación y el ausentismo. Una estrecha relación entre el puntaje de la prueba y el desempeño del trabajo indica que la prueba es válida.

### Validez del contenido

La **validez del contenido** es un método de validación de pruebas a través del cual una persona ejecuta ciertas tareas que realmente se requieren para el puesto, o resuelve una prueba escrita que mide el conocimiento relevante del trabajo. Aunque los conceptos estadísticos no están implicados aquí, muchos practicantes consideran que la validez del contenido es un factor determinante en la validación de una prueba de selección. Esta forma de validación requiere de un concienzudo análisis de puestos y de descripciones de puestos detalladas. Un ejemplo del uso de la validez del contenido es aplicar una prueba de ingreso de datos a un aspirante cuyo trabajo principal será precisamente alimentar datos. Las decisiones de las cortes han dado apoyo al concepto de validez del contenido.

### Validez del constructo

La **validez del constructo** es un método de validación de pruebas que determina si una prueba mide ciertos constructos, o rasgos, que el análisis de puestos considera importantes para la realización de un trabajo. Por ejemplo, hay puestos que requieren de un alto grado de creatividad o de capacidad de razonamiento un puesto de un representante de ventas requiere que el candidato sea extrovertido y vigoroso. En sí misma, la validez del constructo no es un método primario para validar las pruebas de selección.

## Tipos de pruebas de empleo

Los individuos difieren en cuanto a las características relacionadas con el desempeño de un puesto. Estas diferencias, las cuales son mensurables, se relacionan con las habilidades cognitivas, las habilidades psicomotrices, el conocimiento del puesto, la muestra de trabajo, los intereses vocacionales y con la personalidad.

### Pruebas de aptitudes cognitivas

Las **pruebas de aptitudes cognitivas** son aquellas que determinan las habilidades generales de razonamiento, memorización, vocabulario y fluidez verbal, así como las habilidades numéricas.

Estas pruebas son de utilidad al identificar a los candidatos que tengan una base amplia de conocimientos. A medida que el contenido de los puestos se vuelva más amplio y más fluido, los empleados deben ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios en el trabajo y a los rápidos avances tecnológicos. Es probable que se necesiten pruebas de rasgos más generales para estar en condiciones de acoplar la más amplia variedad de características que se requieren para un desempeño exitoso de estos trabajos flexibles.

### Pruebas de habilidades psicomotrices

Las **pruebas de habilidades psicomotrices** son aquellas que miden la fuerza, la coordinación y la destreza. La miniaturización de las partes de equipo que deben ensamblarse ha acelerado el desarrollo de pruebas para determinar estas habilidades. Gran parte de este trabajo

es tan delicado que se necesitan lentes de aumento para realizarlo, y las habilidades psicomotrices que se requieren para realizar las tareas son esenciales.

### Pruebas de conocimiento del puesto

#### Pruebas de conocimiento del puesto:

Pruebas diseñadas para medir los conocimientos de un candidato en relación con los deberes del puesto que pretende ocupar.

Las **pruebas de conocimiento del puesto** son aquellas que miden los conocimientos de un candidato en relación con los deberes del puesto que pretende ocupar. Tales pruebas están comercialmente disponibles, pero las empresas individuales también las pueden diseñar en forma específica para cualquier puesto, con base en los datos derivados del análisis de puestos.

### Pruebas de muestras de trabajo

#### Pruebas de muestras de trabajo:

Pruebas que requieren que un candidato ejecute una tarea o un conjunto de tareas que son representativas de un puesto.

Las **pruebas de muestras de trabajo** son aquellas que requieren que un candidato ejecute una tarea o un conjunto de tareas que son representativas de un puesto. En los puestos que requieren de un uso extenso de hojas electrónicas, hacer que un candidato se siente frente a una computadora y elabore una hoja electrónica de muestra con los datos que la empresa le indique será de utilidad para la evaluación de una habilidad requerida. Tales pruebas, por su naturaleza, están relacionadas con el puesto. La evidencia indica que este tipo de prueba es válida, reduce el efecto adverso y es más aceptable para los candidatos. Una prueba real de validez, en la opinión de algunos expertos, debe ser una evaluación del desempeño: llevar a los individuos hasta el puesto de trabajo y darles la oportunidad de realizarlo.

### Pruebas de interés vocacional

#### Pruebas de interés vocacional:

Pruebas que indican la ocupación en la cual una persona está más interesada y en la que probablemente se sentirá más satisfecha.

Las **pruebas de interés vocacional** son aquellas que indican la ocupación en la cual una persona está más interesada y en la que probablemente se sentirá más satisfecha. Estas pruebas comparan los intereses de un individuo con los de los empleados que han tenido éxito en un puesto específico. Aquí el supuesto es que si una persona muestra un interés definido en cierta vocación, será más productiva en ese trabajo. Pero, tener interés en un trabajo y tener la capacidad de lograr un desempeño eficaz no son lo mismo. Alguien puede tener interés en ser un neurocirujano, pero quizá no tenga aptitudes para ello. Aunque las pruebas de intereses tienen aplicación en la selección de los empleados, su principal aplicación ha sido en la consejería y la orientación vocacional.

### Pruebas de personalidad

#### Pruebas de personalidad:

Medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones reportadas por el propio individuo.

Las **pruebas de personalidad** son medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones reportadas por el propio individuo. Las pruebas de personalidad, a diferencia de las pruebas de habilidades, no están restringidas por el tiempo y no miden las habilidades específicas para la resolución de problemas. Estos cuestionarios exploran áreas más sutiles como el liderazgo, el trabajo en equipo y la asertividad. Un perfil de personalidad adecuadamente diseñado puede medir y acoplar las dimensiones de personalidad apropiadas con los requisitos de un puesto. Por ejemplo, la investigación indica que dos importantes factores de predicción para la selección de vendedores exitosos son la extroversión y la escrupulosidad. La capacidad para detectar estos rasgos representa un incremento significativo en la eficacia de la selección. En las organizaciones de la tecnología de la información, la mayoría de las grandes compañías usan ahora pruebas psicométricas para identificar a los futuros administradores. Estos administradores son evaluados por su capacidad para generar cambios a largo plazo y su capacidad para manejar tareas administrativas cotidianas las pruebas de personalidad ayudan a identificar ambas capacidades. En general, los cuerpos de bomberos y las agencias a cargo del cumplimiento de la ley usan la prueba denominada Inventario Multifásico de Personalidad de Minnesota (MMPI), la cual consta de 567 reactivos que ayudan a determinar el grado de paranoia, depresión, obsesión o ansiedad de un individuo. En los departamentos de policía, el MMPI se usa para detectar la inclinación hacia el abuso de sustancias tóxicas y la psicopatología. Estos tipos de pruebas se usan por lo regular en la primera etapa del proceso de selección.

Algunas empresas usan estas pruebas para clasificar los tipos de personalidad. Con base en esta información, las organizaciones conforman diversos equipos encaminados a la creatividad o equipos homogéneos encaminados a la compatibilidad. Hewlett-Packard ofrece una prueba de personalidad de manera que los empleados puedan determinar si son aptos para trabajar a distancia.<sup>20</sup> Cerca del 25 por ciento de los franquiciadores han empezado a

usar pruebas de personalidad en sus procesos de revisión de concesionarios, y su uso va en aumento.<sup>21</sup> El uso de las pruebas de personalidad como una herramienta de selección es controvertida, ya que diversas investigaciones han concluido que su validez es baja en relación con otros instrumentos de predicción. Sin embargo, el uso de pruebas de personalidad se encuentra a su nivel más alto de todos los tiempos. Se estima que del 30 al 40 por ciento de las empresas grandes usan alguna forma de pruebas psicológicas en su selección de personal.<sup>22</sup>

La honestidad y la integridad son importantes rasgos de personalidad que se deben considerar en el proceso de selección. Ya que la prueba del polígrafo o detector de mentiras (de la cual se hablará más adelante) se ha prohibido por completo en el sector privado como una herramienta de contratación, otras pruebas psicológicas, denominadas pruebas de honestidad, se utilizan para detectar a candidatos deshonestos. Sin embargo, una forma más eficaz de asegurarse de que los empleados sean honestos es realizar una profunda indagación previa al empleo, incluyendo la investigación de los antecedentes y la verificación de las referencias antes de la contratación, y el uso de sistemas de control apropiados después de la contratación.

## Formas únicas de pruebas

A continuación se describirán tres formas únicas de pruebas: las pruebas genéticas, el análisis grafológico (análisis de la escritura) y la prueba del polígrafo o detector de mentiras.

### Pruebas genéticas

#### Pruebas genéticas:

Pruebas que se aplican para identificar la predisposición a enfermedades hereditarias, incluyendo el cáncer, las enfermedades cardíacas, los trastornos neurológicos y las enfermedades congénitas.

Las **pruebas genéticas** se aplican para identificar la predisposición a enfermedades hereditarias, incluyendo el cáncer, las enfermedades cardíacas, los trastornos neurológicos y las enfermedades congénitas. A medida que progresa la investigación genética, están surgiendo vínculos confirmados entre ciertas mutaciones específicas de los genes y las enfermedades. Las compañías dedicadas a efectuar pruebas de ADN pueden indicarnos nuestro riesgo potencial de contraer diabetes, mal de Alzheimer y otras condiciones crónicas.<sup>23</sup> Los científicos han ensamblado el conjunto total de instrucciones genéticas que dan por resultado un cuerpo humano, y los líderes mundiales han equiparado este logro con el hecho de haber enviado al ser humano a la Luna. Este hecho implica tanto esperanzas como zozobra para la vanguardia de las pruebas de selección de personal.

Las pruebas genéticas permiten detectar una predisposición para padecer una enfermedad. Sin embargo, tales pruebas no indican si un individuo contraerá con certeza una enfermedad o si se enfermará a la edad de 30 o de 90 años. Además, todas las personas tienen alguna disposición a las enfermedades genéticas, y una predisposición genética no es lo mismo que una condición preexistente.

Las principales inquietudes en torno a las pruebas genéticas se relacionan con los posibles usos inadecuados de la información. Algunos perciben el proceso como altamente invasivo y consideran que comunica a los empleados que la compañía en realidad no se preocupa por ellos. Además, una vez que los resultados de una prueba genética están en un expediente médico, pueden ponerse a disposición de los empleadores y de las compañías aseguradoras sin el conocimiento o consentimiento de un individuo. Una cosa es saber que una predisposición genética podría ser heredada, y otra muy distinta es registrar esa información en el expediente personal de ese individuo.

La EEOC ha emitido algunos lineamientos que especifican que los individuos saludables con una predisposición genética a una enfermedad y que, por lo tanto, se consideran como discapacitados, están protegidos por la Ley para Estadounidenses con Discapacidades.<sup>24</sup> El senado de Estados Unidos aprobó por 98 votos a favor y 0 en contra una ley que brinda protección a los empleados que se rehúsan a someterse a una prueba genética ante el temor de que los resultados les pudieran costar su seguro de salud o incluso su empleo. En 2008 el presidente Bush firmó una ley para prohibir a los empleadores y a los planes de seguros de salud que discriminaran a los individuos con base en los resultados de pruebas genéticas.<sup>25</sup>

### Análisis grafológico (análisis de la escritura)

El uso del análisis de la escritura como un factor de selección se denomina **análisis grafológico**. Muchas personas en Estados Unidos consideran al análisis de la escritura en el mismo contexto que las predicciones de los psíquicos o los astrólogos. Sin embargo, en Europa muchos empleadores usan el análisis grafológico como herramienta para investigar a los candidatos y ubicarlos en los puestos de trabajo con base en la información obtenida.



#### Pruebas genéticas

<http://www.accessexcellence.org/AE/AEPC/NIH/index.html>

Información proporcionada por el Departamento de Salud y de Servicios Humanos de Estados Unidos.

#### Análisis grafológico:

Uso del análisis de la escritura como un factor de selección.

Un estudio estimó que el 85 por ciento de las compañías europeas recurren al análisis grafológico.<sup>26</sup> No es raro que las compañías europeas tengan analistas de escritura contratados tiempo completo dentro de su personal.

Aunque no existe ningún estudio definitivo en relación con el grado de su uso en Estados Unidos, de acuerdo con algunos expertos en la materia, el análisis grafológico se está volviendo más común. Una razón básica para la renuencia de los empleadores de Estados Unidos al uso de este enfoque parece ser la preocupación sobre la capacidad para valorar tales pruebas. Y además, hay muy poca investigación que demuestre la eficacia de la grafología en la selección de empleados. Esto, aunado a la inquietud acerca de las consecuencias legales, hace que muchos empleadores estadounidenses sean muy precavidos en relación con este proceso.

### Prueba del polígrafo

Durante muchos años, otro medio que se ha usado para verificar la información de los antecedentes es el polígrafo o detector de mentiras. El objetivo al usar el polígrafo es el de confirmar o refutar la información contenida en la solicitud de empleo de un candidato. Sin embargo, la Ley de Protección de los Empleados contra el Polígrafo, promulgada en 1988, limitó severamente el uso de las pruebas del detector de mentiras en el sector privado. Hizo ilegal el uso de una prueba de poligrafía por parte de cualquier empleador relacionado con el comercio interestatal. Aun así, la ley no se aplica a los empleadores del gobierno, y hay otras excepciones limitadas. La ley permite la aplicación de pruebas del polígrafo en el sector privado a quienes aspiran a obtener un puesto en compañías de servicios de seguridad y en compañías farmacéuticas, como productores, distribuidores o repartidores. La ley también permite, con ciertas restricciones, la aplicación de pruebas de poligrafía a ciertos empleados de quienes se sospeche razonablemente su participación en un incidente dentro del ámbito de trabajo, como robo o malversación de fondos. Quienes se someten a pruebas de poligrafía tienen ciertos derechos específicos. Por ejemplo, tienen derecho a recibir una notificación escrita antes de la prueba, derecho a rechazar o a discontinuar una prueba, y el derecho a que los resultados de la prueba no se revelen a personas no autorizadas.

### Pruebas en línea

Las organizaciones están usando Internet en forma creciente para someter a prueba diversas habilidades requeridas en los candidatos. Las empresas pueden diseñar sus propias pruebas y hacer que estén disponibles en línea, o bien, usar fuentes externas. Por ejemplo, hay algunas pruebas disponibles que examinan a los candidatos en relación con las habilidades técnicas que afirman tener. Know It All Inc. ofrece pruebas de habilidades para el empleo como un servicio para las empresas que carecen de los recursos necesarios para evaluar a los candidatos por su propia cuenta. Por una tarifa modesta, una compañía puede confirmar en línea las habilidades de los candidatos a los puestos sin siquiera verlos personalmente. Las pruebas no son meramente del tipo de aprobado-reprobado, sino que miden los niveles de habilidades de los candidatos.<sup>27</sup> Algunas agencias a cargo del cumplimiento de la ley aceptan solicitudes de empleo y realizan pruebas iniciales por Internet.<sup>28</sup> Las cadenas de tiendas de comestibles utilizan pruebas en línea como un medio para investigar a los candidatos.

### Centros de evaluación

#### Centros de evaluación:

Técnica de selección que requiere que los individuos ejecuten actividades similares a las que podrían encontrar en un puesto de trabajo real.

Un **centro de evaluación** es una técnica de selección que requiere que los individuos ejecuten actividades similares a las que podrían encontrar en un puesto de trabajo real. El centro de evaluación es una de las herramientas más poderosas para evaluar el talento administrativo. La investigación confirma la validez del enfoque de los centros de evaluación para evaluar el desempeño actual de los individuos en el trabajo y también para determinar qué tan bien se desenvolverían ante asignaciones nuevas o más amplias.<sup>29</sup> Muchas de las principales compañías de Estados Unidos han establecido centros de evaluación donde primero entrevistan a los empleados potenciales y posteriormente los evalúan en situaciones reales de trabajo. Esto ofrece una excelente manera de evaluar las capacidades de un individuo para realizar un trabajo administrativo de nivel básico.<sup>30</sup>

En un centro de evaluación, los candidatos ejecutan un número de ejercicios que simulan las tareas que llevarán a cabo en el puesto de trabajo que están buscando. Entre las pruebas comunes de los centros de evaluación, los candidatos pueden completar *prácticas en el*

mane o de documentos y participar en juegos administrativos, grupos de discusión sin l deres, entrevistas simuladas y en algunos otros. Un ejercicio práctico tradicional consiste en tener que remplazar memorandos en papel con mensajes de correo electrónico, faxes o correos de voz. Los centros de evaluación miden las habilidades de los candidatos para establecer prioridades, delegar responsabilidades y tomar decisiones. Los asesores profesionales que evalúan el desempeño de los candidatos generalmente los observan lejos del sitio de trabajo y durante un cierto periodo, tal vez un solo día. Los asesores seleccionados para este fin por lo general son administradores experimentados quienes no solamente evalúan el desempeño, sino que con frecuencia participan en los ejercicios.

Una ventaja del enfoque del centro de evaluación es el aumento en la confiabilidad y validez de la información proporcionada. La investigación demuestra que las prácticas en el manejo de documentos, un componente típico de los centros de evaluación, son un buen instrumento de predicción del desempeño administrativo. Su validez representa una alternativa para las pruebas escritas.



Explicar la importancia de la entrevista de empleo y describir los tipos generales de entrevistas.

#### Entrevista de trabajo:

Conversación orientada hacia las metas en la cual un entrevistador y un candidato a un puesto de trabajo intercambian información.

## Entrevistas de trabajo

La **entrevista de trabajo** es una conversación orientada hacia las metas en la cual un entrevistador y un candidato a un puesto de trabajo intercambian información. Tradicionalmente, las entrevistas no han sido un instrumento de predicción válido en relación con el éxito en un trabajo. Durante 500 años, la *Mona Lisa* de Leonardo da Vinci ha confundido a los observadores que han tratado de descifrar su expresión. Al igual que la *Mona Lisa*, todo solicitante de empleo muestra un semblante misterioso. Sin embargo, las entrevistas continúan siendo el principal método que usan las compañías para evaluar a los candidatos. Como se verá más adelante, algunas empresas han logrado progresos significativos en el mejoramiento de la validez de las entrevistas. La entrevista de trabajo es especialmente importante porque los candidatos que llegan a esta etapa son los sobrevivientes. Han pasado la entrevista preliminar, se han revisado sus solicitudes de empleo y han alcanzado un puntaje satisfactorio en las pruebas de selección. En este momento, los candidatos parecen estar capacitados, al menos en papel. Sin embargo, todo administrador experimentado sabe que las apariencias engañan. Se necesita información adicional para saber si un individuo está dispuesto a trabajar y si se podrá adaptar a una organización en particular.

### Planeación de las entrevistas

La planeación de las entrevistas es esencial para el logro de entrevistas de trabajo eficaces. Una consideración fundamental debe ser la rapidez con la cual se desarrolla el proceso. Muchos estudios demuestran que los mejores candidatos para casi cualquier puesto salen al mercado laboral y se les contrata en un plazo que va de 1 a 10 días.

El espacio físico donde se realice la entrevista debe ser tanto placentero como privado, y debe haber un mínimo de interrupciones.<sup>31</sup> El entrevistador debe poseer una personalidad agradable, empatía y la capacidad para escuchar y comunicarse con eficacia. Debe familiarizarse con las cualidades del candidato mediante la revisión de los datos recopilados a partir de otras herramientas de selección. Como preparación para la conversación, el entrevistador debe desarrollar un perfil del puesto de trabajo con base en la descripción y la especificación del puesto. Después de describir los requisitos del puesto, es de utilidad tener una lista de verificación de la entrevista que incluya:

- La comparación de la solicitud de empleo del candidato y de su currículum con los requisitos del puesto.
- El desarrollo de preguntas relacionadas con las cualidades que se buscan.
- La preparación de un plan detallado para describir el puesto de trabajo, la compañía, la división y el departamento.
- La determinación de cómo se solicitarán ejemplos del comportamiento del candidato en relación con su trayectoria laboral.<sup>32</sup>

### Contenido de la entrevista

Tanto el entrevistador como el candidato tienen agendas para la entrevista. Después de establecer confianza con el candidato, el entrevistador busca información adicional relacionada con el puesto de trabajo para complementar los datos recopilados con otras herramientas de



selección. La entrevista permite la aclaración de ciertos puntos, la revelación de información adicional y la recopilación de los datos necesarios para tomar una decisión de selección sólida. El entrevistador debe dar información acerca de la compañía, del puesto de trabajo y de las expectativas con respecto al candidato. A continuación mencionamos otras áreas que se incluyen por lo regular en una entrevista de trabajo.

**Experiencia laboral.** El entrevistador explorará los conocimientos del candidato, sus destrezas, habilidades y su disposición para el manejo de responsabilidades. Aunque el desempeño exitoso en un puesto de trabajo no garantiza el éxito en otro, sin duda ofrece indicios de la habilidad del sujeto y de su disposición para trabajar.

**Logros académicos.** En ausencia de una experiencia laboral significativa, la trayectoria académica de un individuo cobra mayor importancia. Sin embargo, los administradores deben considerar el promedio de las calificaciones a la luz de otros factores. Por ejemplo, la participación en el trabajo, las actividades extracurriculares u otras responsabilidades pueden haber afectado al desempeño académico del candidato.

**Habilidades interpersonales.** Quizás un individuo posea importantes habilidades técnicas que sean significativas para el desempeño de un trabajo. Sin embargo, si esa persona no es capaz de trabajar bien con otros, las probabilidades de éxito son escasas. Esto es especialmente cierto en el mundo actual, donde se requiere cada vez más del trabajo en equipos. El error más grande que puede cometer una persona entrevistada es pensar que las empresas contratan a los individuos sólo por sus habilidades técnicas.

**Cualidades personales.** Las cualidades personales que se observan por lo regular durante una entrevista incluyen la apariencia física, la facilidad de expresión, el vocabulario, la desenvoltura, la adaptabilidad y la confianza del individuo. Como sucede con todos los criterios de selección, los empleadores deben considerar estos atributos tan sólo si son relevantes para el desempeño del puesto de trabajo.

**Adaptación organizacional.** Un criterio de contratación que no se menciona en forma prominente dentro de la bibliografía sobre el tema es la adaptación organizacional. La **adaptación organizacional** se refiere a la percepción de la administración acerca del grado en el cual el empleado en prospecto se adaptará a la cultura y al sistema de valores de una empresa.

#### **Adaptación organizacional:**

Percepción de la administración acerca del grado en el cual un empleado en prospecto se adaptará a la cultura y al sistema de valores de una empresa.

El uso de la *adaptación* como un criterio da lugar a ciertos cuestionamientos legales relacionados con la diversidad, y tal vez esto explica la escasa atención que se le presta. Sin embargo, existe evidencia de que los administradores consideran la capacidad de adaptación de un individuo al tomar decisiones de selección y que ésta no es una consideración menor. El ajuste es importante en toda contratación, pero es incluso más relevante cuando se consideran individuos para puestos de nivel más alto.<sup>33</sup> La incapacidad para adaptarse a la cultura de una organización ha sido la ruina de muchos ejecutivos contratados.<sup>34</sup> Un hecho que complica la situación aún más es que un mismo empleado puede no adaptarse a una empresa, pero adaptarse perfectamente a otra. Los candidatos también deben considerar qué tanto podrían adaptarse a la cultura organizacional cuando deben decidir si les conviene aceptar una oferta de trabajo o no. Una variedad de factores puede conducir a una inadecuada adaptación al puesto de trabajo, los cuales van desde el mantenimiento de perspectivas opuestas sobre los protocolos o la ética de la empresa hasta las opiniones en conflicto sobre la dirección del departamento.

Russell Yaquinto, asesor en Right Management Consultants, una empresa con sede en Dallas que se dedica a orientar a quienes buscan empleo a nivel gerencial afirma: Existe un acuerdo ampliamente difundido que usted bien puede tener las acreditaciones, pero eso carece de importancia si no logra adaptarse a la cultura organizacional. Tarde o temprano, usted estará fuera de la empresa. Un empleado que se ajusta no solamente a los requisitos de habilidades sino también a la cultura, a los valores y a los sistemas de creencias de la organización es por lo regular tres veces más productivo y tiene dos veces menos probabilidades de abandonar la empresa.<sup>35</sup> Maureen Henson, director de estrategias de reclutamiento y empleo de Henry Ford Health System, sostiene: Nos estamos alejando de la filosofía de recibirlos en la puerta y sentarlos en su sitio. Ahora se presta mucha más atención a la selección de empleados por su 'buen ajuste'.<sup>36</sup>

### **Papel y expectativas del candidato**

Aunque el entrevistador dará información acerca de la compañía, es importante que los candidatos hagan su tarea, incluyendo una revisión en Internet y del sitio Web de la compañía.<sup>37</sup>

Muchos sitios incluyen información dirigida a los buscadores de trabajo. Estos sitios incluyen con frecuencia una historia de la compañía y una descripción de sus productos y clientes. De hecho, el candidato debe aprender tanto como sea posible acerca de la empresa.<sup>38</sup> WetFeet.com incluye descripciones ilustrativas de las compañías, de las carreras y de las industrias para guiar a quienes buscan empleo hacia el encuentro de su carrera profesional, en la industria correcta, en la compañía adecuada y en el puesto idóneo para ellos.<sup>39</sup> En especial, quien solicite un puesto administrativo debe tener una comprensión clara de las prioridades en cuanto a las operaciones de negocios de la empresa, de sus fortalezas y debilidades y de sus principales competidores.<sup>40</sup> Los candidatos deben considerar cómo tratarían algunos de los problemas a los que se enfrenta la compañía. Necesitan tener la capacidad de demostrar la manera en la que su experiencia ayudaría a enfrentar esos problemas.

Los reclutadores deben recordar que los entrevistados también tienen objetivos para la entrevista. Uno de ellos podría ser la determinación de lo que la empresa está dispuesta a pagar como salario inicial. Quienes buscan empleo tienen otras metas como las siguientes:

- Sentirse escuchado y comprendido
- Tener una amplia oportunidad de presentar sus cualidades
- Recibir un trato justo y respetuoso
- Recopilar información acerca del trabajo y de la compañía
- Tomar una decisión informada acerca de la conveniencia del puesto de trabajo

Si los candidatos se someten a una o dos entrevistas de prueba, se darán cuenta de cuáles son las habilidades para las entrevistas que necesitan mejorar. Hacer que un colega o un amigo los entreviste y después revisar minuciosamente sus respuestas es un ejercicio que resultará muy benéfico. Esta entrevista de prueba también permite a los candidatos analizar las fortalezas y los intereses que podrían aportar a un puesto de trabajo. El proceso también los ayudará a priorizar los asuntos que quieren tratar en la entrevista real.

## Tipos generales de entrevistas

Con frecuencia, las entrevistas se clasifican, de manera general, como estructuradas, no estructuradas y conductuales. A continuación se presenta una exposición de las diferencias.

### Entrevistas no estructuradas

#### Entrevista no estructurada:

Entrevista en la cual se hacen preguntas abiertas y de sondeo al candidato al puesto de trabajo.

Una **entrevista no estructurada** es aquella en la cual el entrevistador hace preguntas abiertas y de sondeo. Esta entrevista es amplia, y el entrevistador motiva al candidato para que se expone en la conversación. Se podrían hacer preguntas como: Cuénteme acerca de usted , cuál es su fortaleza más importante , cuál es su punto débil más notorio o cómo se beneficiará nuestra compañía al tenerlo a usted como empleado . Una entrevista no estructurada es con frecuencia más prolongada que una entrevista estructurada y da como resultado la obtención de información diferente a partir de distintos candidatos. Esto contribuye a despertar preocupaciones legales en las organizaciones que usan este enfoque. Un aspecto que complica más el problema es la probabilidad de discutir información potencialmente discriminatoria. El candidato que se siente motivado para hablar de sí mismo podría mencionar voluntariamente hechos que el entrevistador no necesita o no desea conocer. Los candidatos que no fueron seleccionados por una compañía que utiliza este enfoque en sus entrevistas podrían alegar posteriormente en la corte que la razón para su fracaso en la obtención del puesto fue el uso de esta información por parte del empleador.

### Entrevista estructurada

#### Entrevista estructurada:

Entrevista en la cual el entrevistador hace la misma serie de preguntas relacionadas con el trabajo a todos los candidatos a un puesto en particular.

En una **entrevista estructurada**, el entrevistador hace la misma serie de preguntas relacionadas con el trabajo a todos los candidatos a un puesto en particular. Aunque históricamente las entrevistas han sido instrumentos de predicción muy deficientes en relación con el éxito en el trabajo, el uso de entrevistas estructuradas aumenta la confiabilidad y la exactitud al reducir la subjetividad y la inconsistencia de las entrevistas no estructuradas.

Una entrevista estructurada para un puesto de trabajo contiene por lo regular cuatro tipos de preguntas:

- *Preguntas situacionales*, es decir, aquellas que plantean una situación típica de empleo para determinar cómo actuó el candidato en una situación similar.
- *Preguntas de conocimiento del puesto*, aquellas que sondean los conocimientos del aspirante relacionados con el trabajo. Estas preguntas pueden relacionarse con habilidades educacionales básicas o con complejas habilidades científicas o administrativas.
- *Preguntas de simulación de una muestra del trabajo*, las cuales se relacionan con situaciones donde se requiere que el candidato responda preguntas relacionadas con la realización de una tarea.
- *Preguntas de requisitos del empleado*, es decir, aquellas que tratan de determinar la disposición de un candidato a cumplir con los requisitos de un puesto. Por ejemplo, el entrevistador puede preguntar si el aspirante estaría dispuesto a realizar trabajos repetitivos o a mudarse a otra ciudad.

### Entrevistas conductuales

La investigación ha demostrado que las entrevistas tradicionales tienen cerca de un 14 por ciento de probabilidades de predecir el éxito en un puesto.<sup>41</sup> Ante este bajo índice de éxito, las entrevistas conductuales se utilizan de manera creciente. Una **entrevista conductual** es de tipo estructurado en ella se pide a los candidatos que relaten aquellos incidentes reales de su pasado que sean relevantes para el puesto en cuestión. Aunque una vez se usaron únicamente para puestos ejecutivos, las entrevistas conductuales son ahora también una técnica empleada con frecuencia para las posiciones de nivel más bajo. El supuesto de apoyo es que el comportamiento del pasado es el mejor instrumento de predicción del comportamiento futuro. La razón para el uso creciente de las entrevistas conductuales es que los métodos más antiguos han resultado ser instrumentos de predicción deficientes en relación con el éxito de un candidato. La premisa de que el comportamiento pasado es el mejor instrumento de predicción del comportamiento futuro evita tener que hacer juicios acerca de las personalidades de los candidatos y descarta las preguntas hipotéticas y de autoevaluación. En las entrevistas conductuales se hacen preguntas a los candidatos acerca de acontecimientos específicos en vez de pedirles simplemente que hablen de sí mismos.<sup>42</sup> Se diseñan para probar las habilidades de los solicitantes para trabajar bajo presión y en colaboración con otros, así como para determinar si son capaces de resolver conflictos.<sup>43</sup>

John Madigan, vicepresidente de recursos humanos de tecnología de la información en Hartford Financial Services Group Inc., asegura que una entrevista conductual revela un patrón de comportamiento. En realidad preguntamos lo que hizo una persona en situaciones específicas, explica Madigan. Los ejemplos concretos demostrarán la proclividad de un individuo al enfrentar esas situaciones y nos dan una mejor idea de esa persona y de cómo actuará probablemente en el puesto.<sup>44</sup> Los entrevistadores conductuales buscan tres cosas principales: una descripción de una situación desafiante, lo que el candidato hizo en relación con ésta y los resultados mensurables.

En una entrevista conductual, se seleccionan los comportamientos situacionales en función de su relevancia para el éxito del puesto. De acuerdo con esos comportamientos, se pregunta a los solicitantes cuál fue su desempeño en la situación descrita. Por ejemplo, al examinar conocimientos profesionales o técnicos, se podría pedir al candidato: Describa una situación en la cual su experiencia haya marcado una diferencia significativa. O, si se trata de determinar el entusiasmo del candidato, la petición podría ser: Describa un escenario en el cual usted haya sido responsable de motivar a otros. Las respuestas consideradas como puntos de comparación se obtienen a partir de los comportamientos de empleados exitosos y, de esta forma, se evalúan las respuestas del candidato. La respuesta de un candidato a una situación determinada ofrece indicios en relación con su potencial para el trabajo. En las entrevistas conductuales, los candidatos, quizá sin darse cuenta, revelan información acerca de sus actitudes, su inteligencia y su veracidad. La arrogancia, la falta de cooperación con los miembros del equipo y el enojo pueden manifestarse durante tal entrevista. Aunque algunos candidatos piensan que las entrevistas únicamente indagán acerca de sus habilidades técnicas, lo cierto es que también son una forma de conocerlos como personas. En un estudio realizado entre administradores encargados de contratar personal, la falta de las habilidades técnicas en los candidatos se reportó como la razón para el fracaso tan sólo en el

#### Entrevista conductual:

Entrevista estructurada en la cual se pide a los candidatos que relaten aquellos incidentes reales de su pasado que sean relevantes para el puesto en cuestión.

11 por ciento de los casos. En contraste, el 26 por ciento fracasó porque no fue capaz de aceptar la retroalimentación, el 23 por ciento porque no logró entender y manejar sus emociones, el 17 por ciento porque carecía de motivación para trabajar, y el 15 por ciento porque manifestó un temperamento inadecuado para el puesto.<sup>45</sup>

Las preguntas que se hacen en las entrevistas para indagar el comportamiento de los candidatos son seguras desde el punto de vista legal, ya que están relacionadas directamente con el puesto de trabajo. Asimismo, ya que tanto las preguntas como las respuestas están relacionadas con el desempeño del puesto, son más exactas para predecir si los candidatos tendrán éxito en el puesto en cuestión. Una característica positiva acerca de las entrevistas conductuales es su capacidad para usarse como un mecanismo de desempate. Esta técnica puede ayudar a seleccionar a aquel candidato que tenga más probabilidades de mostrar una actuación de excelencia en el puesto cuando varios candidatos parecen poseer habilidades, experiencia y cualidades similares. Responde a la pregunta que más interesa tanto al administrador contratante como al candidato: Esta persona se ajusta al puesto

Una dificultad con las entrevistas conductuales es que algunos de quienes buscan empleo ya tienen experiencia en el proceso. Un número creciente de candidatos, en especial los egresados de escuelas de negocios y de leyes, deliberadamente dan una falsa impresión de sí mismos durante la entrevista. Las historias que algunos de ellos narran en relación con quiénes son y lo que hicieron en situaciones de la vida real son pura ficción.



Describir los diversos métodos de entrevistas y los problemas potenciales de éstas.

## Métodos de entrevistas

Las organizaciones realizan entrevistas de varias maneras. El nivel de la posición vacante y el mercado laboral determinan el enfoque más adecuado. A continuación se presenta una exposición de estos métodos.

### Entrevista personal

En una entrevista de empleo típica, el candidato se reúne cara a cara con un entrevistador. Ya que la entrevista puede generar tensión en el candidato, reunirse a solas con el entrevistador con frecuencia es menos amenazante. El ambiente que propicia esta técnica facilita un intercambio eficaz de información.

### Entrevista grupal

En una **entrevista grupal**, varios solicitantes de empleo interactúan en presencia de uno o más representantes de la compañía. Este enfoque, aunque no excluye otros tipos de entrevistas, ofrece indicios de utilidad acerca de la capacidad interpersonal del candidato mientras participa en las discusiones de grupo. Otra ventaja de esta técnica es que ahorra tiempo para los profesionales y ejecutivos que estén muy ocupados.

### Entrevista de panel

En una **entrevista de panel**, varios de los representantes de la empresa entrevistan a un candidato al mismo tiempo. Las compañías usan las entrevistas de panel para obtener puntos de vista múltiples, ya que en la actualidad hay muchas relaciones interfuncionales en el ámbito de trabajo de la empresa.<sup>46</sup> Una vez que una entrevista está completa, los miembros de la junta comparten su evaluación del candidato. La mayoría de quienes han recibido un título universitario están familiarizados con las entrevistas de panel, ya que se les pide que defiendan sus disertaciones a medida que sus profesores les hacen preguntas. En ocasiones algunos candidatos al doctorado comentan que deliberadamente el jurado se integró con profesores que tenían puntos de vista opuestos esto dificulta las cosas para el alumno, quien tiene que andar de puntillas durante el examen para no ofender a ninguno de los miembros.

### Entrevistas múltiples

En ocasiones los candidatos son entrevistados por los compañeros de trabajo, los subordinados y los supervisores. Las entrevistas múltiples no solamente conducen a mejores decisiones de contratación también inician el proceso de transición. Amazon.com, IBM y Motorola hacen que los compañeros de trabajo realicen la entrevista, y obtienen éxito. Las

#### Entrevista grupal:

Reunión en la cual varios solicitantes de empleo interactúan en presencia de uno o más representantes de la compañía.

#### Entrevista de panel:

Entrevista en la cual varios de los representantes de la empresa entrevistan a un candidato al mismo tiempo.

empresas pequeñas también ven con buenos ojos este proceso de contratación. El beneficio es sustancial y da como resultado un grado más alto de aceptación de un candidato y un nivel más alto de retención. Este enfoque permite que la empresa obtenga una perspectiva más amplia del candidato. Por otra parte, el candidato tiene la oportunidad de aprender más acerca de la compañía a partir de una variedad de perspectivas. El resultado de este tipo de entrevista es un equipo más fuerte y cohesivo que comparte la cultura de la compañía y ayuda a asegurar la adaptación organizacional.

### Presentación realista del puesto

Muchos candidatos tienen expectativas irreales acerca del trabajo y del empleador potencial. Esta percepción inexacta puede tener consecuencias negativas, y a menudo se ve alentada cuando los entrevistadores presentan panoramas falsos u optimistas acerca del puesto de trabajo y de la compañía. Esta práctica dificulta la ubicación de los individuos correctos en los puestos de trabajo. El problema se complica aún más cuando los candidatos exageran sus propias cualidades. Para corregir esta situación desde el lado del empleador, las empresas deben hacer una **presentación realista del puesto** exponiendo al candidato información del empleo tanto positiva como negativa de una manera imparcial. Esto debe hacerse por lo regular al principio del proceso de selección y, por supuesto, antes de que se haga una oferta de trabajo.

Una presentación realista transmite información acerca de las tareas que realizaría una persona y del comportamiento requerido para adaptarse a la cultura de la organización. También ayuda a los solicitantes a desarrollar una percepción más exacta del puesto de trabajo y de la empresa. La investigación ha demostrado que los empleadores que hacen presentaciones realistas y detalladas del puesto obtienen dos resultados: un menor número de empleados aceptan la oferta del empleo, y los candidatos que realmente aceptan la oferta tienen menos probabilidades de abandonar la empresa. Después de hacer una presentación realista, algunos candidatos abandonarán por su propia voluntad el proceso de selección, reduciendo así el número de candidatos no capacitados. Otra razón para describir con detalle los puestos es que la empresa se presenta como un empleador ético y franco.

#### Presentación realista del puesto:

Método de exponer información del puesto de trabajo, tanto positiva como negativa, ante un candidato de una manera imparcial.

### Problemas potenciales de las entrevistas

Los problemas potenciales que ponen en riesgo el éxito de las entrevistas de empleo se exponen a continuación. Después de estudiar esta información, se hace evidente que ser un buen entrevistador requiere de una cuidadosa atención a la tarea.

#### Preguntas inapropiadas

Aunque no hay preguntas ilegales, muchas de ellas son claramente inapropiadas. Cuando se hacen, las respuestas crean una responsabilidad legal para el empleador. La regla básica de una entrevista es la siguiente: Haga tan sólo preguntas relacionadas con el trabajo.<sup>47</sup> Como vimos en el capítulo 3, los *Lineamientos uniformes* incluyen en la definición de prueba los requisitos físicos, educativos y de experiencia laboral a partir de *entrevistas informales u ocasionales*. Puesto que la entrevista es una prueba, si aparece un efecto adverso, estará sujeta a los mismos requisitos de validez que cualquier otro paso en el proceso de selección. Simon Mitchell, director de DLL, una empresa de consultoría, advierte: Es evidente que algunos administradores y profesionales de RH responsables del reclutamiento no han comprendido que examinar a los candidatos en relación con sus vidas privadas o sus puntos de vista personales no sólo es a todas luces inapropiado, sino que incluso los pone en riesgo de enfrentar problemas legales. Además, desperdician un tiempo valioso al recolectar información irrelevante y de poca ayuda.<sup>48</sup> En el caso de las entrevistas no estructuradas, esta restricción implica dificultades especiales. Históricamente, la entrevista ha sido más vulnerable a enfrentar cargos por discriminación que cualquier otra herramienta utilizada en el proceso de selección. Una regla sencilla rige a cualquier tipo de entrevistas: *todas las preguntas deben estar relacionadas con el trabajo*.

La Ley para Estadounidenses con Discapacidades también plantea una advertencia a los entrevistadores. Los entrevistadores deben investigar acerca de las necesidades de adaptación razonables tan sólo en muy pocas situaciones. Por ejemplo, el tema es apropiado si el candidato se encuentra en una silla de ruedas o si tiene una discapacidad obvia que requerirá de ciertos cambios en el ambiente laboral. Además, el candidato debe revelar voluntariamente



una discapacidad o incluso solicitar una adaptación razonable. De otra forma, los empleadores deben abstener de mencionar el tema. En vez de ello, deben enmarcar las preguntas en términos del hecho de si los candidatos podrán desempeñar las funciones esenciales de los puestos que pretenden ocupar.

### Juicios prematuros

La investigación sugiere que los entrevistadores hacen con frecuencia juicios acerca de los candidatos en los primeros minutos de la entrevista. Aparentemente, estos entrevistadores consideran que tienen la capacidad para determinar de inmediato si un candidato tendrá éxito o no. Cuando esto ocurre, no se considera una gran cantidad de información potencialmente valiosa. Incluso si un entrevistador observó durante una semana a un candidato, la muestra del comportamiento podría ser demasiado pequeña para juzgar en forma adecuada las cualidades de éste. Además, el comportamiento del candidato durante una entrevista rara vez es típico o natural, lo que dificulta la emisión de un juicio rápido.

### Dominio del entrevistador

En las entrevistas exitosas, la información relevante debe fluir en ambas direcciones. Algunas veces, los entrevistadores inician la entrevista indicando a los candidatos las cualidades que buscan, y posteriormente se emocionan al escuchar a aquéllos repetir textualmente sus palabras. Otros entrevistadores hablan prácticamente durante toda la entrevista, ya sea para mostrarse orgullosos de los logros de su organización o para expresar frustraciones sobre sus propias dificultades. Después de dominar la reunión durante una hora o una cantidad de tiempo similar, estos entrevistadores se sienten bien acerca del candidato. Pero los entrevistadores deben aprender a ser buenos escuchas así como buenos proveedores de información.<sup>49</sup>

### Tolerancia de información no relacionada con el puesto de trabajo

Si un candidato, en forma voluntaria, empieza a dar información personal que no está relacionada con el puesto de trabajo, el entrevistador debe reencauzar la conversación. El entrevistador haría bien en empezar la entrevista expresando en forma tácita algo como Esta decisión de selección se basará estrictamente en las cualidades para el puesto. No discutamos temas como religión, actividades sociales, origen nacional, género o situaciones familiares. Estamos decididamente interesados en usted. Sin embargo, estos factores no están relacionados con el trabajo y no se considerarán en nuestra decisión. Esto conduce a tomar mejores decisiones y, a la vez, disminuye la probabilidad de enfrentar cargos por discriminación.

Para que surja la información necesaria en cualquier tipo de entrevista, el entrevistador debe crear un clima que motive al candidato a hablar con libertad. Sin embargo, la conversación no debe volverse demasiado casual. Aunque entablar pláticas amistosas con los candidatos es placentero, en nuestra conflictiva sociedad es algo peligroso para el entrevistador. Preguntar a una mujer acerca de sus hijos, sin que ello tenga nada que ver con el puesto de trabajo, sería inapropiado.

### Efecto de contraste

Es probable que surja un error de juicio cuando, por ejemplo, un entrevistador se reúne con varios candidatos deficientemente capacitados y después entrevista a un candidato con mediana capacitación. En comparación, este último parecerá mejor calificado de lo que realmente está. También puede ocurrir lo opuesto. Suponga que después de entrevistar a un candidato claramente sobresaliente, se presenta un candidato muy bueno. Este último corre el riesgo de no ser considerado en caso de que el primero rechace la oferta de trabajo.

### Falta de capacitación

Cualquier persona que haya realizado alguna vez una entrevista se habrá dado cuenta de que es mucho más que sostener una conversación con alguien. El entrevistador está tratando de obtener indicios en relación con la manera en la que el candidato responde a las

preguntas relacionadas con el trabajo. Debería haber una razón para cada pregunta planteada. Por ejemplo, suponga que se dice al candidato: Cuénteme de usted mismo. Un entrevistador capacitado hace esta pregunta para determinar si las experiencias de vida del candidato lo califican para el puesto, y no para saber si el sujeto tenía un perrito llamado Moe cuando tenía cinco años. Los entrevistadores deben estar capacitados de manera que al hacer cada pregunta, tengan un propósito relacionado con el puesto de trabajo. Cuando se considera el costo de tomar decisiones de selección deficientes, el gasto de capacitar a los empleados para que mejoren sus habilidades como entrevistadores se justifica fácilmente.

### Comunicación no verbal

El *lengua e corporal* es un método de comunicación no verbal en el cual las acciones físicas como los movimientos, los gestos y las expresiones faciales transmiten pensamientos y emociones. El entrevistador está tratando de observar las señales no verbales del candidato. Al mismo tiempo, los candidatos también reciben las señales no verbales del entrevistador. Por consiguiente, los entrevistadores deben hacer un esfuerzo consciente para visualizarse a sí mismos como lo hacen los candidatos para evitar la emisión de señales no verbales inapropiadas o no deliberadas. La investigación ha demostrado que el 90 por ciento de las primeras impresiones se basan en la comunicación no verbal y tan sólo el 10 por ciento en mensajes verbales.<sup>50</sup> Es importante que el entrevistador esté consciente de su comunicación no verbal.

### Conclusión de la entrevista

Cuando el entrevistador ha obtenido la información necesaria y ha contestado las preguntas del candidato, entonces es momento de concluir la entrevista. La administración debe determinar entonces si el candidato es adecuado para el puesto y para la organización. Si la conclusión es positiva, el proceso continúa si no parece haber acoplamiento, el candidato deja de ser considerado. Al concluir la entrevista, el entrevistador debe decir al candidato que pronto será notificado de la decisión de selección. El cumplimiento de esta promesa ayuda a mantener una relación positiva con el candidato. En el capítulo 1, hablamos de la imagen corporativa de los empleadores. Un aspecto de tal imagen es que el entrevistado salga de la entrevista con un sentimiento positivo acerca de la compañía. La experiencia de la entrevista debe dejar al entrevistado sintiéndose valorado y respetado, independientemente de que se le haga o no una oferta de trabajo.<sup>51</sup>

## 12

Explicar en qué consiste la investigación previa al empleo (incluyendo la verificación de los antecedentes y de las referencias), la contratación negligente y la negligencia al dar referencias.

### Investigación previa al empleo: Verificación de los antecedentes

La principal razón para investigar los antecedentes de los candidatos es contratar a mejores empleados.<sup>52</sup> Para esta etapa del proceso de selección, un candidato ha llenado una forma de solicitud de empleo o ha entregado un currículum, se ha sometido a las pruebas de selección requeridas y ha tenido una entrevista de empleo. Superficialmente, los candidatos que pasan a esta etapa parecen capacitados. Ahora es el momento de determinar la exactitud de la información presentada o de determinar si no se presentó alguna información vital. De acuerdo con un estudio realizado por la SHRM, el 96 por ciento de los administradores de RH realizan algún tipo de investigación de los antecedentes de los candidatos, lo cual representa un incremento con respecto al 66 por ciento de hace 10 años.<sup>53</sup> Las razones para abandonar los empleos o para las interrupciones en el empleo pueden ser astutamente disfrazadas con la finalidad de presentar una trayectoria laboral que no refleja un panorama completo o exacto. Las cartas de recomendación de compañías que ya no existen y las diferencias entre el currículum y la solicitud de empleo llenada dan una señal de alerta.<sup>54</sup> Barry Nadell, presidente de InfoLink Screening Services Inc., señala que su compañía revisó miles de solicitudes por encargo de diversos empleadores en distintas industrias y encontró que el 8.4 por ciento de los candidatos tenían algún tipo de antecedentes penales.<sup>55</sup>

Las investigaciones de los antecedentes implican la obtención de datos a partir de varias fuentes, incluyendo empleadores anteriores, asociados de los negocios, burós de crédito,

agencias del gobierno e instituciones académicas, y se han vuelto cada vez más importantes. El análisis de las huellas digitales se están volviendo una parte más común de las verificaciones, especialmente para las compañías que emplean a individuos a cargo de la seguridad de un sitio de trabajo (como aeropuertos, instituciones financieras, hospitales, escuelas y establecimientos de juegos) o cuyas actividades impliquen el manejo de materiales peligrosos.<sup>56</sup> Por lo regular, una tercera parte realiza una investigación de antecedentes eficaz y amplia e incluye el examen y la verificación de los siguientes elementos:

- Empleo anterior
- Educación
- Referencias personales
- Antecedentes penales
- Récord de manejo
- Litigios civiles
- Historia de remuneración de los empleados
- Historial crediticio
- Número de registro de seguridad social

El número de compañías que realizan verificaciones de crédito ha aumentado al 35 por ciento, por encima del 19 por ciento registrado en 1996.<sup>57</sup> Además, cada vez con mayor frecuencia, las compañías también recopilan información acerca del modo de vida del candidato y de su carácter.<sup>58</sup> Sin embargo, también existen otras razones fundamentales. Por ejemplo, en una encuesta sobre administración de la seguridad, cuando se preguntó a los directivos cuál era la mejor manera de evitar los robos internos, la revisión de los antecedentes se identificó como la principal medida preventiva.<sup>59</sup> La intensidad de las investigaciones de los antecedentes depende de la naturaleza de las tareas del puesto en cuestión y de su relación con los clientes.<sup>60</sup> Para tener seguridad legal, los empleadores deben pedir a los candidatos que firmen una exoneración de responsabilidad que permita realizar una investigación de sus antecedentes. Una exoneración de responsabilidad amplia es una declaración que por lo regular se incluye dentro de la forma de solicitud de empleo y que libera a los empleadores, a los negocios que dan referencias y a otros de toda responsabilidad. Dicha exoneración también autoriza a realizar verificaciones de posibles juicios en las cortes y a verificar la trayectoria educativa del candidato y otras acreditaciones. Esta cláusula se incluye por lo regular en la forma de solicitud de empleo.

Rich Zuckennan, un socio de Lamb & Bamosky, quien preside la sección jurídica laboral de la New York State Bar Association, explica: El costo de una verificación de los antecedentes ha disminuido en relación con el pasado. Las bases de datos se han estandarizado. Las compañías que hacen verificaciones de antecedentes saben dónde buscar. Las investigaciones que antes costaban cientos de dólares ahora apenas rebasan los 100.<sup>61</sup> Esas investigaciones abarcan desde la verificación de currículos y grados universitarios hasta la verificación de empleos anteriores y, de manera muy importante, la búsqueda de antecedentes penales.

Las computadoras han hecho que la verificación de antecedentes sea mucho más fácil. Las verificaciones relacionadas con el nombre, el número de seguridad social y la fecha de nacimiento se realizan en segundos. Las indagaciones sobre antecedentes penales o una verificación que se relacione con el medio ambiente internacional toman un par de días. Pero como justifica Dawn Murphy, gerente de administración de integración de Continental Airlines con base en Houston: Es muy cómodo. No tengo que perder el tiempo en el teléfono.<sup>62</sup> Sin importar cómo se lleven a cabo, las investigaciones de los antecedentes se han vuelto cada vez más importantes para tomar decisiones sólidas de selección y para evitar cargos derivados de contrataciones negligentes (de lo cual hablaremos a continuación).

El Congreso de Estados Unidos impuso un obstáculo para los empleadores cuando reformó la Ley Federal de Información Crediticia Justa (*Fair Credit Reporting Act*, FCRA). Esta reforma de 1997 establece nuevas obligaciones para los empleadores que usen cierta información sacada a la luz a través de investigaciones de antecedentes. La ley establece ciertas obligaciones de los empleadores cuando éstos usan reportes de consumidores que contienen información acerca de las características personales y de crédito de un individuo, de su carácter, reputación general y estilo de vida. La FCRA protege únicamente los reportes elaborados por una agencia de reportes de consumidores como el buró de crédito.

## Investigación previa al empleo: Verificación de referencias

### Verificación de referencias:

Información proveniente de individuos que conocen al candidato a un puesto y que proporcionan datos adicionales en relación con la información suministrada por dicho candidato haciendo posible la verificación de su exactitud.

Las **verificaciones de referencias** son validaciones provenientes de aquellos que conocen al candidato a un puesto y que proporcionan datos adicionales en relación con la información suministrada por dicho candidato haciendo posible la verificación de su exactitud. Son una valiosa fuente de información para complementar las investigaciones de los antecedentes. Con frecuencia se pide a los candidatos que den los nombres de varias personas que puedan brindar información adicional acerca de ellos. Un posible defecto de la verificación de referencias es que prácticamente todo mundo puede nombrar tres o cuatro individuos que estén dispuestos a hacer declaraciones favorables acerca de ellos. Aun así, existe una evidencia anecdótica que afirma que las referencias personales no siempre dan información favorable. Esas personas no necesariamente están dispuestas a disfrazar la verdad a favor del candidato al empleo.

Un problema relacionado con la obtención de información a partir de empleadores anteriores es su renuencia general a revelar tales datos. La Ley de Privacidad de 1974, aunque se limita al sector público, ofrece una razón fundamental para esta indecisión. Los empleadores y los empleados del sector privado se han vuelto muy sensibles al asunto de la privacidad. Hay dos escuelas de pensamiento en relación con el suministro de información acerca de ex empleados. Una indica *No les digas nada*. La otra sostiene que *la honestidad es la mejor política*. En el enfoque más conservador, el empleador por lo general da tan sólo datos básicos como el nombre, el título del puesto y las fechas de empleo.<sup>63</sup> El enfoque de la honestidad se basa en la realidad de que los hechos que se informan con honestidad o las opiniones francas constituyen una defensa legal sólida. Cuando los empleadores anteriores están renuentes a dar cualquier información acerca de un candidato a un puesto de trabajo, tanto el empleador potencial como el candidato están en desventaja. Aparece inmediatamente una señal de alerta cuando un empleador anterior se rehúsa a hablar de alguien que fue su empleado. En el caso de las compañías que dan libremente información acerca de ex empleados, las preguntas acerca de la integridad del candidato y de su carácter son apropiadas. Es de utilidad saber por qué esa persona abandonó el trabajo. Si la respuesta difiere de la respuesta que dio el candidato, eso constituye definitivamente una señal de alerta.

La cantidad de protección que se brinda a quienes dan referencias varía considerablemente. Las leyes de muchos estados y jurisdicciones protegen a los empleadores contra responsabilidades por daños causados a un ex empleado por el contenido de una referencia de trabajo. La intención de esta legislación es hacer más fácil que los empleadores den y reciban información significativa. Un empleador de Texas puede hablar a un reclutador acerca del desempeño en el trabajo, la asistencia, las actitudes, el esfuerzo, los conocimientos, el comportamiento y las habilidades de un ex empleado.<sup>64</sup> Sin embargo, sigue habiendo un tuteo por parte de las empresas para tomar ventaja de esto. Aunque las leyes de protección existen, aparentemente hay una actitud de *espere y vea* entre algunos empleadores. Probablemente se requerirán algunos litigios y disposiciones de las cortes antes de que los empleadores comprendan totalmente las leyes y tengan confianza en ellas.

## Verificaciones continuas de antecedentes

Las verificaciones continuas de los antecedentes de los empleados ya no son únicamente un preámbulo para otorgar un empleo. Las técnicas y las actitudes en que se basan las compañías para mantener una fuerza de trabajo que se atenga a las leyes están en proceso de actualización para satisfacer los requisitos del mundo real. En ciertas industrias, como la banca y la de cuidados de la salud, los empleadores están obligados por ley a investigar en forma rutinaria los antecedentes penales de los empleados.<sup>65</sup> Sin embargo, pocos empleadores investigan a sus empleados sobre una base continua.<sup>66</sup> Tal vez suponen que si un empleado no se involucró en ninguna actividad ilícita antes de la contratación, tampoco lo hará en el futuro. Sin embargo, los individuos y los acontecimientos siempre están cambiando. Por ejemplo, los problemas financieros, un fracaso matrimonial o una crisis médica pueden llevar al borde del abismo a una persona con un historial limpio.<sup>67</sup>

Se estima que cada año uno o dos de cada 1,000 empleados actuales inician un historial delictivo. En ciertas industrias, como el transporte, los cuidados de la salud y los servicios financieros, contratar a un ex convicto puede ser desastroso. Ya que tan sólo el 5 por ciento de las condenas conducen a la privación de la libertad, es probable que el empleador no se entere nunca de una condena, a menos que haya una verificación continua de los antecedentes.<sup>68</sup> En un sistema de hospitales de Estados Unidos, se verificaron de nueva cuenta los antecedentes

de 12,000 empleados y se descubrieron 74 infracciones delictivas que ocurrieron después de que esos empleados fueron contratados. Algunos de los delitos incluyeron agresiones con lesiones, violación, robo mayor, falsificación, distribución de drogas, manejo de un vehículo bajo la influencia de sustancias tóxicas, prostitución y fraude.<sup>69</sup> En una compañía financiera donde los empleados tenían acceso a información delicada de los clientes, se descubrieron 160 condenas posteriores a la contratación.<sup>70</sup>

Incluso hay casos de directores ejecutivos de grandes corporaciones que han presentado acreditaciones falsas. James Minder, presidente del consejo de administración de la compañía matriz de Smith & Wesson, el segundo productor más grande de revólveres en Estados Unidos, renunció bajo presiones después de que se descubrió que había pasado 15 años en las prisiones de Michigan por una sucesión de robos armados y un intento de fuga de la prisión.<sup>71</sup> El director ejecutivo de RadioShack David Edmondson dimitió después de que se demostró que había falsificado sus documentos de estudios. RadioShack había verificado los antecedentes de Edmondson cuando fue contratado como vicepresidente, pero no verificó sus títulos universitarios. Joseph McCool, editor de contribución de ExecuNet, un recurso en línea para los reclutadores, advierte: El error real que cometió RadioShack fue no hacer otra verificación de antecedentes de Edmondson antes de promoverlo al puesto de director ejecutivo. Al igual que muchos empleadores, RadioShack tan sólo incorporó la verificación de antecedentes en su reclutamiento, pero no el proceso de administración del talento. En la actualidad, se requiere que todos los administradores de alto nivel de RadioShack verifiquen su formación académica.<sup>72</sup>

## Contrataciones negligentes

### Contratación negligente:

Responsabilidad en la que incurre una compañía cuando no realiza una investigación razonable de los antecedentes de un candidato, y después asigna a un individuo potencialmente peligroso a un puesto en el cual éste puede causar daños.

Una **contratación negligente** es la responsabilidad en la que incurre un empleador cuando no realiza una investigación razonable de los antecedentes de un candidato, y después asigna a un individuo potencialmente peligroso a un puesto en el cual éste puede causar daños.<sup>73</sup> El caso típico de una contratación negligente se presenta cuando la persona contratada, de manera deliberada, inflige daños, como fraude, robo o agresión física, o interfiere con las relaciones contractuales.<sup>74</sup> Lester Rosen, abogado y presidente de Employment Screening Resources, asegura: El número de reclamaciones derivadas de una contratación negligente va en ascenso dentro de los litigios laborales. También es probable que el número aumente aún más conforme la verificación de antecedentes penales se vuelva más fácil.<sup>75</sup>

Una investigación razonable varía de acuerdo con la naturaleza del puesto de trabajo. El riesgo de daños a terceros, por ejemplo, requiere de un estándar más alto de precauciones cuando se contrata al conductor de un taxi en comparación con un cajero bancario. El conductor del taxi está solo y tiene el control de su cliente durante el tiempo que éste permanece en el auto. No sucede lo mismo en el caso de los cajeros bancarios. Los empleadores que operan empresas de servicios para el hogar, centros de cuidados diarios y de cuidados de la salud en el hogar enfrentan riesgos especiales al contratar personal que tendrá que conducir vehículos de la compañía, visitar clientes, manejar dinero o trabajar con niños o con personas ancianas o discapacitadas. La consideración fundamental al juzgar una situación de contratación negligente es si el daño era previsible al momento de contratar al empleado. Es imperativo que los administradores realicen investigaciones meticulosas de los antecedentes de todos los empleados en prospecto. Las organizaciones contratantes no pueden evitar la posibilidad de una acción legal. Sin embargo, el seguimiento de sólidos procedimientos de selección y el mantenimiento de expedientes de las investigaciones darán un buen apoyo y se consideran una buena inversión.

Ha habido casos en los cuales un empleador no hizo una verificación de antecedentes y el candidato resultó ser un delincuente sexual registrado. Craig R. Annunziata, un abogado de empleadores de Fisher & Phillips L.L.P. en Chicago, advierte: Ya se imaginará usted lo que un jurado haría con eso.<sup>76</sup> La multa promedio para los casos de contrataciones negligentes es de 1.6 millones<sup>77</sup> y, además, es probable que ésta se ratifique en caso de apelación. Ilustremos el problema: un empleador de una compañía de cuidados de la salud contrató a un candidato masculino como asesor de un programa de cuidados de la salud en el hogar operado por una asociación de enfermeros visitantes. Poco tiempo después de haber sido asignado a la casa de un parapléjico, el empleado asesinó al paciente para robarle. Al iniciarse la investigación criminalística, se descubrió que el individuo mintió acerca de su antiguo trabajo y que afirmó falsamente no tener antecedentes penales además, aseguró tener un grado de enfermero y una licencia para ejercer la profesión cuando esto no era verdad. Una verificación acerca de cualquiera de estas afirmaciones hubiera descalificado a la persona para el empleo. En la corte, la organización de cuidados de la salud trató de defen-



derse aduciendo que no era una práctica habitual realizar investigaciones profundas de antecedentes porque era demasiado costoso. El jurado no se impresionó por esto y el fallo impuso una multa de 26.5 millones.<sup>78</sup>

## Negligencia al dar referencias

### Negligencia al dar referencias:

Responsabilidad en la que pueden incurrir los empleadores al no hacer una advertencia acerca de un problema particularmente severo con un ex empleado.

La **negligencia al dar referencias** es la responsabilidad en la que pueden incurrir los empleadores al no hacer una advertencia acerca de un problema particularmente severo con un ex empleado.

Los ejemplos de negligencia al dar referencias son demasiado numerosos. Charles Cullen, un enfermero en Pennsylvania y Nueva Jersey, fue capaz de desplazarse de un hospital a otro, matando intencionalmente a varios pacientes en cada uno. Trabajó en 10 hospitales diferentes en Nueva Jersey y Pennsylvania durante un periodo de 16 años, a pesar del hecho de que en siete de esos hospitales fue sometido a investigación, despedido u obligado a renunciar. Aparentemente, ninguna de esas instituciones dio una mala referencia de Cullen, ni tampoco advirtió a otros hospitales que había problemas graves con él.<sup>79</sup>

### 13

Describir las decisiones de selección, los exámenes médicos y las notificaciones a los candidatos.

## Decisión de selección

En este punto, el foco de atención es el administrador, quien debe dar el paso más importante de todos: la decisión real de contratación. Si una empresa va a invertir miles de dólares al reclutar, seleccionar y capacitar a un empleado, es importante que el administrador contrate al candidato disponible más capacitado de acuerdo con los criterios de la empresa. La elección final se hace a partir de aquellos que todavía estén en la contienda después de evaluar la verificación de las referencias, las pruebas de selección, las investigaciones de antecedentes y la información de entrevistas.<sup>80</sup> Por lo regular, la persona seleccionada tiene las cualidades que se ajustan más a los requisitos del puesto vacante y de la organización. Sin embargo, algunas empresas consideran que el potencial de desarrollo de un candidato es tan importante como su capacidad para ocupar la posición actual. Jim Kutz, director de reclutamiento de tecnología de la información en Capital One Financial Corporation, explica: Con frecuencia no solamente contemplamos lo que la persona puede hacer ahora, sino lo que puede hacer en el siguiente puesto de trabajo.<sup>81</sup>

Por lo regular, quien hace la selección final es el administrador que será responsable por la actuación del nuevo empleado, especialmente en el caso de las posiciones de nivel más alto. Al tomar esta decisión, el administrador revisará los resultados de los métodos de selección usados. Es posible que no todos se ponderen de la misma manera. La pregunta clave en este momento es: ¿Qué datos son los mejores instrumentos de predicción del éxito en el puesto de trabajo? Para cada empresa o grupo de puestos de trabajo, el método de selección óptimo puede ser diferente.

En el competitivo mercado laboral de la actualidad, la decisión de un candidato de unirse a otra organización tal vez no marque el fin de las pláticas con su compañía actual. En ocasiones un candidato contratado se quedará con su empleador actual después de que éste le haga una contraoferta. Para contrarrestar la eficacia de las contraofertas, los expertos en RH sugieren mantenerse en contacto con el candidato para dar continuidad a la calidez después de que haya aceptado el puesto de trabajo. Se deben hacer llamadas telefónicas cada cuatro días hasta que el candidato se presente, sobre todo si usted considera que el candidato tiene el riesgo de permanecer con la empresa anterior.<sup>82</sup>

### TENDENCIAS E INNOVACIONES

## Contratación temporal de ejecutivos

**El reclutamiento y la contratación** de ejecutivos sobre una base temporal se han convertido cada vez más en una práctica habitual en algunas compañías.<sup>83</sup> Los individuos que han demostrado su capacidad como administradores de alto nivel están ingresando a esta nueva arena. Contratar a un ejecutivo interino es un enfoque táctico que se usa algunas veces para operar un departamento, una división o incluso toda una compañía. En la actualidad, con frecuencia las organizaciones conciben la contratación de un nuevo ejecutivo como una actividad dividida en dos partes.

La compañía inicia el proceso de búsqueda del ejecutivo de la manera tradicional, lo cual tal vez requiera de un periodo largo. Simultáneamente, se contrata a un ejecutivo temporal para que cubra la posición durante el tiempo que la compañía estará buscando al nuevo director ejecutivo.<sup>84</sup> Mike Braun, director ejecutivo de Interim CEO Network con sede en Palo Alto, California, pone a la disposición de las compañías directores ejecutivos temporales, principalmente en industrias de alta tecnología, mientras la empresa realiza la búsqueda de un ejecutivo. “La decisión de elegir director ejecutivo es tan importante que el proceso normal de selección puede requerir de seis meses a un año para darse por terminado”, afirma Braun. “Pero podemos conseguir un director ejecutivo interino experimentado para la empresa en un plazo de cuatro o cinco semanas”. La remuneración de los ejecutivos temporales es por lo regular del 15 al 20 por ciento por arriba de lo que ganará el nuevo director ejecutivo.<sup>85</sup> Además, la investigación indica que los directores ejecutivos interinos ocupan el cargo durante un tiempo promedio de 5.3 meses.<sup>86</sup>

Los ejecutivos temporales parecen estar mejorando en el desafío intelectual y en la flexibilidad que ofrecen. Son perfectos para administrar proyectos grandes y para cubrir las licencias de ausencia y las vacantes repentinas. El presidente y socio consultor de Norelli Group con sede en Charlotte, North Carolina, sostiene: “Las compañías que necesitan una rápida infusión de pensamiento transformador bien pueden quedar satisfechas al contratar a un director ejecutivo para que actúe como agente de cambio. Un director ejecutivo interino debe ser capaz de evaluar una situación con rapidez, generar un consenso alrededor de una solución, ganar credibilidad e implantar los cambios necesarios”.<sup>87</sup>

En muchos casos, las asignaciones de los ejecutivos temporales se vuelven un ejercicio del tipo “prueba antes de que compres” tanto para el ejecutivo temporal como para la compañía.<sup>88</sup> Mike Braun agrega: “Cerca del 40 por ciento de nuestras colocaciones se convierten en contrataciones permanentes”.<sup>89</sup> Por ejemplo, Carl Camden de Kelly Services tuvo un desempeño tan bueno como ejecutivo temporal que finalmente obtuvo el puesto en forma definitiva.<sup>90</sup> Otra ventaja de los ejecutivos temporales es que no tienen que participar en las contiendas políticas internas que se libran por lo regular en una organización.

¿Cuál es la forma exacta en la que una empresa encuentra un ejecutivo interino? Roger Sweeney, director ejecutivo, explica: “Las organizaciones de búsqueda, como ReefPoint LLP, actúan como intermediarios entre los clientes y los ejecutivos interinos tanto al nivel más alto como al nivel intermedio”. ReefPoint tiene una reserva de cerca de 150 administradores de alto nivel “que conforman el grupo que remitimos a las empresas”, afirma Sweeney. “Hemos trabajado con ellos en el pasado. Tenemos una base de datos de varios miles de ejecutivos interesados en hacer este trabajo”.<sup>91</sup> Otra fuente de ejecutivos interinos es Turnaround Management Association (TMA) con 7,800 miembros. Su especialidad son las organizaciones no lucrativas con problemas financieros. Linda Delgadillo, directora ejecutiva de TMA, señala: “Eso significa que serán contratados por la administración o por el consejo de administración de esa compañía para iniciar el análisis del problema y para operar la empresa con miras a estabilizarla y, en última instancia, hacer los arreglos necesarios”.<sup>92</sup>

## Examen médico

La Ley para Estadounidenses con Discapacidades (ADA) no prohíbe los exámenes médicos previos al empleo. Sin embargo, sí determina el momento en el cual pueden administrarse durante el proceso de selección. La Ley ADA afirma de manera explícita que todos los exámenes deben ser directamente relevantes para los requisitos del puesto de trabajo y que una empresa no puede ordenar un examen médico sino hasta que el candidato haya recibido una oferta de empleo.<sup>93</sup> Por lo general, una oferta de trabajo depende del hecho de que el candidato pase este examen. El propósito básico del examen médico es determinar si un candidato es físicamente capaz de realizar el trabajo. Los administradores deben estar conscientes de las responsabilidades legales relacionadas con los exámenes médicos. Los *Lineamientos uniformes* afirman que estos exámenes se pueden tomar como base para rechazar a los candidatos tan sólo cuando los resultados muestren que el desempeño en el trabajo se vería afectado de manera adversa.

## Notificación a los candidatos

La administración debe notificar a los candidatos tanto aceptados como rechazados acerca de las decisiones de selección tan pronto como sea posible. Esta acción es una cuestión de cortesía y de buenas relaciones públicas. Cualquier demora también podría dar como resultado que la empresa pierda un candidato excelente, ya que los mejores prospectos con frecuencia tienen otras opciones de empleo.

Los empleadores pueden rechazar a los candidatos en cualquier momento durante el proceso de selección. La investigación indica que la mayoría de las personas logran aceptar que perdieron si el proceso fue justo. Sin embargo, surgirán problemas cuando el proceso de selección parece poco objetivo. Por eso es importante que las compañías desarrollen y usen herramientas de selección racionales. Las restricciones de tiempo impiden que las empresas pasen demasiado tiempo explicando una decisión a un candidato que no tuvo éxito. Si el individuo rechazado fue un candidato interno, es recomendable que los administradores lo visiten o le hagan una llamada personal.<sup>94</sup> Una carta de rechazo es el método más probable. Una carta con un toque personal ayuda a reducir el estigma del rechazo y evita que el candidato tenga un sentimiento negativo hacia la compañía. Es posible que una carta impersonal tenga el efecto opuesto. Lo mejor que puede hacer una organización es tomar decisiones de selección de una manera objetiva. Es de esperar que la mayoría de los individuos que no obtuvieron éxito, con el tiempo, logren aceptar el hecho.

14

Describir un sistema de seguimiento de los candidatos.

### Sistema de seguimiento de los candidatos (SSC):

Aplicaciones de programas de cómputo diseñadas para ayudar a una empresa a seleccionar a los empleados con más eficacia.

## Sistema de seguimiento de los candidatos

Un **sistema de seguimiento de los candidatos (SSC)** consiste en una serie de aplicaciones de programas de cómputo diseñadas para ayudar a una empresa a seleccionar a los empleados con más eficacia. Los SSC actuales permiten que el área de RH y los administradores de línea vigilen la totalidad del proceso de selección. Con frecuencia las funciones de estos sistemas incluyen la revisión de currículos y la identificación de candidatos capacitados, la realización de pruebas de personalidad y de habilidades, y la verificación de los antecedentes.<sup>95</sup> Tales sistemas permiten a las compañías compilar electrónicamente las solicitudes de empleo, para clasificar con mayor rapidez a los candidatos, programar entrevistas y organizar las nuevas contrataciones. Se puede usar un SSC para anunciar aperturas de puestos en un sitio Web corporativo o en una pizarra de puestos de empleo y para generar solicitudes de entrevistas con los candidatos potenciales por correo electrónico. Otras características incluyen el seguimiento individual de los candidatos, el seguimiento de las solicitudes, la clasificación automatizada de currículos, formas personalizadas de alimentación de datos, preguntas de preselección y el seguimiento de respuestas algunos ofrecen características multilingües. En la mayoría de los casos, la meta no es sólo reducir los costos, sino también acelerar el proceso de contratación y encontrar a quienes puedan adaptarse al perfil de éxito de una organización. Los SSC están en proceso de mejora continua para hacer a los reclutadores más eficientes y para extender las fuentes de abastecimiento hacia el mercado global. Los encargados de desarrollar los sistemas de seguimiento de los candidatos ahora están concentrando sus esfuerzos en el desarrollo de métricas para la calidad de las contrataciones (que describimos en el capítulo 1).<sup>96</sup> Los proveedores líderes de programas de SSC incluyen a Recrutimax, Taleo y Kenexa.<sup>97</sup>

15

Explicar la métrica para la evaluación de la eficacia del reclutamiento y la selección.

## Métrica para la evaluación de la eficacia del reclutamiento y selección

Las métricas que están disponibles para evaluar la eficacia del área de RH son numerosas, y es posible generar un amplio conjunto de éstas para evaluar los elementos del proceso de reclutamiento y de selección. Esta sección describe algunas de esas métricas. En el capítulo anterior se expuso el mérito de acoplar las fuentes y los métodos del reclutamiento. Se supuso que, para cada puesto dentro de la organización, había una fuente óptima de candidatos y un método para reclutarlos. Un tema subyacente en relación con el acoplamiento de las fuentes y de los métodos es el de una métrica que permita determinar la calidad de las contrataciones.<sup>98</sup>

### Tasa de rotación

Anteriormente hablamos del alto costo de reemplazar a un empleado. La *tasa de rotación* es el número de veces en promedio que los empleados tienen que ser reemplazados durante un año. Por ejemplo, si una compañía tiene 200 empleados y contrata a 200 trabajadores durante el año, se tendrá entonces una tasa de rotación del 100 por ciento. Como cabe esperar, una tasa de 100 por ciento es muy costosa para la organización y es necesario encontrar formas de reducirla.<sup>99</sup>

### Costos de reclutamiento

Al determinar los costos de reclutamiento por contratación, se debe calcular primero el gasto total de reclutamiento. Posteriormente, se determina el costo por contratación dividiendo el gasto del reclutamiento entre el número de empleados contratados. Como es

natural, la dificultad asociada con esta medición está en determinar los costos exactos que se deberán considerar como gastos de reclutamiento. Es conveniente que una empresa determine un costo por contratación como punto de referencia para compararlo con el costo específico para la compañía.

### Tasa de selección

El número de candidatos contratados a partir de un grupo de candidatos y expresado como un porcentaje es la *tasa de selección*. Desde luego, la tasa de selección se ve afectada por las condiciones de la economía. Además, la validez del proceso de selección (de la cual hablamos anteriormente) tendrá un efecto sobre la tasa de selección.

### Tasa de aceptación

Cuando se hace una oferta de trabajo es porque la empresa ha confirmado que ese candidato satisface los requisitos del puesto. La *tasa de aceptación* es el número de candidatos que aceptaron el puesto dividido entre el número de candidatos a los cuales se ofreció dicho puesto. Si esta tasa es inusualmente baja, sería aconsejable determinar la razón por la cual los candidatos rechazan los puestos. Una baja tasa de aceptación aumenta los costos del reclutamiento.

### Tasa de rendimiento

El proceso de selección se puede visualizar estableciendo una analogía con un embudo, ya que el número de candidatos disponibles en cada etapa del proceso de selección se reduce cada vez más. Una *tasa de rendimiento* es el porcentaje de candidatos provenientes de una fuente y un método en particular que logran llegar a la siguiente etapa del proceso de selección. Por ejemplo, si 100 candidatos presentaron su currículum a través del sitio Web de la empresa y tan sólo se ofreció una entrevista a 25 de ellos, la tasa de rendimiento del sitio Web para suministrar candidatos será del 25 por ciento. Cada método de reclutamiento debe analizarse de una manera similar.

### Razón costo/beneficio de las fuentes y los métodos de reclutamiento

Aunque no es un proceso sencillo, las compañías están empezando a establecer métricas para ayudarse a evaluar tanto los aspectos cuantitativos como los cualitativos del proceso de reclutamiento y selección. Gerry Crispin, un directivo de la firma internacional de dotación de personal MMC Group, plantea lo siguiente: Pienso que uno de los principales problemas a los que se enfrenta la mayoría de las corporaciones es definir qué es lo que realmente significa la calidad. La calidad es una medida que responde la pregunta '¿Realmente conseguí lo que quería?'.<sup>100</sup> Cada organización debe mantener registros de empleo y efectuar sus propias investigaciones para determinar qué fuentes y métodos de reclutamiento son más convenientes en varias circunstancias. Para cada método, existe un costo asociado. Asimismo, para cada método, debe haber un beneficio asociado.

Con el tiempo es posible determinar la eficacia de cada fuente y método de reclutamiento. La compañía tiene información sobre los individuos basada en criterios como evaluaciones del desempeño, rotación, récord de seguridad, costo de capacitación y permanencia en el empleo, por mencionar tan sólo algunos. Es posible desarrollar modelos matemáticos para identificar qué fuentes y métodos de reclutamiento producen los mejores candidatos en términos tanto de calidad como de cantidad. Por ejemplo, tal vez se determine que los graduados de ciertas universidades se convierten en empleados de mejor calidad. Las posibilidades son ilimitadas.

### Tiempo requerido para la contratación

El tiempo requerido para ocupar un puesto de trabajo vacante es de gran importancia por varias razones. Primero, si la posición no ha sido ocupada, otros deben suplir la deficiencia o, de lo contrario, la productividad disminuirá. Además, cuanto más tiempo se necesite para ocupar una posición, más probable será que los candidatos deseables estén fuera del mercado. Si el proceso se prolonga demasiado, los mejores candidatos estarán trabajando para otro empleador más eficiente. Como afirma el dueño de una empresa de Atlanta: Si uno no está listo para hacer un juicio y hacer una oferta de trabajo a un buen prospecto dentro de 24 horas, los candidatos ya no estarán disponibles. Se habrán ido con el siguiente empleador que haya logrado tomar una decisión.<sup>101</sup> Esta urgencia extrema obviamente no se presenta en todas las situaciones. Sin embargo, el argumento está bien establecido.

Es conveniente llevar registros en relación con el tiempo promedio necesario para ocupar una posición con base en el método de reclutamiento usado. Por ejemplo, el reclutamiento por Internet genera contrataciones más rápidas que las agencias de empleo. O el sitio Web de la empresa toma demasiado tiempo para movilizar a los candidatos a través del proceso de selección.

## PERSPECTIVA GLOBAL

### Cambio de guardia: ¿Avanzarán los nuevos expatriados?

**Una nueva generación** de expatriados está evolucionando para los siempre crecientes mercados de China y de India. Estos ejecutivos que se desempeñan en el mercado global están ocupados buscando talento local, al tiempo que se adaptan a una cultura muy diferente. El mercado en el que se encuentran está creciendo a pasos agigantados, lo cual es vital para el futuro de su empresa. Cuando regresen a Estados Unidos, las oportunidades abundarán para ellos, tal vez incluso en la oficina de la esquina. Muchas empresas de Estados Unidos se están precipitando a los mercados de China e India, mandando a su mejor gente para que esté a cargo del negocio. Ha habido una gran expansión de la población de expatriados de Estados Unidos en los últimos cinco años.<sup>102</sup>

Ron Leonhardt, de 41 años de edad, director de recursos humanos de Target en aquella región, afirma: "Todo mundo habla acerca de poblaciones enormes, pero en realidad existe tan sólo un pequeño número de personas capacitadas para los puestos que se necesitan, y todas las compañías luchan por incorporarlos a sus filas". Él está a cargo de muchos de los 500 trabajadores en las operaciones de Target en seis ciudades chinas y de 1,200 empleados pertenecientes a las áreas de tecnología de la información, creatividad y finanzas en India. Target no tiene tiendas en esos países, y por lo tanto Leonhardt no puede basarse en la marca de Target para atraer a los candidatos. El ejecutivo explica: "Estamos compitiendo contra IBM, Dell y otras marcas que ya son enormes ahí. Todos quieren mostrar a sus familias que trabajan para una gran empresa". Leonhardt compensa este hecho al mostrarles la categoría de Target en la revista *Fortune* 500.<sup>103</sup>

Reclutar personal en India es sumamente difícil y agotador. Los candidatos pueden recibir docenas de ofertas y aceptarlas todas. Luego, se presentan a aquella que les atrae más. En ocasiones, el 30 por ciento de los candidatos que aceptan trabajos no se presentan a trabajar el primer día. Leonhardt explica: "Esto es muy frustrante, como ustedes se podrán imaginar". Para fomentar tasas de colocación más altas, se ofrecen recompensas a los empleados recientemente contratados, las cuales incluyen llamadas de los ejecutivos e incluso pequeños regalos para sus familiares, como una versión de peluche de la mascota de la empresa, un perrito. Algunos empleadores hacen que los padres del personal contratado vuelen a las oficinas centrales con propósitos de visitas. La forma de competir de Target es ofrecer seguros de salud a los padres de los empleados.<sup>104</sup>

Es importante seleccionar al expatriado correcto para que administre una empresa en China o en India, y el proceso de investigación es vital. Umesh Ramakrishnan de la empresa CTPartners, con sede en Nueva York, afirma: "Las compañías solían pensar que quienquiera que hubiera tenido éxito aquí tendría éxito en cualquier otra parte, así que enviaban a esa persona. Sin embargo, eso ya no sucede". El proceso de selección implica la aplicación de pruebas, incluyendo la elaboración de perfiles psicológicos y escenarios hipotéticos. Las compañías buscan individuos flexibles, que estén interesados en otras culturas y que hablen por lo menos otro idioma, además de su lengua natal.<sup>105</sup>

Cada vez con mayor frecuencia, el candidato "correcto" es una mujer, de menos de 40 años de edad. A menudo el candidato ideal es un inmigrante a Estados Unidos, quien puede llevar a su país de origen las habilidades y la experiencia que obtuvo en EUA. Rebecca Weiner, una consultora que ha vivido en China por varios periodos desde 1985, afirma que "las corporaciones de la actualidad están seleccionando a los ejecutivos de una manera más cuidadosa, favoreciendo a los nacionales repatriados y a los chino-estadounidenses. Esto muestra que las compañías comprenden que China es el mercado más grande del mundo y, desde luego, es importante a quién manden al extranjero. Desde el punto de vista estratégico, es algo muy positivo".<sup>106</sup>

Stacie Nevadomski Berdan, coautora con C. Perry Yeatman del libro *Get Ahead by Going Abroad*, considera que "las estancias en el extranjero, especialmente en China e India, se están volviendo tan esenciales como una maestría en administración de empresas para el currículum de un ejecutivo de alto nivel". A muchos expatriados les gusta tanto recibir una asignación para India o China que no quieren regresar a las oficinas generales. Benjamin Zhai, director de reclutamiento en China para la firma Egon Zender International, una empresa global de colocaciones ejecutivas, asegura: "Recibo una gran cantidad de currículos de ejecutivos conforme éstos son llamados de regreso luego de una asignación". Si a los expatriados que están de regreso no se les ofrece un nuevo y emocionante desafío, los perderemos.<sup>107</sup>



## Resumen

### **1. Explicar la importancia de la selección de los empleados.**

La selección es el proceso de elegir a partir de un grupo de candidatos a aquel individuo que resulte ser más conveniente para una posición en particular. Hay muchas formas de mejorar la productividad, pero ninguna es más poderosa que tomar la decisión correcta de contratación.

### **2. Identificar los factores ambientales que afectan el proceso de selección.**

Los factores ambientales que afectan el proceso de selección incluyen las consideraciones legales, la rapidez de la toma de decisiones, la jerarquía organizacional, la reserva de candidatos, el tipo de organización y el periodo de prueba.

### **3. Describir el proceso de selección.**

El proceso de selección empieza por lo regular con una entrevista preliminar, durante la cual los candidatos obviamente no calificados son rechazados. A continuación, los candidatos completan la forma de solicitud de empleo de la empresa, y esto va seguido por la administración de pruebas de selección y una serie de entrevistas de empleo, así como por la verificación de las referencias y los antecedentes. Una vez que se ha tomado la decisión de selección, se puede aplicar al empleado en prospecto el examen médico de la compañía.

### **4. Explicar la importancia de la entrevista preliminar.**

El proceso de selección se inicia con una investigación inicial de los candidatos para eliminar a aquellos que obviamente no cumplan con los requisitos del puesto.

### **5. Describir la revisión de solicitudes de empleo y de los currículos.**

Hacer que el aspirante llene una forma de solicitud de empleo es otro de los pasos iniciales del proceso de selección. El empleador evalúa esta solicitud para ver si el individuo se ajusta a la posición. En el pasado, los administradores y los representantes de RH revisaban los currículos manualmente, lo cual requería de mucho tiempo. Sin embargo, esta práctica ha evolucionado hacia un procedimiento más avanzado, en el cual los currículos se evalúan en forma automática en términos de errores tipográficos, errores de ortografía e interés por el trabajo.

### **6. Describir el envío de currículos a través de Internet.**

Al redactar sus currículos, los candidatos deben estar conscientes de que la mayoría de las compañías usan ahora sistemas automatizados para revisar currículos. Estos sistemas consideran un cierto estilo de currículum. Los currículos que se desvían de ese estilo son ignorados o eliminados.

### **7. Explicar las ventajas y los problemas potenciales del uso de pruebas de selección.**

Al reconocer las limitaciones de otras herramientas de selección, muchas empresas han añadido exámenes previos al empleo a su proceso de contratación. La investigación indica que las pruebas personalizadas son un medio exacto y confiable de predecir el desempeño en el puesto de trabajo. Además, el costo de las pruebas de empleo es pequeño en comparación con los costos finales de las contrataciones: un programa exitoso reforzará el renglón de utilidades de la empresa. La razón por la que las organizaciones usan pruebas es para identificar las actitudes y habilidades relacionadas con el puesto de trabajo que los entrevistadores no pueden reconocer.

El desempeño del puesto depende de la habilidad y de la motivación de un individuo para efectuar el trabajo. Las pruebas de selección predicen con exactitud la capacidad de un candidato para desempeñar el trabajo, es decir, si es capaz de hacerlo, pero son menos efectivas para indicar el grado de motivación de un individuo para realizarlo, es decir, si realmente lo hará. Los empleadores también deben estar conscientes de que las pruebas podrían ser involuntariamente discriminatorias. La ansiedad que se genera durante las pruebas también constituye un problema. Los problemas que resultan de contratar candidatos no capacitados o menos capacitados y de rechazar a los candidatos capacitados, junto con otros problemas legalmente potenciales, ocurrirán independientemente de los procedimientos que se sigan.

### **8. Describir las características de las pruebas de selección adecuadamente diseñadas.**

La estandarización es la uniformidad de los procedimientos y de las condiciones relacionadas con la administración de pruebas. La objetividad es una condición que se logra cuando todas las personas que califican una prueba determinada obtienen los mismos resultados. Una norma es un marco de referencia para comparar el desempeño de un candidato con el de otros. La confiabilidad es la medida en la cual una prueba de selección arroja resultados consistentes. La validez es la medida en la cual una prueba mide lo que pretende medir.

**9. Explicar los tipos de estudios de validación; describir los tipos de pruebas de empleo, incluyendo las pruebas en línea y el funcionamiento de los centros de evaluación.**

La validez relacionada con el criterio se determina comparando los puntajes de las pruebas de selección con algún aspecto del desempeño del puesto determinado, por ejemplo, a través de una evaluación del desempeño. La validez del contenido es un método de validación de pruebas a través del cual una persona realiza ciertas tareas que requiere el puesto o completa una prueba escrita que mide el conocimiento relevante para el puesto. La validez del constructo es un método de validación que determina si una prueba mide ciertos constructos, o rasgos, que el análisis de puestos considere importantes para el desempeño de un trabajo en particular.

Los tipos de pruebas de empleo incluyen las de aptitudes cognitivas, habilidades psicomotrices, conocimiento del trabajo, las muestras de trabajo y las pruebas de intereses vocacionales. Las pruebas genéticas, el análisis grafológico y las pruebas del polígrafo son tres formas peculiares de pruebas.

Para probar las diversas habilidades requeridas por los candidatos con frecuencia se recurre a Internet como herramienta. Un centro de evaluación es un enfoque de selección que requiere que los individuos ejecuten actividades similares a las que podrían encontrar en un trabajo real.

**10. Explicar la importancia de la entrevista de empleo y describir los tipos generales de entrevistas.**

La entrevista permite la aclaración de ciertos puntos, el descubrimiento de información adicional y la recopilación de los datos necesarios para tomar una decisión sólida de selección. El entrevistador debe dar información acerca de la compañía, del puesto de trabajo y de las expectativas del candidato.

Los tipos generales de entrevistas son la entrevista no estructurada y la entrevista estructurada, incluyendo a la entrevista conductual. El entrevistador debe dar información acerca de la compañía, del puesto de trabajo y de las expectativas con respecto al candidato.

**11. Describir los diversos tipos de entrevistas y los problemas potenciales de éstas.**

Los métodos de entrevistas incluyen la entrevista personal con un solo entrevistador, las entrevistas grupales, las entrevistas de panel, las entrevistas múltiples y la presentación realista del puesto de trabajo.

Los problemas potenciales de las entrevistas incluyen las preguntas inapropiadas, los juicios prematuros, el dominio de la entrevista, la filtración de información no relacionada con el puesto, el efecto de contraste, la falta de capacitación y la comunicación no verbal inadecuada.

**12. Explicar el uso de la investigación previa al empleo (incluyendo la verificación de los antecedentes y de las referencias), la contratación negligente y la negligencia al dar referencias.**

Las investigaciones de los antecedentes buscan en esencia datos provenientes de varias fuentes, incluyendo las referencias profesionales. La verificación de las referencias es la validación proveniente de la gente que conoce al candidato y que ofrece datos adicionales a la información presentada por dicho candidato permitiendo a la vez la verificación de su exactitud.

Una contratación negligente es la responsabilidad en la que incurre un empleador cuando no realiza una investigación razonable de los antecedentes de un candidato, y posteriormente asigna a un individuo potencialmente peligroso a una posición en la cual puede causar daños. La negligencia al dar referencias ocurre cuando un empleador no hace una advertencia acerca de un problema particularmente severo con un ex empleado.

**13. Describir las decisiones de selección, los exámenes médicos y las notificaciones a los candidatos.**

La decisión de selección se refiere a la decisión final entre aquellos candidatos que aún están en la contienda después de que se evalúan las verificaciones de las referencias, las pruebas de selección, las investigaciones de antecedentes y la información de las entrevistas. Los exámenes médicos permiten descartar a los individuos que tengan una enfermedad contagiosa y determinar si un candidato es físicamente capaz de realizar el trabajo. La información del examen médico se puede usar para determinar si hay ciertas capacidades físicas que diferencien entre empleados exitosos y menos exitosos. Los resultados del proceso de selección deben darse a conocer tanto a los candidatos aceptados como a los rechazados a la brevedad posible.

**14. Describir el sistema de seguimiento de los candidatos.**

El sistema de seguimiento de un candidato implica la aplicación de programas de cómputo cuya finalidad es ayudar a la empresa a reclutar empleados con más eficacia. Los sistemas actuales permiten al área de recursos humanos y a los administradores de línea supervisar la

totalidad del proceso, desde la revisión de currículos y la identificación de los candidatos capacitados, hasta la aplicación de pruebas de personalidad y de habilidades, así como la verificación de los antecedentes.

### 15. Explicar la métrica para evaluar la eficacia del reclutamiento y la selección.

Las métricas disponibles para evaluar la eficacia de los RH son numerosas, y es posible generar un amplio conjunto de métricas para evaluar el reclutamiento y la selección. Algunas de éstas incluyen los costos de reclutamiento, la tasa de selección, la tasa de aceptación, la tasa de rendimiento, la relación costo/beneficio de las fuentes y los métodos de reclutamiento y el tiempo requerido para la contratación.

## Términos clave

- Entrevista bajo estrés, 157
- Selección, 158
- Reserva de candidatos, 159
- Razón de selección, 160
- Currículum, 163
- Palabras clave, 165
- Currículum basado en palabras clave, 165
- Estandarización, 168
- Objetividad, 169
- Norma, 169
- Confiabilidad, 169
- Validez, 169
- Validez relacionada con el criterio, 170
- Validez del contenido, 170
- Validez de constructos, 170
- Pruebas de aptitudes cognitivas, 170
- Pruebas de habilidades psicomotrices, 170
- Pruebas de conocimientos del puesto de trabajo, 171
- Pruebas de muestras de trabajo, 171
- Pruebas de intereses vocacionales, 171
- Pruebas de personalidad, 171
- Pruebas genéticas, 172
- Análisis grafológico, 172
- Centro de evaluaciones, 173
- Entrevista de empleo, 174
- Adaptación organizacional, 175
- Entrevista no estructurada, 176
- Entrevista estructurada, 176
- Entrevista conductual, 177
- Entrevista grupal, 178
- Entrevista de panel, 178
- Presentación realista del puesto de trabajo, 179
- Verificación de referencias, 183
- Contrataciones negligentes, 184
- Negligencia al dar referencias, 185
- Sistema de seguimiento de los candidatos (SSC) 187

## Preguntas para repaso

1. Cuál es la importancia de la selección de empleados
2. Qué factores ambientales podrían afectar el proceso de selección Explique cada uno.
3. Cuáles son los pasos básicos que se siguen por lo regular en el proceso de selección
4. Cuál es el propósito general de las entrevistas preliminares
5. Cuál es el propósito de un formato de solicitud de empleo
6. Qué tipos de preguntas deben hacerse en una solicitud de empleo
7. Cuál sería la razón de selección si hubiera 15 candidatos y tan sólo una posición vacante Interprete el significado de esta razón de selección.
8. Cuáles son las ventajas y los problemas potenciales en el uso de las pruebas de selección
9. Cuáles son las características básicas de una prueba de selección adecuadamente diseñada
10. Cuáles son los tipos de validación Defina cada uno.
11. Identifique y describa los diversos tipos de pruebas de empleo.
12. Cuál es el propósito de un centro de evaluaciones
13. Qué información debe obtenerse a partir de una entrevista
14. Cuáles son los tipos generales de entrevistas
15. Qué es una entrevista conductual Qué tipos de preguntas incluiría una entrevista conductual
16. Cuáles son los diversos métodos de entrevistas Defina cada uno.
17. Qué es una presentación realista del puesto de trabajo
18. Cuáles son las implicaciones legales de las entrevistas
19. Por qué una empresa debe hacer una investigación previa al empleo
20. Por qué debería un empleador preocuparse por las contrataciones negligentes y la negligencia al dar referencias
21. Cuál es el propósito de las pruebas genéticas y del análisis grafológico
22. Por qué debería tomarse la decisión de selección antes de aplicar un examen médico
23. Qué es un sistema de seguimiento de los candidatos a los puestos de trabajo
24. Cuáles son algunas métricas para evaluar el reclutamiento y la selección

## INCIDENTE DE ARH 1

## Cuestión de prioridades

**Como gerente de producción** de Thompson Manufacturing, Sheila Stephens tiene la autoridad final de aprobar la contratación de los supervisores nuevos que trabajan para ella. El gerente de recursos humanos realiza la investigación inicial de todos los supervisores en prospecto y luego envía a Sheila los candidatos más probables para que los entreviste.

Hace poco, Sheila recibió una llamada de Pete Peterson, el gerente de recursos humanos: Sheila, acabo de hablar con un joven que parece ser la persona indicada para ocupar el puesto de supervisor de línea. Tiene buena experiencia y parece ser bastante responsable. Está aquí en este momento y disponible. No sé si puedas recibirlo .

Sheila dudó por un momento antes de contestar. Mira, Pete , dijo ella, estoy muy ocupada hoy, pero trataré de hacerle un lugar. Mándalo para acá .

Un momento más tarde, Allen Guthrie, el candidato, llegó a la oficina de Sheila y ella se presentó. Adelante, Allen , dijo Sheila. Estaré con usted después de que haya realizado algunas llamadas telefónicas . Quince minutos más tarde Sheila terminó las llamadas y empezó a hablar con Allen. Sheila estaba muy impresionada. Después de algunos minutos, la puerta de Sheila se abrió y un supervisor vociferó: Tenemos un pequeño problema en la línea uno y necesitamos tu ayuda . Sheila se puso de pie y dijo: Discúlpeme un minuto, Allen . Diez minutos más tarde Sheila regresó y la conversación continuó durante diez minutos más, antes de que una serie de llamadas los interrumpiera de nuevo.

El mismo patrón de interrupciones continuó durante la siguiente hora. Finalmente, Allen consultó su reloj y dijo: Lo siento, señora Stephens, pero tengo que ir por mi esposa .

Claro, Allen , dijo Sheila cuando el teléfono volvió a sonar de nuevo. Llámame más tarde el día de hoy .

**Preguntas**

1. Qué debería haber hecho Sheila para evitar entrevistas como ésta
2. Explique la razón por la cual Sheila, y no Pete, debería tomar la decisión de selección.

## INCIDENTE DE ARH 2

## ¡Pero no tuve la intención de hacerlo!

**David Corbello**, el gerente de la oficina del *Daily Gazette*, un periódico estadounidense, se quedó atónito cuando habló con la gerente de RH, Amanda Dervis. Él acababa de descubrir que una candidata que fue rechazada para un puesto lo había demandado. Todo lo que yo hice fue hacer preguntas amistosas acerca de sus hijos. Ella se veía muy dispuesta a hablar de ellos. Estaba realmente orgullosa de su familia. Incluso me contó episodios del difícil divorcio por el que acababa de pasar. Parecía deseosa de platicar y yo la dejé hacerlo. Pensé que sólo estaba rompiendo el hielo y estableciendo el tono para un diálogo eficaz. No pensé nada cuando me dijo que necesitaría un centro de cuidados diarios cuando entrara a trabajar. Un año más tarde ella alega haber sido víctima de una discriminación sexual porque piensa que a un hombre no le hubieran hecho preguntas acerca de sus hijos. No hay nada que justifique ese proceso judicial, o sí, Amanda

**Pregunta**

1. Qué debería responder Amanda a la pregunta de David

**Notas**

1. Succeeding in Stress Interviews , *Bloomsbury Business Library-Get that Job: Interviews* (2007): 42-43.
2. Michael Kaplan, Job Interview Brainteasers , *Business* .0 8 (septiembre de 2007): 35-37.
3. *Ibid.*
4. Martha Frase-Blunt, Games Interviewers Play , *HR Magazine* 46 (enero de 2001): 107-108.
5. Mel Jurado, Common Hiring Mistakes , *LabTalk* 156 (abril/mayo de 2007): 23.
6. Seeking the Perfect Candidate' Expect Frustration and Costs , *HR Focus* 82 (marzo de 2005): 8.
7. Bill Leonard, Our Horizons Are Limitless , *HR Magazine* 45 (enero de 2000): 44-49.
8. Katrina Brooker, Can Anyone Replace Herb , *Fortune* 141 (17 de abril de 2000): 192.
9. Susan Mesinger, Talent Shortage Challenge Must Be Met , *HR Magazine* 53 (mayo de 2008): 8.
10. Interviewing Job Applicants: Watching What You Say , *Fair Employment Practices Guidelines* (1 de julio de 2005): 1-3.
11. Two Consulting Firm Studies Identify Challenges, Gains for HR , *HR Focus* 82 (octubre de 2005): 8.
12. Emily Keller, Switching from For-Profit to Nonprofit , *Business Week Online* (10 de enero de 2008): 28.
13. Ernst & Young Hangs Up on Graduate Phone Interviews , *People Management* 13 (11 de enero de 2007): 13.

14. and Online Job Ads Are Most Effective , *Personnel Today* (20 de febrero de 2007): 55.
15. Ralph Kisiel, Honda Taps Web for Workers , *Automotive News* 82 (21 de febrero de 2008): 102.
16. Diane Domeyer, Résumé Writing the Right Way , *Office Pro* 67 (abril de 2007): 6.
17. Liz Wolgemuth, Kimberly Palmer, Katy Marquardt, Matthew Bandyk, Rick Newman y Marty Nemko, Career Guide 2008 , *U.S. News World Report* 144 (24 de marzo de 2008): 45-61.
18. Validate Hiring Tests to Withstand EEO Scrutiny: DOL & EEOC Officials , *HR Focus* 85 (mayo de 2008): 8-9.
19. *Ibid.*
20. Out of Sight, Yes, Out of Mind, No , *BusinessWeek* (18 de febrero de 2008): 60.
21. Lisa Terry, Selecting Franchisees: Franchisors Passion Play , *Franchise Times* 41 (10 de febrero de 2007): 10-11.
22. James Krohe Jr., Are Workplace Tests Worth Taking , *Across the Board* 43 (julio/agosto de 2006): 16-23.
23. Claudia Kalb y Tina Peng, May We Scan Your Genome , *Newsweek* 151 (21 de abril de 2008): 44.
24. Genetic Testing: What to Know Before You Test , *HR Focus* 82 (agosto de 2005): 2.
25. Matt Brady, Bush Signs Genetic Bill , *National Underwriter Life Health Financial Services* 112 (26 de mayo de 2008): 23.
26. Michael Alter, Handwriting Analysis , *Landscape Management* 44 (octubre de 2005): 86.
27. www.proveit.com. 27 de julio de 2008.
28. Taryn Brodwater, ISP Trooper Exams Now Available Online: Candidates Can File Applications and Get Results Almost Immediately' , *Spokesman-Review* (9 de agosto de 2006).
29. Kevin G. Love y Sarah DeArmond, The Validity of Assessment Center Ratings and 16PF Personality Trait Scores in Police Sergeant Promotions: A Case of Incremental Validity , *Public Personnel Management* 36 (primavera de 2007): 21-32.
30. Melissa F. Thompson, A Practical Guide to Assessment Centres and Selection Methods , *Training* 45 (marzo/abril de 2008): 54.
31. Successful Recruiting for Employers , *Credit Management* (julio de 2007): 17-19.
32. Paul Falcone, Career Counselor Interviewing , *HR Magazine* 51 (enero de 2006): 97-101.
33. Susan De Baker, Hire Power , *Best's Review* 109 (mayo de 2008): 74.
34. Annie Stevens y Greg Gostanian, Retaining Hi-Pos , *Sales Service Excellence* 8 (marzo de 2008) 15.
35. Bill Carpitella, Interviewing 101: Listen for Organizational Fit , *Professional Builder* 66 (diciembre de 2001): 30.
36. Carolyn Brandon, Truth in Recruitment Branding , *HR Magazine* 50 (noviembre de 2005): 89-96.
37. David Manturo, Don't Overlook This Critical Skill: Interviewing , *Pennsylvania CPA Journal* 78 (invierno de 2008): 4-5.
38. Interview Tips: It's Down to You! *Credit Management* (julio de 2007): 14-15.
39. <http://www.wetfeet.com/About.aspx>. 15 de julio de 2008.
40. Preparing for Different Types of Interview , *Bloomsbury Business Library-Actionlists Checklists* (2007): 191.
41. Jay Zack y Mark Van Beusekom, Making the Right Hire: Behavioral Interviewing , *The Talent Advisor* 27 (septiembre de 1996): 570.
42. Advice on Mastering the Behavioral Interview , *Financial Executive* 23 (noviembre de 2007): 11.
43. Deborah Walker, Behavioral Interviews: 3 Steps to Great Answers , *PA Times* 30 (septiembre de 2007): 22.
44. Judith Trotsky, Oh, Will You Behave , *Computerworld* 35 (8 de enero 2001): 42.
45. Mark Murphy, Hiring IQ , *Leadership Excellence* 23 (enero de 2006): 11.
46. Erinn R. Johnson, Pressure Sessions , *Black Enterprise* 38 (octubre de 2007): 72.
47. Handling Inappropriate Questions in an Interview , *Bloomsbury Business Library-Actionlists Checklists* (2007): 134.
48. Firing Off When Interviews Go from Formal to Farce , *Personnel Today* (15 de enero de 2008): 28.
49. Jack Welch y Suzy Welch, Hiring Wrong-and Right , *BusinessWeek* (29 de enero de 2007): 102.
50. R. Wayne Mondy y Shane R. Premeaux, *Management: Concepts, Practices, and Skills* (Orlando, FL: Harcourt, Inc., 2000): 291.
51. Kristen Weirick, The Perfect Interview , *HR Magazine* 53 (abril de 2008): 85-88.
52. How and Why Employers Are Doing Background Screenings , *HR Focus* 85 (julio de 2008): 8-9.
53. Jessica Márquez, RadioShack Gaffe Shows Need to Screen Current Employees , *Workforce Management* 85 (13 de marzo de 2006): 3-4.
54. Kevin Prendergast, Best Practices Among Professional Service Firms: Employment Screening , *CPA Practice Management Forum* 3 (2007): 14-16.
55. Barry Nadell, Background Checks a Smart Step , *Franchise Times* 39 (15 de agosto de 2005): 18.
56. Charles Archer, Electronic Fingerprinting , *HR Magazine* 50 (agosto de 2005): 107-109.
57. Good Credit, Better Job , *Office Pro* 68 (abril de 2008): 9.
58. Kris Frieswick, Background Checks , *CFO* 21 (agosto de 2005): 63-65.
59. Favorite Strategies to Stop Employee Thieves , *Security Director's Report* 6 (marzo de 2006): 8.
60. Matthew J. Heller, Digging Deeper , *Workforce Management* 87 (3 de marzo de 2008): 35-39.
61. Benchmarks on Background Checks as a Security Tool , *Security Director's Report* 7 (agosto de 2007): 4-6.
62. Jennifer Taylor Arnold, Getting Facts Fast , *HR Magazine* 53 (febrero de 2008): 57-62.
63. William J. Woska, Legal Issues for HR Professionals: Reference Checking/Background Investigations , *Public Personnel Management* 36 (primavera de 2007): 79-89.
64. *Ibid.*
65. Tal Moise, Updated Background Checks Needed , *Business Insurance* 40 (13 de febrero de 2006): 10.
66. Jessica Márquez, RadioShack Gaffe Shows Need to Screen Current Employees , *Workforce Management* 85 (13 de marzo de 2006): 3-4.
67. Moise, Updated Background Checks Needed .
68. *Ibid.*
69. *Ibid.*
70. *Ibid.*
71. Julie Rawe, It's 2004. Do You Know Who Your Chairman Is , *Time Canada* 163 (8 de marzo de 2004): 10.
72. Márquez, RadioShack Gaffe Shows Need to Screen Current Employees .



73. Maria Greco Danaher, Lack of Background Check Leads to Liability , *HR Magazine* 50 (enero de 2005): 94.
74. Larry Besnoff y Arthur J. Cohen, Hazardous Hires , *Waste Age* 38 (abril de 2007): 106-110.
75. Recent Cases Highlight Company Liability for Employee Misdeeds , *Security Director's Report* 7 (marzo de 2007): 2-4.
76. Judy Greenwald, Employers Must Exercise Caution with Background Checks , *Business Insurance* 41 (30 de abril de 2007): 4/80.
77. Linda Haugsted, Slipping Through the Screen , *Multichannel eews* (12 de diciembre 2005): 18-20.
78. William Atkinson, Keeping Violent Employees Out of the Workplace , *Risk Management* 48 (marzo de 2001): 12.
79. Paul Snitzer y Lisa Clark, 'Speak No Evil' Is a Risky Policy , *Modern Healthcare* 35 (5 de diciembre de 2005): 23.
80. Kyle Gargaro, Do the Legwork When Hiring Your Employees , *Air Conditioning Heating Refrigeration eews* 230 (12 de marzo de 2007): 34.
81. Trotsky, Oh, Will You Behave .
82. Kris Dunn, When Dating and Recruiting Feel the Same , *Conference Board Review* 45 (mayo/junio de 2008): 11-12.
83. Diane Brady, The Temp in the Corner Office , *BusinessWeek* (3 de julio de 2006): 13.
84. Terence F. Shea, Limited Executive Engagements , *HR Magazine* 49 (junio de 2004): 16-18.
85. Martha Frase-Blunt, Short-Term Executives , *HR Magazine* 49 (junio de 2004): 110-114.
86. Del Jones, Turnover for CEOs Is on Record Pace , *USA Today* (12 de julio de 2006): lb.
87. Even the Boss Can Be a Temp , *HR Magazine* 53 (marzo de 2008): 10.
88. Are Temporary Executives the Wave of the Future , *HR Focus* 84 (septiembre de 2007): 7-11.
89. Frase-Blunt, Short-Term Executives .
90. Brady, The Temp in the Corner Office .
91. Are Temporary Executives the Wave of the Future , *HR Focus* 84 (septiembre de 2007): 7-11.
92. *Ibid.*
93. Jill S. Cox, Pre-Employment Medical Exams: When Are They Appropriate , *Paper* 360 3 (mayo de 2008): 47.
94. Kathryn Tyler, Helping Employees Step Up , *HR Magazine* 52 (agosto de 2007): 48-52.
95. Jennifer Taylor Arnold, Getting Facts Fast , *HR Magazine* 53 (febrero de 2008): 57-62.
96. Connie Winkler, Quality Check , *HR Magazine* 52 (mayo de 2007): 93-98.
97. Applicant Tracking System Software Providers , *Workforce Management* 85 (27 de febrero de 2006): 16.
98. Winkler, Quality Check .
99. Dina Berta, How to Calculate Turnover , *ation's Restaurant eews* 42 (28 de enero de 2008): 24.
100. Did You Get the Employee You Wanted , *Workforce Management* 83 (octubre de 2004): 101.
101. Dina Berta, Chains Tap Psychological Profiling to Trim HR Turnover , *ation's Restaurant eews* 36 (30 de septiembre de 2002): 1.
102. Lisa Takuchi Cullen, The New Expatriates , *Time South Pacific* 43 (3 de noviembre de 2007): 51-53.
103. *Ibid.*
104. *Ibid.*
105. *Ibid.*
106. *Ibid.*
107. *Ibid.*



## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- 1 Definir *capacitación* y *desarrollo*.
- 2 Explicar los factores que influyen en la capacitación y el desarrollo.
- 3 Describir el proceso de capacitación y desarrollo.
- 4 Describir los diversos métodos de capacitación y desarrollo.
- 5 Describir los sistemas de implementación de capacitación y desarrollo.
- 6 Describir los conceptos de desarrollo gerencial, *mentoring* y *coaching*.
- 7 Definir *inducción* y describir el proceso de inducción de los nuevos ejecutivos en la empresa.
- 8 Explicar las métricas para evaluar la capacitación y el desarrollo.
- 9 Describir la Ley de Inversión en la Fuerza de Trabajo.
- 10 Definir el *desarrollo organizacional* (DO) y describir sus diversas técnicas.

# Capacitación y desarrollo



## *ARH en acción:* Videoconferencias de alta tecnología

**¿Qué tienen en común Cisco, Hewlett-Packard, Teliris y Polycom?** Claire Schooley, analista industrial de larga trayectoria, las considera “los Cadillacs de las videoconferencias”.<sup>1</sup> Hasta fechas recientes, el estatus de los viajeros de negocios se medía por las millas acumuladas en sus viajes, su admisión a los salones VIP y los nombres de personas famosas que conocían en las conferencias. Durante años, Irv Rothman, director ejecutivo de la división de servicios financieros de Hewlett-Packard, volaba por lo menos una vez cada trimestre junto con sus tres principales colaboradores desde su base de Nueva Jersey hasta las oficinas centrales de HP en Silicon Valley. Después de seis horas y medida de vuelo, él se reunía con su jefe, y luego partía de regreso.<sup>2</sup> Rick Dipper, de la empresa Nortel, afirma: “En la actualidad, cuando usted dice que tuvo una reunión en Londres y después regresó a casa para cenar con sus hijos, la gente siente envidia”.<sup>3</sup>

Las tecnologías Halo de HP y TelePresence de Cisco tienen un costo hasta de \$300,000 por unidad, pero por lo regular se pagan a sí mismas en un periodo tan corto como nueve meses.<sup>4</sup> La innovación más reciente de Cisco, denominada Telepresence, un sistema de reuniones virtuales similares a las reuniones en vivo, es casi mejor que el hecho de estar personalmente en el sitio de la junta, sobre todo si se considera el tiempo, el dinero y las emisiones de carbón que se ahorran al reducir el número de viajes.<sup>5</sup> En 2008 tuvo lugar una conferencia en Honolulu, patrocinada por Cisco Systems, donde la tercera parte de los 3,000 asistentes no se presentaron físicamente. En vez de ello, asistieron a la conferencia virtual organizada por Cisco junto con Unisfair, un especialista en eventos virtuales.<sup>6</sup>

De acuerdo con Claire Schooley, el sistema “no es económico, pero si hablamos de organizar reuniones de alta participación donde la interpretación de las sutilezas del lenguaje corporal es un requisito, entonces estos sistemas son ideales”.<sup>7</sup> Howard Lichtman, presidente de Human Productivity Lab, una firma de consultoría especializada en colaboraciones visuales y teleconferencias, agrega: “La clave del atractivo del sistema reside en que permite la experiencia de una reunión de personas cara a cara. Los sistemas anteriores no ofrecían la experiencia verdadera de conocer a alguien. Estos nuevos sistemas muestran con orgullo una presentación fluida de imágenes, tonos y colores naturales de la piel, y brindan una sólida presentación que proviene de quien está charlando. Estos sistemas ayudan a edificar las relaciones sin el desgaste natural que implican los viajes”.<sup>8</sup>

Este año, el director de viajes y reuniones de la firma de contadores Grant Thornton, Cheryl Geib, canceló tres sesiones de capacitación fuera de la empresa que implicaban a 100 ejecutivos cada una, para reducir costos. Geib las reemplazó por reuniones virtuales en línea. Los ejecutivos están encantados. “Nunca regresaremos al pasado”, asegura Geib.<sup>9</sup>

Manuel Basurto, gerente de productos de telepresencia y videoconferencias de Wachovia, afirma: “En una encuesta de satisfacción del cliente que realicé hace más de seis semanas, el 34 por ciento de las 700 personas que usaron nuestras unidades redujeron los viajes obteniendo ahorros por \$250,000 en ese periodo de seis semanas, en comparación con \$125,000 del costo operacional del estudio”.<sup>10</sup>

El director de información de Procter & Gamble, Filippo Passerini, considera: “Las nuevas tecnologías otorgan poder a la colaboración; de esta forma, usted puede estar realmente ahí sin tener que salir de donde se encuentra. Esta tecnología nos permite ahorrar dinero y nos capacita para colaborar y hacer innovaciones de una manera más rápida, más inteligente y más sustentable que nunca”.<sup>11</sup> La empresa de consultoría BDO Seidman impulsa a los empleados para que se reúnan virtualmente mediante el uso de la tecnología WebEx, la cual permite a los compañeros de trabajo esparcidos por todo el mundo hacer anotaciones en pizarrones y compartir documentos. La compañía ahorra \$1 millón al año. “No solamente se trata de la reducción de los viajes, también se trata del incremento en la comunicación”, opina MaryEm Musser, director de capacitación y desarrollo de la empresa. Los investigadores sobre asuntos laborales reportan que el hecho de reunirse con los demás de una manera más frecuente y durante periodos de tiempo cortos es más productivo que volar para sostener charlas prolongadas e interminables.<sup>12</sup>

*La primera parte* se dedica a examinar las videoconferencias posibles gracias a la avanzada tecnología. A continuación, nos ocuparemos de analizar la capacitación y el desarrollo estratégico y los factores que influyen en ellos. Después examinaremos el proceso de capacitación y desarrollo, y cómo se determinan las necesidades y los objetivos de dichas actividades. Posteriormente, describiremos los numerosos métodos de capacitación y desarrollo, así como los sistemas de implementación de los mismos. Hablaremos también del desarrollo y la inducción y del proceso de inducción de los nuevos ejecutivos en la empresa. También se describirán los medios a través de los cuales se implantan los programas de capacitación y desarrollo, incluyendo una exposición de las métricas para su evaluación. Después, se explicará la Ley de Inversión en la Fuerza de Trabajo, y se hará una descripción del desarrollo de la organización. El capítulo concluye con una Perspectiva global titulada Aprender a lidiar con las diferencias culturales .



Definir *capacitación* y *desarrollo*.

### Capacitación y desarrollo:

Parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional.

### Capacitación:

Actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales.

## Capacitación y desarrollo estratégico

La **capacitación y el desarrollo (CyD)** constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La **capacitación** brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. Enseñar a un trabajador cómo operar un torno o indicar a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación. Por otra parte, el **desarrollo** implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece. Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con sus estrategias corporativas.<sup>13</sup> Algunos beneficios estratégicos posibles de la capacitación y el desarrollo incluyen la satisfacción de los empleados, el mejoramiento de la moral, una tasa de retención más alta, una tasa de rotación más baja, una mejora en las contrataciones, el aumento en las utilidades y la invaluable consecuencia de que los empleados satisfechos producen clientes satisfechos.

Los clientes demandan continuamente una mayor calidad, costos más bajos y ciclos de tiempo más cortos. Por consiguiente, las empresas deben esforzarse por mejorar en forma constante su desempeño general. Los negocios han ayudado a este esfuerzo mediante la tecnología y el mejoramiento de los procesos. Pero el componente estratégico más impor-



**Desarrollo:**

Aprendizaje que va más allá del trabajo actual y que tiene un enfoque a largo plazo.

**Organización en proceso continuo de aprendizaje:**

Empresa que reconoce la importancia fundamental de la capacitación y el desarrollo continuos relacionados con el desempeño y que toma las acciones conducentes.



Web Wisdom

American Society for  
Training and Development  
<http://www.astd.org>

En este sitio se presenta la página de visita de la Sociedad Estadounidense para la Capacitación y el Desarrollo (American Society for Training and Development). Visite la sala de prensa para obtener información actualizada sobre los temas de capacitación y desarrollo.



Explicar los factores que influyen en la capacitación y el desarrollo.

tante es la calidad de la fuerza de trabajo de una compañía. Para mantener una ventaja competitiva estratégica, su fuerza de trabajo debe desarrollarse continuamente.<sup>14</sup> En fechas recientes, el gasto promedio anual de capacitación por empleado aumentó a 1,040, para dar un gasto total destinado al aprendizaje y el desarrollo de los empleados de 129,600 millones.<sup>15</sup> Algunas organizaciones gastan una cantidad mayor. En la empresa Cheesecake Factory Inc., la capacitación es tan buena como algunos de los restaurantes más finos del país. La compañía se inició como una pequeña panadería familiar para convertirse en un gigante de ventas anuales de 94.4 millones con una tasa de crecimiento del 17.9 por ciento y 35,000 empleados. Gran parte de las razones de este crecimiento se atribuye a la capacitación. En promedio, Cheesecake Factory gasta en capacitación 2,300 por empleado y más de 20,000 por gerente. Algunos podrían verse tentados a decir que esto es una exageración. Sin embargo, Chuck Wensing, vicepresidente de desarrollo, considera que tal apreciación sería incorrecta y explica: Ha sido nuestra cultura desde el principio. El director ejecutivo actual (e hijo de los propietarios originales) ha puesto un gran énfasis en el desarrollo, y nosotros siempre hemos creído en la fuerza del desarrollo. Queremos que la experiencia del usuario sea perfecta.<sup>16</sup>

El mejoramiento en el desempeño, que es el objetivo de la capacitación y el desarrollo desde el punto de vista de las utilidades, es una meta estratégica para las organizaciones. Para este fin, muchas empresas se han convertido en organizaciones sujetas a un aprendizaje continuo o se están esforzando por serlo.<sup>17</sup> Una **organización en proceso continuo de aprendizaje** es una empresa que reconoce la importancia fundamental de la capacitación y el desarrollo continuos relacionados con el desempeño y que toma las acciones conducentes.

Un sistema administrativo de aprendizaje continuo va más allá del lanzamiento de proyectos tácticos de capacitación para iniciar programas de aprendizaje alineados con las metas corporativas estratégicas. Aunque alguna vez fueron mal valorados en el mundo corporativo, en la actualidad los programas de capacitación se reconocen como una forma de reforzar la satisfacción del cliente, contribuir al desarrollo de las asociaciones, mejorar las actividades de investigación y desarrollo, todo lo cual se refleja, en última instancia, en el renglón de utilidades. Organizarse como una compañía que motiva a sus empleados para continuar creciendo y para aprender es una ventaja fundamental en el reclutamiento. Esto es evidente en el caso del reclutamiento de los empleados de la generación Y. En una organización en proceso continuo de aprendizaje, los empleados son recompensados por aprender, ya que se les ofrecen trabajos enriquecidos, promociones y mejor remuneración. Las organizaciones que tienen la reputación de ser líderes en el aprendizaje atraen a un mayor número de empleados mejor calificados.<sup>18</sup>

En la competencia para quedar inscrito en la lista de las 100 mejores compañías para trabajar en Estados Unidos, las oportunidades de aprendizaje y crecimiento tienen una alta prioridad. En casi todas las encuestas, la capacitación y el desarrollo se sitúan dentro de los tres primeros beneficios que los empleados desean de sus empleadores, por eso buscan empresas que les brinden las herramientas necesarias para avanzar en su profesión. Es claro que la capacitación y el desarrollo no son tan sólo un aspecto agradable que se puede brindar a los empleados. Más bien, son un recurso estratégico, un recurso que las empresas deben aprovechar para dar energía a sus organizaciones en el siglo XXI.

## Factores que influyen en la capacitación y el desarrollo

Existen numerosos factores que influyen en la capacitación y el desarrollo y que, a la vez, se ven influidos por éstos.

### Apoyo de la alta administración

Para que los programas de capacitación y desarrollo tengan éxito, se requiere del apoyo de la alta administración sin éste, un programa de capacitación y desarrollo fracasará. La forma más eficaz de lograr el éxito es que los ejecutivos tomen parte activa en la capacitación y brinden los recursos necesarios.

### Avances tecnológicos

Los cambios están ocurriendo a una velocidad sorprendente, y cada año el volumen de los conocimientos se duplica.<sup>19</sup> Es posible que ningún factor haya influido más en la capacitación y el desarrollo que la tecnología. La computadora, Internet, BlackBerrys, los teléfonos celulares, los mensajes de texto y el correo electrónico afectan de manera espectacular la realización de todas las funciones de la empresa. Como se pone de relieve en todo este capítulo, la tecnología ha desempeñado un papel fundamental en el cambio en la manera de transmitir los conocimientos a los empleados, y este cambio se difunde de manera constante.



DILEMA  
ÉTICO**El lado difícil de la tecnología**

**Suponga que usted** es el director de recursos humanos de una empresa manufacturera de gran tamaño que está experimentando cambios mayores. Su empresa se encuentra en el proceso de construir dos plantas tecnológicamente muy avanzadas. Cuando éstas se completen, la compañía cerrará cuatro de sus cinco plantas anteriores. El trabajo de usted es determinar quién se quedará en la planta antigua y quién será recapacitado para las nuevas plantas.

Un empleado de la planta antigua es un trabajador de producción de 56 años de edad que ha laborado en la empresa durante 10 años. Él parece ser un íntimo amigo personal del jefe de usted, puesto que con frecuencia se les ve juntos en reuniones sociales. Sin embargo, en su opinión, él no es capaz de manejar el trabajo de alta tecnología que se requiere en las nuevas plantas, aun con una capacitación adicional. Tampoco tiene la suficiente edad para jubilarse y existen otros empleados calificados con más antigüedad que quieren permanecer en la planta antigua.

*¿Qué haría usted?*

**Complejidad del mundo**

El mundo se está volviendo sencillamente más complejo, y esto sin duda repercute sobre la manera en la que opera una organización.<sup>20</sup> Ya terminó la época en la que una empresa simplemente competía contra otras organizaciones en Estados Unidos. En todo el mundo se observan oportunidades y amenazas que habrá que confrontar. Las organizaciones tienen que pensar en la totalidad de la fuerza de trabajo y en cómo integrarla y capacitarla en este ambiente global.<sup>21</sup>

**Estilos de aprendizaje**

Aunque todavía hay mucho por saber acerca del proceso de aprendizaje, algunas generalizaciones provenientes de las ciencias del comportamiento han influido en la manera en la que las empresas realizan la capacitación. Por ejemplo, los aprendices progresan en cierta área de aprendizaje sólo si ésta es necesaria para lograr sus propósitos. La investigación indica que un sujeto aprenderá sólo si hay relevancia, significado y emoción asociados con el material que se enseña.

Además, el mejor momento para aprender es justamente cuando el aprendizaje resulta útil. Y la capacitación y el desarrollo no son la excepción, ya que deben impartirse en el momento oportuno. La **capacitación justo a tiempo** (capacitación solicitada) es aquella que se imparte en cualquier momento y en cualquier parte del mundo donde se necesite.<sup>22</sup> La tecnología de las computadoras, Internet y las Intranets han hecho a estos enfoques económicamente factibles en un grado que nunca antes había sido posible. La capacidad para entregar y transmitir conocimientos a los empleados a medida que ello sea necesario, en cualquier parte del mundo y a un ritmo acorde con sus estilos de aprendizaje, mejora notablemente el valor de la capacitación y el desarrollo.

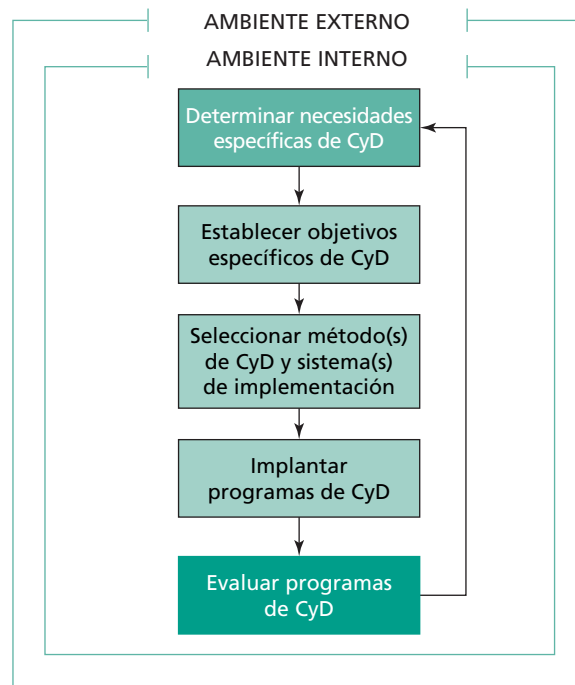
La investigación realizada sobre los estilos de aprendizaje de los estudiantes indica que la mayoría de los alumnos universitarios tienen una orientación práctica hacia el aprendizaje, con una preferencia por actividades concretas de aprendizaje por encima de una orientación teórica y abstracta. Los modos activos de enseñanza y aprendizaje parecen ser más eficaces que los modos pasivos que son tan familiares para muchos profesores y estudiantes. El aprendizaje activo se basa en el supuesto de que los estudiantes aprenden mejor al hacer las cosas. Las situaciones de aprendizaje activo ofrecen a los estudiantes la oportunidad no sólo de aplicar y practicar lo que ya han aprendido, sino también de ver los resultados de su práctica, de determinar si realmente entendieron lo que hicieron, y de ganar comprensión para las aplicaciones posteriores.

**Otras funciones de recursos humanos**

El éxito de otras funciones de recursos humanos también tiene un efecto crucial sobre la capacitación y el desarrollo. Por ejemplo, si los esfuerzos del reclutamiento y selección atraen únicamente a empleados marginalmente capacitados, la empresa necesitará programas amplios de capacitación y desarrollo. El paquete de remuneración de una empresa también

**Capacitación justo a tiempo (capacitación solicitada):**

Capacitación que se imparte en cualquier momento y en cualquier parte del mundo donde se necesite.



**Figura 7-1** Proceso de capacitación y desarrollo

influye en los esfuerzos de CyD. Las organizaciones con sistemas competitivos de remuneración o planes progresivos de salud y seguridad encontrarán más fácil atraer a empleados más competitivos y retener a los empleados que requieran menos capacitación.



Describir el proceso de capacitación y desarrollo.

## Proceso de capacitación y desarrollo

Los ajustes mayores en los ambientes externos e internos requieren de un cambio corporativo. En la figura 7-1 se describe el proceso general de la capacitación y el desarrollo que anticipa o responde al cambio. Primero, una organización debe determinar sus necesidades específicas de capacitación. Después, habrá que establecer los objetivos específicos. Los objetivos podrían ser estrechos si están limitados a la capacidad de supervisión de un administrador, o podrían ser lo suficientemente amplios para incluir el mejoramiento de las habilidades administrativas de todos los supervisores de primera línea. En las organizaciones ejemplares, existe un vínculo muy cercano entre la misión estratégica de la empresa y los objetivos del programa de capacitación y desarrollo. Es necesaria la revisión y la actualización periódica de estos objetivos para asegurar que den apoyo a las cambiantes necesidades estratégicas de la organización. Después de establecer los objetivos de CyD, la administración podrá determinar los métodos apropiados y el sistema de implementación y transmisión que se usará. Como es natural, la administración debe evaluar en forma continua la capacitación y el desarrollo para asegurar su valor en el logro de los objetivos organizacionales.

## Determinación de las necesidades específicas de capacitación y desarrollo

El primer paso en el proceso de capacitación y desarrollo es determinar las necesidades específicas en esas áreas. En el altamente competitivo ambiente de las empresas de la actualidad, iniciar un programa tan sólo porque otras compañías lo están haciendo es buscar problemas. Se debe adoptar un enfoque sistemático para tratar las necesidades legítimas.

La capacitación y el desarrollo deben determinarse realizando análisis a diferentes niveles:

- **Análisis organizacional:** Desde una perspectiva *general de la organización*, se debe estudiar la misión estratégica de la empresa, sus metas y sus planes corporativos, junto con los resultados de la planeación estratégica de recursos humanos.

- **Análisis de tareas:** El siguiente nivel de análisis se concentra en las *tareas* que se requieren para lograr los objetivos de la empresa. Las descripciones de puestos son importantes fuentes de datos para este nivel de análisis.
- **Análisis de las personas:** La determinación de las *necesidades individuales de capacitación* es el nivel final. Las preguntas relevantes son: ¿quién necesita capacitación y qué tipo de conocimientos, destrezas y habilidades necesitan los empleados?. Las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o encuestas de supervisores y de los titulares de los puestos son útiles en este nivel.

Actualmente, las compañías brindan capacitación con base en las necesidades, y los encargados de impartirla preguntan: ¿qué conocimientos desea usted que tenga su personal?, ¿qué habilidades se requieren?, ¿qué necesitan hacer de una manera diferente con respecto a lo que hacen en la actualidad?. Los capacitadores desean descubrir qué conocimientos y habilidades de trabajo necesita tener un individuo para desempeñar su trabajo.

## Establecimiento de objetivos específicos de capacitación y desarrollo

La capacitación y el desarrollo deben tener objetivos claros y concisos, y desarrollarse para alcanzar las metas organizacionales. Sin ellos, el diseño de programas significativos de capacitación y desarrollo sería imposible. Una evaluación que valga la pena en relación con la eficacia de un programa también sería difícil, en el mejor de los casos. Considere estos propósitos y objetivos para un programa de capacitación que implique cumplir con un trabajo:

### Área de capacitación: Cumplimiento del trabajo

**Propósito:** Brindar al supervisor:

1. Conocimiento y valor de las prácticas sistemáticas de recursos humanos
2. El conocimiento de los requisitos legales de la igualdad de oportunidades en el empleo
3. Las habilidades para aplicarlos

**Objetivos:** Para ser capaz de

1. Citar las áreas de supervisión afectadas por las leyes laborales sobre la discriminación.
2. Identificar las acciones aceptables y no aceptables.
3. Exponer cómo obtener ayuda sobre asuntos relacionados con la igualdad de oportunidades en el empleo
4. Describir por qué tenemos disciplina, acción disciplinaria y procedimientos de quejas
5. Describir nuestras acciones disciplinarias y procedimientos de quejas, indicando quiénes quedan cubiertos.

Como se observa, el *propósito* se establece antes que nada. Los *objetivos específicos de aprendizaje* que le siguen dejan pocas dudas acerca de lo que debería lograr la capacitación. Con estos objetivos, los administradores pueden determinar si la capacitación ha sido eficaz. Como ilustración, en el ejemplo anterior, un aprendiz será capaz o no de describir cómo obtener ayuda sobre asuntos relacionados con la igualdad de oportunidades en el empleo.

## 4

Describir los diversos métodos de capacitación y desarrollo.

## Métodos de capacitación y desarrollo

Cuando una persona está trabajando en un jardín, algunas herramientas son más útiles que otras para desarrollar ciertas tareas. Cuando se consideran diversos métodos de capacitación y desarrollo se aplica la misma lógica. En algunos casos, no es posible aprender al mismo tiempo que se realiza un trabajo. Aunque una cantidad creciente de capacitación y desarrollo tiene lugar en el puesto de trabajo en el momento en el que el empleado necesita la ca-

pacitación, muchos programas tienen lugar lejos del ambiente del trabajo. Sin importar si los programas se imparten internamente o se subcontratan, las empresas utilizan diversos métodos para enseñar conocimientos y habilidades a la fuerza de trabajo y, por lo regular, se usa más de un solo método, por lo que se habla de *capacitación combinada*.<sup>23</sup> Por ejemplo, Bret Skousen, director de desarrollo organizacional y de personal de Black & Decker, explica: Realmente nos hemos desplazado hacia un enfoque combinado en los tres últimos años. Ofrecemos aprendizaje virtual, aprendizaje virtual en vivo, capacitación basada en computadoras y una gran abundancia de cursos impartidos por instructores justamente aquí en nuestra universidad y a distancia.<sup>24</sup> A continuación se exponen los métodos de capacitación y desarrollo.

### Cursos impartidos por instructores

El método de cursos impartidos por instructores continúa siendo eficaz para muchos tipos de CyD. Una ventaja de la capacitación y el desarrollo impartidos por instructores es que se puede transmitir una gran cantidad de información en un periodo relativamente corto. La eficacia de este tipo de programas mejora cuando los grupos son lo suficientemente pequeños para permitir las discusiones, y cuando el instructor es capaz de captar la imaginación de la clase y usar los recursos multimedia de una manera apropiada. Además, la personalidad o el carisma del instructor podrán emocionar a los estudiantes que quieren aprender.

Tradicionalmente, los instructores daban sus pláticas en frente de los estudiantes. Ahora los instructores pueden transmitir sus conferencias en forma virtual. El instructor todavía está a cargo de la clase, pero no está físicamente de pie frente a los estudiantes. Estos últimos pueden hacer prácticamente cualquiera de las actividades que hacían en un salón de clases tradicional, como compartir anotaciones en pizarrones, comunicarse como individuos y grupos, o visualizar materiales de video, entre otras actividades. Los estudiantes no tienen que esperar hasta las horas de asesoría de un profesor para comunicarse con él, ya que pueden enviar un correo electrónico en cualquier momento. El proveedor más grande de programas de cómputo de sistemas de transmisión dirigidos por un instructor es Blackboard.<sup>25</sup> Blackboard Learning System es una aplicación computarizada para transmitir educación en línea y tiene poderosas capacidades para el manejo de cursos y para la adaptación de la enseñanza con la finalidad de mejorar los resultados de los estudiantes. Capacita a los profesores para usar todo el poder de Internet, y tiene acceso a cualquier recurso de aprendizaje en cualquier momento y desde cualquier lugar.

Aprecié directamente el poder del método virtual conducido por un profesor cuando mi universidad sufrió en forma directa los embates del huracán Rita en 2005. En virtud de la orden de evacuación, los estudiantes y el cuerpo docente se dispersaron en todas direcciones, hacia diferentes estados y países. Unos días después del paso del huracán, era evidente que el inmueble de la universidad estaría fuera de servicio durante algún tiempo. Después del desalojo, acudí a Blackboard y envié un correo electrónico a mis alumnos, pidiéndoles que me contestaran si recibían mi mensaje. Por fortuna, el servidor se transfirió a otra escuela dentro del estado, y Blackboard aún estaba a la disposición de los estudiantes. De manera sorprendente, todos los estudiantes respondieron excepto uno, algunos de ellos desde lugares tan lejanos como Nueva York, México, Asia y Filipinas.

Antes del huracán, se había asignado a los estudiantes una tarea del semestre, la cual requería el uso de EBSCOhost, una base de datos de investigación de empresas. Los motivé para que continuaran su investigación y para que se comunicaran conmigo. Así empezó un flujo continuo de comunicación entre mis alumnos y yo. Una serie de borradores de documentos de investigación circulaban entre ellos y yo. Los estudiantes leían conferencias en Blackboard. Otros profesores también estaban usando Blackboard para mantenerse en contacto con sus alumnos. El semestre se completó finalmente, aunque más tarde de lo usual, y tan sólo el 8 por ciento de la población estudiantil no logró completar el semestre.

### Estudio de caso

#### Estudio de caso:

Método de capacitación y desarrollo en el cual se espera que los aprendices estudien la información contenida en un caso expuesto y tomen decisiones con base en el mismo.

Un **estudio de caso** es un método de capacitación y desarrollo en el cual los aprendices estudian la información contenida en un caso expuesto y toman decisiones con base en el mismo.<sup>26</sup>

Cuando se trata de una compañía real, se espera que el estudiante investigue a la empresa para obtener una mejor apreciación de su condición y de su ambiente financiero. Las investigaciones sobre las compañías se ven facilitadas significativamente gracias a la disponibilidad de bases de datos de bibliotecas como EBSCOhost. Con frecuencia, el método de estudio de caso se desarrolla en un salón de clases con un profesor que se desempeña como facilitador.

## Modelado de comportamiento

### Modelado de comportamiento:

Método de capacitación y desarrollo que permite a una persona aprender mediante la imitación de comportamientos de otros para mostrar a los administradores cómo manejar diversas situaciones.

El **modelado de comportamiento** es un método de capacitación y desarrollo que permite a una persona aprender mediante la imitación de comportamientos de otros para mostrar a los administradores cómo manejar diversas situaciones. Los modelos de comportamiento se han empleado para capacitar a los supervisores en tareas tales como la revisión de evaluación del desempeño, la corrección de desempeños inaceptables, la delegación del trabajo, el mejoramiento de los hábitos de seguridad, el manejo de las quejas por discriminación, la superación de la resistencia al cambio, la inducción de los nuevos empleados y la mediación entre individuos o grupos en conflicto.

## Representación de funciones o de roles

### Representación de funciones o de roles:

Método de capacitación y desarrollo en el cual se pide a los participantes que respondan a los problemas específicos que pudieran encontrar en sus puestos de trabajo mediante la representación de situaciones del mundo real.

La **representación de funciones** o de roles es un método de capacitación y desarrollo en el cual se pide a los participantes que respondan a los problemas específicos que pudieran encontrar en sus puestos de trabajo mediante la representación de situaciones del mundo real. En vez de escuchar a un instructor hablar acerca de cómo manejar un problema o cómo discutirlo, aprenden haciendo las cosas. La representación de funciones se usa con frecuencia para enseñar habilidades tales como las acciones disciplinarias, las entrevistas, el manejo de las quejas, la revisión de la evaluación del desempeño, la solución de problemas en equipo, la comunicación eficaz y el análisis del estilo de liderazgo. También se ha usado con éxito para enseñar a los trabajadores cómo tratar con individuos que están enojados, iracundos o fuera de control. Algunas cadenas de restaurantes usan la representación de funciones para capacitar a los meseros sobre cómo tratar con situaciones difíciles, como el caso de una pareja de clientes que discuten entre sí.<sup>27</sup>

## Juegos de negocios

### Juegos de negocios:

Método de capacitación y desarrollo que permite a los participantes asumir papeles como el del presidente, contralor o vicepresidente de marketing de dos o más organizaciones hipotéticas y competir entre sí mediante la manipulación de factores selectos en una situación particular de negocios.

Los **juegos de negocios** son un método de capacitación y desarrollo que permite a los participantes asumir papeles como el del presidente, contralor o vicepresidente de marketing de dos o más organizaciones hipotéticas y competir entre sí mediante la manipulación de factores selectos en una situación particular de negocios. Los participantes pueden tomar decisiones que afectan los niveles de precio, los volúmenes de producción y los niveles de inventarios. Por lo regular, un programa de cómputo manipula sus decisiones, y los resultados simulan a aquellos que se encontrarían en una situación real de negocios. Los participantes son capaces de observar la manera en la que sus decisiones afectan a otros grupos y viceversa. La mayor ventaja acerca de este tipo de aprendizaje es que si una decisión deficiente le cuesta a la compañía 1 millón, nadie queda despedido, mientras que la lección de negocios se aprende.

## Prácticas en el manejo de documentos

### Prácticas en el manejo de documentos:

Método de capacitación y desarrollo en el cual se pide los participantes establecer prioridades para luego manejar varios documentos de negocios, mensajes de correo electrónico, memorandos, reportes y mensajes telefónicos que comúnmente pasarían por el escritorio de un administrador.

Las **prácticas en el manejo de documentos** son un método de capacitación y desarrollo en el cual se pide a los participantes establecer prioridades para luego manejar varios documentos de negocios, mensajes de correo electrónico, memorandos, reportes y mensajes telefónicos que comúnmente pasarían por el escritorio de un administrador. Los mensajes, los cuales no se presentan en un orden particular, requieren que se realice alguna acción, desde tomar una medida urgente hasta un manejo de rutina. Se pide al participante que actúe de acuerdo con la información contenida en esos mensajes. En este método, el aprendiz asigna una prioridad a cada situación en particular antes de tomar cualquier decisión. Esta forma de capacitación ha probado su eficacia para asistir en la predicción del éxito en el desempeño en los puestos administrativos.<sup>28</sup> Los centros de evaluación, de los que hablamos en el capítulo 6, por lo regular utilizan este método en el proceso de selección.

## Capacitación en el puesto de trabajo

### Capacitación en el puesto de trabajo:

Método informal de capacitación y desarrollo que permite a un empleado aprender las tareas de los puestos de trabajo mediante la ejecución real de las mismas.

Los siguientes cuatro métodos de capacitación y desarrollo implican un aprendizaje mediante la realización real de las tareas relacionadas con el puesto de trabajo. La **capacitación en el puesto de trabajo** es un método informal de capacitación y desarrollo que permite a un empleado aprender las tareas de un puesto de trabajo mediante la ejecución real de las mismas. La clave para esta capacitación es transferir los conocimientos de un trabajador diestro y experimentado a un nuevo empleado, manteniendo a la vez la productividad de ambos sujetos. Los individuos también pueden estar más motivados hacia el aprendizaje porque para ellos es claro que están adquiriendo los conocimientos necesarios para desempeñar un trabajo. Sin embargo, en ocasiones, el aprendiz siente tanta presión para producir, que el aprendizaje se ve negativamente afectado. Las empresas deben ser selectivas acerca de quién imparte la capacitación en el puesto. Los capacitadores con frecuencia son los supervisores.



Sin embargo, la comunicación entre compañeros de trabajo ofrece un medio muy poderoso para la capacitación. Algunas veces dos trabajadores forman un equipo, donde el más experimentado muestra al menos experimentado cómo realizar una tarea.<sup>29</sup> Sin importar quién imparta la capacitación, esa persona debe tener una buena ética de trabajo y modelar correctamente el comportamiento deseado.

### Rotación de puestos

#### Rotación de puestos:

Método de capacitación y desarrollo en el cual los empleados se desplazan de un puesto de trabajo a otro para ampliar su experiencia.

La **rotación de puestos** (algunas veces denominada capacitación cruzada) es un método de capacitación y desarrollo en el cual los empleados se desplazan de un puesto de trabajo a otro para ampliar su experiencia. Las tareas de los niveles más altos requieren con frecuencia de esta amplitud de conocimientos. Los programas de capacitación rotacional ayudan a los empleados a entender una variedad de puestos de trabajo y sus interrelaciones, mejorando con ello la productividad. Las organizaciones usan con frecuencia la rotación de puestos para eliminar el aburrimiento, estimular un mejor desempeño, reducir el ausentismo y brindar flexibilidad adicional en las asignaciones de puestos.<sup>30</sup> Las empresas racionalizadas tienen que hacer más con menos, por lo que tiene sentido desarrollar a los empleados que puedan asignarse a cualquier puesto donde sean necesarios. La rotación de puestos también es eficaz para proteger a la compañía contra la pérdida de empleados clave.<sup>31</sup>

Las organizaciones están aplicando ampliamente programas de capacitación basados en la rotación con los empleados de los niveles más bajos. Por ejemplo, se puede dar a un graduado universitario la oportunidad de probar sus habilidades en diversas áreas, como finanzas, ventas y administración de la cadena de suministro, antes de asignarle un puesto administrativo de tiempo completo dentro de la compañía.

### Trabajo como becario

Como se mencionó en el capítulo 5, los programas como becario son un método de reclutamiento que implica por lo regular a estudiantes de educación superior, quienes dividen su tiempo entre la asistencia a clases y el trabajo en una organización. Los periodos como becario son un método de capacitación y desarrollo que permite a los participantes integrar la teoría aprendida en el salón de clases con las prácticas de negocios. Los periodos como becario no solamente son valiosos para obtener un trabajo. Más de la tercera parte de los empleadores encuestados por la National Association of Colleges and Employers reportó una retención más alta en el primer año de la contratación entre quienes habían sido becarios.<sup>32</sup> De acuerdo con Claudia Tattanelli, directora ejecutiva de la empresa Universum Communications, con sede en Filadelfia, señala: Hasta hace poco, muchos empleadores aún estaban inseguros de si deberían tener un programa formal de becarios. En la actualidad un programa de este tipo es una necesidad para las grandes compañías y las firmas de prestigio si quieren atraer a una multitud de una generación Y que ansía tener un trabajo interesante. No basta con tener tan sólo un programa para becarios. Además, hay que ofrecerles un trabajo significativo.<sup>33</sup>

### Capacitación de aprendices

#### Capacitación de aprendices:

Método de capacitación que combina la instrucción en el salón de clases con la capacitación en el puesto de trabajo.

La **capacitación de aprendices** es un método de capacitación que combina la instrucción en el salón de clases con la capacitación en el puesto de trabajo. Tal capacitación es común en los puestos de oficios, como los de plomero, peluquero, carpintero, maquinista e impresor. Mientras se está en el entrenamiento, el empleado gana menos que el maestro del oficio, quien es el instructor. La capacitación de aprendices dura de dos a cinco años, y la duración promedio es de cuatro años.

Para varios oficios, los breves periodos de capacitación tan sólo para adquirir ciertas habilidades de trabajo son cosa del pasado. En el ámbito laboral de la actualidad, la comunicación y las relaciones interpersonales son esenciales. Por ejemplo, un programa para aprendices en Pennsylvania requiere ahora que los candidatos a electricistas obtengan un grado de asociado para que se puedan graduar. El programa requiere de cursos académicos complementarios a la capacitación para instalar cableados eléctricos, en una mezcla de capacitación tradicional tanto técnica como vocacional.<sup>34</sup>



Describir los sistemas de implementación de capacitación y desarrollo.

## Sistemas de implementación de capacitación y desarrollo

La sección anterior se concentró en los diversos métodos de capacitación y desarrollo que están disponibles para las organizaciones, y la lista está cambiando en forma constante. En esta sección, nuestra atención se dedica a la manera en la que la capacitación se impartirá a los participantes.

## Universidades corporativas

### Universidad corporativa:

Sistema de implementación de capacitación y desarrollo bajo el auspicio de la organización.

Un sistema de capacitación y desarrollo que se presenta bajo el auspicio de la organización recibe el nombre de **universidad corporativa**. Una institución corporativa de capacitación y desarrollo difiere de cualquier programa tradicional de educación en que su enfoque es sobre la creación del cambio organizacional que implica a áreas como capacitación de la compañía, desarrollo de empleados y aprendizaje de adultos. El programa es proactivo y estratégico, en vez de reactivo y táctico, y puede alinearse en forma estrecha con las metas corporativas. GE tiene un campus en Crotonville, y McDonald's tiene su Universidad de la Hamburguesa.<sup>35</sup> La universidad de Intel en Arizona administra programas desarrollados por 73 grupos de capacitación que se localizan en todo el mundo. La universidad también enseña habilidades no técnicas, como la forma de evitar conflictos y hostilidades.

El crecimiento en el número de universidades corporativas se puede atribuir a su flexibilidad, lo cual permite a los estudiantes aprender durante su tiempo disponible. Además, las empresas están en una mejor posición de controlar la calidad de la capacitación y de asegurarse de que sus empleados reciban los mismos mensajes.

## Colegios y universidades

Durante décadas, los colegios y las universidades han sido el principal sistema de capacitación profesional, técnica y administrativa para los empleados. Muchos colegios y universidades tanto públicos como privados están adoptando enfoques similares para la capacitación y la educación del mismo modo que lo han hecho las universidades corporativas. Los programas corporativos de capacitación y desarrollo se asocian con frecuencia con los colegios y las universidades<sup>36</sup> u otras organizaciones, como la Asociación Estadounidense de Administración (American Management Association, AMA), para brindar tanto capacitación como desarrollo.

## Colegios comunitarios

Los colegios comunitarios son establecimientos de educación superior financiados con fondos públicos que brindan capacitación vocacional y programas asociados con las licenciaturas. Algunos empleadores consideran que los colegios comunitarios imparten ciertos tipos de capacitación de una manera mejor y más efectiva en términos de costos que la compañía. La rapidez en los cambios tecnológicos y la reestructuración corporativa han creado una nueva demanda por industria para los recursos de capacitación de los colegios comunitarios.

## Educación superior en línea

### Educación superior en línea:

Oportunidades educacionales que incluyen los programas de licenciatura y de capacitación que se imparten a través de Internet, ya sea de forma total o parcial.

En años recientes ha habido un incremento en la impartición de educación superior en línea como un medio para brindar capacitación y desarrollo. La **educación superior en línea** se define como las oportunidades educacionales que incluyen los programas de licenciatura y de capacitación que se imparten a través de Internet, ya sea en forma total o parcial. Una razón para la expansión de la educación superior en línea es que permite a los empleados asistir a clases durante la hora de la comida, a lo largo del día, o incluso durante la noche. También ahorra tiempo a los empleados porque no hay necesidad de trasladarse a la escuela. No sólo aumenta la gama de oportunidades de aprendizaje para los empleados, sino también la satisfacción del empleado. Las inscripciones en las universidades en línea continúan en aumento. Más de 300,000 estudiantes están inscritos en la Universidad de Phoenix.<sup>37</sup> General Motors paga a sus empleados para que obtengan una maestría en administración de empresas a través de una escuela basada en Internet lanzada hace dos años por el New York Institute of Technology y la Universidad de Cardean. Instituciones como la Universidad de Indiana y la Universidad Estatal de Arizona también han ingresado al mercado de las maestrías en administración de empresas impartidas en Internet.<sup>38</sup>

En años recientes, se han lanzado programas que ofrecen a los estudiantes cada vez más autonomía y control con respecto a sus programas de estudio. Existen básicamente tres categorías de educación superior en línea disponibles: programas híbridos, de aprendizaje sincrónico y de aprendizaje asincrónico en línea. Los *programas híbridos* permiten a los estudiantes tomar algunas clases en línea y tomar otras en un ambiente universitario tradicional. El *estudio sincronizado en línea* ofrece a los alumnos la oportunidad de estudiar a través de un sistema de portal en línea sin embargo, se espera que el estudiante participe en la mayoría de las clases con base en un horario de tiempo real. Con este enfoque, los estudiantes interactúan con el profesor y obtienen un apoyo en tiempo real para el material de aprendizaje. Con un *aprendizaje asincrónico*, los estudiantes reciben una serie de asignaciones de tareas que deben completar en un cierto marco de tiempo. Hay un sistema disponible que permite a los estudiantes comunicarse con el profesor y con los compañeros de clase.<sup>39</sup>

## Sistema de vestíbulo

### Sistema de vestíbulo:

Sistema de implementación de capacitación y desarrollo que tiene lugar lejos del área de producción y con equipos que guardan un gran parecido con los que realmente se utilizan en el puesto de trabajo.

El **sistema de vestíbulo** es un sistema de implementación de capacitación y desarrollo que tiene lugar lejos del área de producción y con equipos que guardan un gran parecido con los que realmente se utilizan en el puesto de trabajo. Por ejemplo, en un centro de adiestramiento puede haber un conjunto de tornos donde los aprendices reciben instrucción de cómo utilizarlos. Una ventaja principal del sistema de vestíbulo es que se libera al empleado de la presión de tener que producir mientras aprende. El énfasis es sobre el aprendizaje de las habilidades requeridas por el puesto de trabajo.

## Videos

El uso de medios de video como DVD, videocintas y breves secuencias de películas continúa siendo un sistema difundido de implementación de capacitación y desarrollo. Estos medios son especialmente atractivos para los negocios pequeños que no pueden utilizar métodos de capacitación más costosos. Además, ofrecen la flexibilidad deseada por cualquier empresa. El modelado de comportamiento, que se describió anteriormente, ha sido con frecuencia un exitoso método de capacitación que recurre a medios como el video.

## Aprendizaje electrónico (*e-learning*)

### Aprendizaje electrónico:

Sistema de implementación de capacitación y desarrollo que se basa en la instrucción en línea.

El **aprendizaje electrónico** es el sistema de implementación de capacitación y desarrollo que se basa en la instrucción en línea. Toma ventaja de la velocidad y de las capacidades de memoria y de manipulación de datos de la computadora para obtener una mayor flexibilidad de instrucción. Con frecuencia es el formato de implementación más conveniente para los aprendices adultos.<sup>40</sup> Un beneficio básico es que se desarrolla a un ritmo personalizado e individualizado, ya sea mientras se está en el empleo o fuera del turno de trabajo. El concepto se puede repetir tantas veces como sea necesario. También es posible incluir pantallas de ayuda en el programa para ofrecer explicaciones adicionales para aquellos que las necesitan. En un laboratorio de cómputo, los participantes pueden estar trabajando en diferentes partes de un programa, a distintas velocidades y en diferentes idiomas. Los sistemas de aprendizaje electrónico también permiten el uso de sistemas multimedia para enriquecer el aprendizaje con audio, animación, gráficas y videos interactivos.<sup>41</sup> Amy Hackett, directora de capacitación de los restaurantes Ruby Tuesday en Maryville, Tennessee, usa un producto de capacitación en línea para instruir a los empleados por hora. Ella misma explica: Hasta hace un año solíamos capacitar mediante métodos tradicionales: en persona o con seminarios. Pero, antes del aprendizaje electrónico, se tomaban algunos atajos para el programa de capacitación (de cinco días). Hackett agrega: Una de las medidas más grandes del éxito del aprendizaje en línea ha sido un incremento en los porcentajes de propinas. Pienso que esto refleja un mayor conocimiento del menú.<sup>42</sup>

La versatilidad del aprendizaje en línea tiene importantes implicaciones para la capacitación y el desarrollo, ya que la demanda de una fuerza de trabajo educada y dotada de poder es vital para economía. Las ventajas del aprendizaje en línea son numerosas: está disponible en cualquier momento, en cualquier parte del mundo y en diferentes idiomas. Sin embargo, la ventaja más grande son los ahorros en costos. De acuerdo con Paul Walliker, gerente de capacitación en línea y de colaboración de Caterpillar Inc., la creación de un módulo de aprendizaje electrónico es tres veces menos costosa que lo que cuesta organizar un curso impartido por un instructor.<sup>43</sup>

Los individuos que participan en un aprendizaje en línea ya no están restringidos por la necesidad de tener que estar en un salón de clases en una localidad y a una hora específicos. También se considera que el aprendizaje en línea es la forma más eficaz de controlar los costos de la capacitación.<sup>44</sup> Por ejemplo, IBM encontró que el uso de tal tecnología ha permitido a la compañía reducir los costos de capacitación en 400 millones al año. Las empresas dan un tratamiento estratégico al aprendizaje electrónico, al otorgar una mayor atención al rendimiento sobre la inversión y al tener una mayor conciencia de cómo usar la capacitación en línea.<sup>45</sup> Además, se ha encontrado que el aprendizaje electrónico y el aprendizaje en clase son igualmente eficaces.

Para Union Pacific, la compañía de ferrocarriles más grande de América del Norte, tanto la distancia como el tiempo han sido obstáculos para el aprendizaje. Cerca de 19,000 de sus 48,000 empleados ampliamente esparcidos trabajan en las locomotoras del ferrocarril y en los vagones de fletes, muchos de ellos en diferentes horarios. Por eso, la compañía usa una combinación de aprendizaje tradicional y aprendizaje en línea que brinda el tipo de capacitación que requieren los empleados distantes, y en el momento en que se encuentre disponibles.<sup>46</sup>

Las empresas que registran de manera sistemática una alta tasa de rotación recurren al aprendizaje electrónico porque el aprendizaje en el salón de clases no es eficaz desde el punto de vista de los costos. Nike ha tenido que hacer frente a un desafío que está confrontando a

muchos minoristas en la actualidad. Nike diseñó un programa de capacitación en línea que la compañía pudiera ofrecer a los empleados en sus propios almacenes así como a otros minoristas que venden productos Nike. El programa transmite rápidamente una gran cantidad de información, la cual también es fácil de aprender. Esto es importante porque la capacitación está dirigida a personas de 16 a 22 años de edad. Se desarrolló el concepto de conocimiento deportivo subterráneo (*sports knowledge underground*, SKU). El diagrama del SKU se asemeja a un mapa de un metro subterráneo, y diferentes estaciones representan distintos temas de capacitación. Por ejemplo, la estación Apparel Union se diversifica en la línea de tecnologías de ropa, la línea de productos para correr y la línea de productos Nike Pro. La estación Calzado deportivo ofrece rutas para el fútbol, mientras que la estación central ofrece líneas tan amplias como habilidades para tratar con los clientes. Cada segmento tiene una duración de tres a siete minutos y enseña a los asociados los conocimientos básicos que necesitan acerca de diversos productos. El programa llega a unos 20,000 asociados.<sup>47</sup>

La **realidad virtual** (también denominada **aprendizaje 3D o en tercera dimensión**)<sup>48</sup> es una extensión única del aprendizaje electrónico que permite a los aprendices visualizar los objetos desde una perspectiva que, de otra manera, sería impráctica o imposible. Por ejemplo, no es factible voltear de lado una prensa taladradora de manera que un aprendiz la pueda inspeccionar desde la parte inferior. El aprendizaje 3D permite al aprendiz observar las partes desde todos sus lados, colocarlas al revés, e investigarlas profundamente. La tecnología computarizada facilita este tipo de manipulación.

### Realidad virtual (aprendizaje en tercera dimensión):

Extensión única del aprendizaje electrónico que permite a los aprendices visualizar los objetos desde una perspectiva que, de otra manera, sería impráctica o imposible.

### Simuladores:

Sistema de implementación de capacitación y desarrollo integrado por dispositivos o programas que reproducen las exigencias reales de un puesto de trabajo.

## Simuladores

Los **simuladores** son un sistema de implementación de capacitación y desarrollo integrado por dispositivos o programas que reproducen las exigencias reales de un puesto de trabajo. Los dispositivos van desde maquetas sencillas de partes de dispositivos mecánicos hasta simulaciones computarizadas de todo un ambiente. Los especialistas en capacitación y desarrollo pueden usar simuladores de mostradores de ventas, automóviles y aviones. Aunque la capacitación por simuladores puede ser menos valiosa que la capacitación en el puesto de trabajo para algunos propósitos, tiene ciertas ventajas. Un ejemplo fundamental es la capacitación de los pilotos de las aerolíneas en un simulador los choques simulados no cuestan vidas ni tampoco agotan la flotilla de aviones de la empresa.

Los mecánicos de automóviles están usando el mismo tipo de capacitación basada en simulaciones que el que se desarrolló para ayudar a los técnicos de la Fuerza Aérea de Estados Unidos a reparar los aviones de combate. Un técnico de automotores puede entrar al programa en cualquier lugar siempre y cuando que tenga acceso a una computadora personal con una conexión de Internet. General Motors reconoció que se necesitaría un enfoque distinto para capacitar a los técnicos en servicio, dada la explosión de tecnología en sus vehículos. Consideró que si Raytheon podía ayudar a los técnicos a reparar los bombarderos B-2 Stealth y los aviones de combate F-15, también estaba capacitado para ayudar a los mecánicos a reparar automóviles. Durante cada simulación, el técnico recibe una orden de trabajo que debe completar. Debe seleccionar las herramientas apropiadas para diagnosticar el problema y para hacer la reparación. En varios puntos aparece un instructor virtual para informar, desafiar y ayudar a los técnicos a descubrir el problema, de manera muy similar a lo que haría un instructor en uno de los centros de capacitación de GM.<sup>49</sup>

Podría un aficionado a los juegos de video de la actualidad convertirse en el primer individuo que responde a un desastre del mañana. Esto sería posible si tiene éxito un proyecto emprendido por varios investigadores del Departamento de Energía de Sandia National Laboratories y del laboratorio GamePipe de la Universidad del Sur de California. El juego Technology-Enhanced Simulation for Homeland Security incluye un giro muy serio: ayudar a los comandantes de los incidentes de emergencia a hacer el mejor uso posible de sus recursos. El escenario del ejercicio podría implicar un desastre como un derrame de cloro. Los participantes mueven una serie de piezas que representan a los bomberos, la policía y otros grupos para disminuir en lo posible el efecto del incidente. Un termómetro de progreso en pantalla permite a los jugadores ver qué tan exitosas son sus acciones. La totalidad de la simulación dura aproximadamente 20 minutos.<sup>50</sup>

## Desarrollo gerencial

El **desarrollo gerencial** consiste en todas las experiencias de aprendizaje que ofrece una organización y que dan como resultado la actualización de las habilidades y los conocimientos que se requieren en los puestos administrativos actuales y del futuro. Aunque el liderazgo se presenta a menudo como una actividad emocionante y seductora, existe otra posibilidad: el fracaso



Describir los conceptos de desarrollo gerencial, *mentoring* y *coaching*.

**Desarrollo gerencial:**

Consiste en todas las experiencias de aprendizaje que ofrece una organización y que dan como resultado la actualización de las habilidades y los conocimientos que se requieren en los puestos administrativos actuales y del futuro.

puede conducir rápidamente a la pérdida del puesto de trabajo. Los riesgos son especialmente elevados en virtud de los rápidos cambios de la actualidad. Esta situación amplifica la importancia de brindar oportunidades de desarrollo para el grupo administrativo de una empresa.

En gran parte, el futuro de una empresa se encuentra en manos de sus administradores. Este grupo ejecuta ciertas funciones que son esenciales para la supervivencia y prosperidad de la organización. Los administradores deben hacer las elecciones correctas en la mayoría de sus decisiones de lo contrario, la empresa no crecerá e incluso podría fracasar. Por eso, es imperativo que los gerentes se mantengan al tanto de los últimos avances en sus campos respectivos y, al mismo tiempo, administren una fuerza de trabajo sujeta a cambios constantes y que opera en un ambiente dinámico. También es importante observar que a medida que los administradores alcanzan niveles más altos dentro de la organización, necesitan no tanto de sus habilidades técnicas como de sus habilidades interpersonales y sus conocimientos acerca de la empresa.

Los supervisores de primera línea, los administradores de nivel medio y los ejecutivos pueden participar en programas de desarrollo administrativo. Estos programas están disponibles internamente, a través de organizaciones de profesionales y en los colegios y las universidades. Los especialistas en capacitación y desarrollo con frecuencia planean y presentan programas internos, recurriendo en ocasiones a los gerentes de línea. Las organizaciones como la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM) y la Asociación Estadounidense de Administración (AMA) organizan conferencias y seminarios en diversas especialidades. Numerosos colegios y universidades también ofrecen programas administrativos de capacitación y desarrollo. Los colegios y las universidades a menudo poseen experiencias que no están disponibles dentro de las organizaciones de negocios. En estos casos, los académicos y los practicantes de la administración pueden presentar, de forma conjunta y con grandes ventajas, programas de capacitación y desarrollo.

De acuerdo con un estudio de la firma DDI, especializada en consultoría global de RH, casi la tercera parte de todos los líderes de las empresas globales no cuentan con todos los talentos necesarios para ayudar a sus organizaciones a alcanzar sus metas. Esto es un grave problema, pues los investigadores han encontrado que un liderazgo sólido es capaz de incrementar la implantación exitosa de las estrategias de la empresa en un 22 por ciento. Rich Wellins, vicepresidente senior de DDI, advierte: Las compañías que están preocupadas por su rentabilidad futura deberían estar igualmente preocupadas acerca del futuro de su liderazgo. Paul Bernthal, gerente del Centro de Comportamiento Aplicado de DDI, asegura que muchos líderes saben que carecen de las habilidades necesarias. No estamos haciendo las cosas tan bien como nos gustaría, dicen ellos, pero nadie nos ayuda. Tan sólo la mitad de los líderes encuestados están satisfechos con las oportunidades de desarrollo de liderazgo de su organización. Aunque la organización de talleres formales es la práctica más común del desarrollo del liderazgo, tan sólo el 42 por ciento de los líderes consideran que los talleres de capacitación son sumamente eficaces. Trabajar en proyectos o asignaciones especiales y la obtención de ayuda de los mentores o *coaches* (entrenadores) han sido los métodos más eficaces.<sup>51</sup>

**Mentoring y coaching**

El *mentoring* y el *coaching* se han convertido en dos medios importantes del desarrollo gerencial. Ya que los propósitos de uno y otro son similares, y los términos se usan con frecuencia de manera indistinta en la bibliografía, los dos conceptos se exponen conjuntamente. Las actividades de *mentoring* y *coaching*, las cuales pueden realizarse ya sea de una manera formal o informal, son en esencia enfoques de desarrollo que ponen énfasis en el aprendizaje cara a cara. **Mentoring** es un enfoque de asesoría, capacitación y formación, encaminado a crear una relación práctica para mejorar el crecimiento y el desarrollo individual, tanto a nivel personal como profesional. El 71 por ciento de las compañías de *Fortune* 500 tienen un programa de *mentoring*.<sup>52</sup> Éste se concentra en las habilidades que deben desarrollar los aprendices para que su desempeño alcance su máximo potencial, conduciendo así al avance en la carrera. Los mentores pueden estar en cualquier parte dentro de la organización o incluso en otra empresa. Durante años, se ha demostrado que el *mentoring* es el factor más importante que influye en las carreras tanto de hombres como de mujeres. El **coaching** se considera con frecuencia como una responsabilidad del jefe inmediato, quien brinda asistencia de una manera muy similar a un mentor, pero el enfoque principal es en el desempeño.<sup>53</sup> El *coach* tiene una mayor experiencia o pericia que el aprendiz y se encuentra en la posición indicada para ofrecer buenos consejos. El *coaching* se ha convertido en una forma excelente para el desarrollo de administradores y ejecutivos.<sup>54</sup>

Tradicionalmente, cuando se mencionaba el término *mentoring*, uno se imaginaba una interacción cara a cara. Con la tecnología disponible, y puesto que el tiempo es muy valioso

**Mentoring:**

Enfoque de asesoría, capacitación y formación, encaminado a crear una relación práctica para mejorar el crecimiento y el desarrollo individual, tanto a nivel personal como profesional.

**Coaching:**

Con frecuencia se considera como una responsabilidad del jefe inmediato, quien brinda asistencia de una manera muy similar a un mentor.



para el mentor, se puede usar un programa de *mentoring* basado en Internet. La compañía de servicios financieros Marshall & Ilsley Corporation (M&I), con sede en Milwaukee, implantó un programa personalizado de *mentoring* basado en Internet. La organización puede ahora ofrecer programas de *mentoring* a la totalidad de sus casi 13,000 empleados en todo Estados Unidos. Randy Emelo, presidente de Triple Creek Associates, la compañía que trabajó con M&I para crear su programa personalizado, afirma: Con mayor independencia, los aprendices y los mentores tienen más probabilidades de resolver de dificultades relacionales y de comprometerse a sí mismos de una manera más plena con la relación.<sup>55</sup>

La mayoría piensa que las mujeres se pueden beneficiar realmente de un mentor femenino que tenga los conocimientos y la experiencia necesaria y que les pueda enseñar las bases.<sup>56</sup> Algunos piensan que tener un mentor es un aspecto esencial para poder llegar a la cima, y que la falta de dicho mentor explicaría la razón por la cual las mujeres y los grupos minoritarios se topan con el techo de cristal. Por varias razones, los mentores tienden a buscar a sus imágenes de espejo. Ya que las mujeres y los grupos minoritarios no están igualmente representados en los niveles más altos de la empresa, a menudo se quedan sin un mentor. Diversos estudios demuestran que las mujeres que han tenido un mentor, y muy en especial cuando ese mentor ha sido otra mujer, tienen más probabilidades de mejorar y de ampliar las habilidades de sus carreras, de avanzar profesionalmente, de recibir salarios más altos y de disfrutar más de su trabajo.<sup>57</sup> El principal argumento es que las mujeres y los grupos minoritarios quieren y desean tener las ventajas que brindan los mentores para usar con eficacia sus talentos y desarrollar su potencial, no solamente en su beneficio personal sino también para asistir a sus empresas. Joan Gosier, una ejecutiva de negocios, asegura: Es imperativo tener un mentor. Algunos piensan que uno simplemente debe trabajar arduamente para avanzar. Pero sin un patrocinador, uno no conoce las reglas no escritas que lo llevarán al siguiente nivel.<sup>58</sup>

### Mentoring inverso

#### Mentoring inverso:

Proceso en el cual los empleados de más edad aprenden de los empleados más jóvenes.

El *mentoring inverso* es un proceso en el cual los empleados de más edad aprenden de los empleados más jóvenes.<sup>59</sup> En las organizaciones hay personas que se están acercando a la jubilación, que no quieren abandonar la empresa y que, además, poseen enormes conocimientos que no deberían desperdiciarse. Por otra parte, hay jóvenes que saben cosas que otros desconocen y quienes están ansiosos por ampliar sus horizontes. La existencia de estas dos poblaciones diversas, pero que potencialmente se pueden ayudar entre sí, ha conducido a un *mentoring inverso*. En Procter & Gamble, el programa de *mentoring inverso* permite a la alta administración capacitarse en áreas como la biotecnología. Reúne a científicos y a altos administradores para explorar el efecto potencial de la biotecnología sobre los clientes, proveedores y negocios generales de P&G.<sup>60</sup> El programa de *mentoring inverso* de General Electric tuvo tanto éxito que creció para incluir a los 3,000 altos administradores de la compañía. GE incluso reclutó a un *mentor* para el consejo de administración: Scott McNealy, director ejecutivo de Sun Microsystems.<sup>61</sup>

De acuerdo con un estudio, el 41 por ciento de los encuestados habían recurrido al *mentoring inverso* para difundir experiencia técnica, y el 26 por ciento se basaba en miembros más jóvenes del personal para ayudar a los ejecutivos a obtener una perspectiva más juvenil.<sup>62</sup> Los beneficios se derivan de ambos grupos. Parece razonable que los administradores nuevos y los administradores veteranos puedan aprender unos de otros. Un ejemplo clásico de este intercambio es el director ejecutivo de Microsoft, Bill Gates, quien consulta con regularidad al gurú Warren Buffett para pedirle consejo.<sup>63</sup>

### Inducción

La *inducción* es un esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo. Un buen programa de inducción es muy importante porque con frecuencia las primeras impresiones son las más duraderas. De hecho, los nuevos empleados por lo regular deciden si desean quedarse o no en una compañía dentro de sus seis primeros meses de empleo.<sup>64</sup> Esta lección es aplicable a las impresiones que tienen los recién contratados acerca de sus empleadores, y los programas de inducción dan a las organizaciones la oportunidad de iniciar bien una relación laboral. Después de todo, en el proceso de selección se han invertido cantidades considerables de tiempo, dinero y esfuerzo. Dennis Liberson, vicepresidente ejecutivo de recursos humanos de Capital One Financial Corporation, señala: Tenemos programas para mostrar de inmediato al nuevo personal la cultura organizacional y lo que se requiere para alcanzar el éxito.<sup>65</sup>



Definir *inducción* y describir el proceso de inducción de los nuevos ejecutivos en la empresa.

#### Inducción:

Esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo.

## Propósitos de la inducción

En un estudio, el 44 por ciento de los empleados encuestados consideraron que no se les habían dado las herramientas ni los recursos necesarios para tener éxito en las primeras semanas de trabajo.<sup>66</sup> Una inducción eficaz tiene mucho que ver en la reducción de la rotación de los empleados. Los formatos de inducción son únicos para cada empresa. Sin embargo, algunos propósitos básicos se describen a continuación.

- **La situación del empleo.** Desde el inicio de la relación laboral, es de utilidad para el empleado saber cómo se ajusta su puesto de trabajo dentro de la estructura y las metas organizacionales de la empresa.
- **Políticas y reglas de la compañía.** Todo el trabajo dentro de la organización debe realizarse de acuerdo con los lineamientos y las restricciones que establecen las políticas y las reglas. Los empleados deben tener claros tales lineamientos para asegurarse de una transición adecuada y uniforme hacia el ámbito de trabajo.
- **Remuneración.** Los empleados tienen un interés especial en la obtención de información acerca del sistema de remuneración. Por lo regular, la administración da esta información durante el proceso de reclutamiento y selección, y con frecuencia la reitera durante la inducción.
- **Cultura corporativa.** La cultura de la empresa refleja la forma como se hacen las cosas. Esto se relaciona con múltiples aspectos, desde la manera en la que se visten los empleados hasta la forma en la que hablan. Recuerde nuestra exposición anterior del capítulo 6 acerca de la importancia de la adaptación organizacional para el éxito de un empleado.
- **Trabajo en equipo.** Es probable que la capacidad y la disposición de un nuevo empleado para trabajar en equipo se hayan determinado desde antes de su contratación. En la inducción, el programa puede enfatizar de nuevo la importancia de convertirse en un miembro valioso del equipo de la compañía.
- **Desarrollo del empleado.** La seguridad en el empleo de un individuo depende cada vez más de su capacidad para adquirir los conocimientos y las habilidades necesarios en continuo cambio. Por lo tanto, las empresas deben mantener enterados a los empleados no sólo de los programas de desarrollo que patrocina la compañía, sino también de aquellos que estén disponibles en forma externa.
- **Socialización.** Para reducir la ansiedad que suelen experimentar los empleados nuevos, la compañía debe tomar medidas para integrarlos dentro de la organización informal. Algunas organizaciones encuentran que los empleados que han tomado programas de socialización, incluyendo los temas de política y administración de carreras, tienen un mejor desempeño que aquellos que no han llevado tal capacitación.

## Responsabilidad y programación de la inducción

Aunque la inducción es con frecuencia una responsabilidad conjunta del personal a cargo de la capacitación y del supervisor de línea, los compañeros de trabajo fungen a menudo como excelentes agentes de información. Hay varias razones para que los compañeros de trabajo desempeñen esta función. En primer lugar, son accesibles al personal de nuevo ingreso, en ocasiones incluso más que el jefe. Los compañeros de trabajo también tienden a mostrar un alto grado de simpatía hacia las personas de nuevo ingreso. Además, tienen la experiencia organizacional y la pericia técnica a la cual los empleados nuevos necesitan tener acceso. Algunas organizaciones asignan un mentor o compañero a cada empleado recién contratado para que trabaje con éste hasta que se sienta bien instalado.<sup>67</sup>

La inducción puede ocupar los primeros días de trabajo de un empleado nuevo en el puesto. Sin embargo, algunas empresas consideran que el aprendizaje es más eficaz si se distribuye a lo largo del tiempo. Por ejemplo, una compañía puede impartir un programa de 20 sesiones de una hora cada una a lo largo de un periodo de varias semanas. Algunas empresas son sensibles a la sobrecarga de información y ponen a disposición del empleado la información según ésta sea necesaria. Por ejemplo, un nuevo supervisor tiene la responsabilidad de evaluar a sus subordinados. Sin embargo, el conocimiento acerca de cómo hacer esto tal vez no sea necesario durante seis meses. Un segmento de la capacitación sobre la evaluación del desempeño se puede poner en Internet o en la Intranet de una empresa para

## Inducción de los nuevos ejecutivos de la empresa

**La inducción de los nuevos ejecutivos** de la empresa es el proceso mediante el cual las compañías ayudan a los nuevos ejecutivos a aprender rápidamente la estructura, la cultura y la política de la organización, de tal manera que éstos puedan empezar a hacer contribuciones a la empresa tan pronto como sea posible.

### Inducción de los nuevos ejecutivos de la empresa:

Proceso mediante el cual las compañías ayudan a los nuevos ejecutivos a aprender rápidamente la estructura, la cultura y la política de la organización, de tal manera que éstos puedan empezar a hacer contribuciones a la empresa tan pronto como sea posible.

De acuerdo con la revista *T&D Magazine*, “la inducción de los nuevos ejecutivos de la empresa es un proceso sistemático para establecer en forma anticipada una trayectoria positiva en la carrera de un nuevo administrador”.<sup>68</sup> El objetivo de la inducción de los nuevos ejecutivos es reducir el tiempo necesario para que éstos se ajusten “al ritmo” de la empresa.<sup>69</sup> Sin embargo, en una encuesta, tan sólo el 30 por ciento de los ejecutivos recién contratados estaban satisfechos con tal proceso.<sup>70</sup> Por ejemplo, cuando Bristol-Myers Squibb, el productor farmacéutico global,

estudió las tasas de retención de los ejecutivos recientemente contratados descubrió que la compañía estaba perdiendo a nuevos y prometedores ejecutivos porque no tomaba las medidas necesarias para asegurar su éxito. Hacía que los nuevos ejecutivos fueran el foco de atención durante los primeros 100 días de su empleo, al darles lineamientos, aclarar sus funciones, concertarles citas con los colegas influyentes y motivando el entendimiento de las normas culturales de la compañía para cada ejecutivo de nuevo ingreso.<sup>71</sup> Pero, además, deberían organizarse reuniones de seguimiento durante el primer año del ejecutivo en la empresa para verificar su progreso y resolver problemas.

A. G. Lambert, vicepresidente de comercialización de productos en Saba, una firma dedicada a la administración del talento con sede en Redwood Shores, California, afirma: “Cuando usted piensa en el ciclo de vida de los empleados, el primer paso es hacer que participen. Es mucho más importante que hacer que se inscriban en el plan 401(k). Usted no querrá andar a tientas en el proceso de orientación de los nuevos ejecutivos”. DJ Chhabra, presidente de Enwisen, una firma con sede en Novato, California, que provee tecnología para la orientación de los nuevos empleados, considera: “Una inducción impecable de los nuevos ejecutivos marca una gran diferencia porque es durante esas primeras semanas cuando los empleados se sienten más vulnerables. Una inducción negligente de los nuevos ejecutivos aumenta el riesgo de que la compañía los pierda”.<sup>72</sup>

Las firmas de búsqueda de ejecutivos, *coaches* en liderazgo y consultores están desarrollando “una inducción ejecutiva” especializada para sus servicios. En una época en la que las tasas de fracasos de los directores ejecutivos alcanzan el 40 por ciento, este esfuerzo adicional tiene sentido. “Es como una póliza de seguros para su contratación”, afirma Rich Rosen, un socio de las prácticas de consultoría en liderazgo de Heidrick.<sup>73</sup>

Como otro ejemplo, cuando el gerente de un nuevo programa del grupo Mobile Platforms de Intel llegó a la empresa en su primer día al trabajo, Jessica Rocha, su jefe, le entregó un calendario de las juntas que ya habían sido programadas. Estas reuniones no tenían nada que ver con el proceso habitual de inducción de los empleados, en las que los recién contratados aprenden acerca de los valores de Intel y de los procedimientos de RH. En vez de ello, Rocha había programado entrevistas con personal de Intel que tenía la experiencia técnica, que estaban al tanto de todo y que tenían el conocimiento de las políticas que el administrador recién contratado necesitaría conocer para cumplir con su trabajo.<sup>74</sup>

que esté disponible cuando surja la necesidad. Este enfoque es congruente con la *capacitación nusto a tiempo* que se mencionó anteriormente.

### La inducción en Monster.com

Monster.com eliminó su antiguo proceso de inducción y lo reemplazó con uno diseñado para transmitir la *chispa* de la cultura corporativa. Los empleados de Monster asisten a sesiones de inducción en las cuales el contenido estaba mezclado con diversión, juegos y premios. La idea que respalda al nuevo proceso es demostrar a los nuevos empleados que son valorados para ello, se dispone de un programa de actividades bien organizado y cuya duración es de varios meses. En un lunes típico, Monster da la bienvenida a sus sesiones de inducción a un grupo que va de 10 a 15 empleados nuevos. Las personas de nueva contratación se presentan, exponen la manera en la que llegaron a Monster y relatan cosas positivas acerca de sí mismas además, se exponen otros temas cuya finalidad es ayudar a los nuevos empleados a edificar un ambiente de confianza. Los nuevos empleados adquieren un panorama de la filosofía de negocios de Monster, de su base de clientes, sus productos y servicios, sus instalaciones y reciben información que les será de utilidad.<sup>75</sup>

**Tabla 7-1 Razones para llevar a cabo la capacitación administrativa dentro y fuera de la compañía**

Las razones para realizar la capacitación administrativa fuera de la compañía incluyen las siguientes:

- Una perspectiva externa
- Nuevos puntos de vista
- Exposición a profesores expertos y a investigación
- Una visión más amplia

Las razones para realizar la capacitación administrativa dentro de la compañía incluyen:

- La capacitación es más específica para las necesidades
- Costos más bajos
- Menos tiempo
- Material congruente y relevante
- Más control del contenido y de los profesores
- Desarrollo de la cultura organizacional y del trabajo en equipo

La segunda parte del programa de inducción tiene como finalidad asegurar que un empleado nuevo tenga un inicio tranquilo en su puesto de trabajo. Antes de que llegue una nueva contratación, su gerente recibe una lista de verificación de seis páginas acerca de sus quehaceres. Esa lista pormenoriza las tareas que empiezan antes de la llegada de los nuevos empleados, como la reorganización del área de trabajo y la creación de un organigrama departamental. Antes de que lleguen los nuevos empleados, se les asignan mentores personales para que los orienten durante las primeras semanas. La idea es que el nuevo empleado se sienta acompañado por un empleado veterano genuinamente interesado en ser un mentor. La actividad también puede volverse parte de la revisión del desempeño del mentor, afirma Kristen Gleason, gerente de desarrollo profesional de Monster.<sup>76</sup>

## Implantación de programas de capacitación y de desarrollo

Un programa de capacitación perfectamente concebido fracasará si la administración no logra convencer a los participantes de sus méritos. Los participantes deben creer que el programa tiene valor y que los ayudará a lograr sus metas personales y profesionales. Una larga sucesión de programas exitosos sin duda mejorará la credibilidad de la capacitación y el desarrollo.

La implantación de los programas de CyD a menudo es difícil. Una razón para ello es que los administradores por lo regular están orientados hacia las acciones y consideran que están demasiado ocupados como para destinar tiempo a la capacitación y el desarrollo. De acuerdo con un ejecutivo especializado en desarrollo administrativo, los ejecutivos están demasiado ocupados en la tala del árbol proverbial como para detenerse a afilar sus hachas. Otra dificultad en la implantación del programa es que se debe disponer de capacitadores calificados. Además de poseer habilidades de comunicación, los capacitadores deben conocer la filosofía de la compañía, sus objetivos, su organización formal e informal y las metas del programa de capacitación. La capacitación y el desarrollo tal vez requieran de más creatividad que cualquier otra función de recursos humanos.

La implantación de programas de capacitación entraña problemas únicos. La capacitación implica un cambio, al cual quizá los empleados se resistan en forma vigorosa. La retroalimentación de los participantes es vital en esta etapa porque con frecuencia existen problemas en los programas nuevos. Tal vez exista dificultad para programar la capacitación en torno de los requisitos actuales del trabajo. A menos que el empleado sea nuevo para la empresa, sin duda tendrá que realizar deberes específicos de tiempo completo. Otra dificultad en la implantación de programas de capacitación y desarrollo es el mantenimiento de registros. Es importante mantener registros de capacitación, que indiquen qué tan bien se desempeñan los empleados durante la capacitación y en el puesto de trabajo. Esta información es importante en términos de la medición de la eficacia del programa y la graficación del progreso de los empleados en la compañía. Los problemas mencionados tienen soluciones, y cuanto más eficaz sea la forma en que se resuelvan, mayores serán las probabilidades de éxito.



Explicar las métricas para evaluar la capacitación y el desarrollo.

## Métricas para evaluar la capacitación y el desarrollo

Los administradores deben esforzarse por desarrollar y usar mediciones de la capacitación y el desarrollo porque tal información facilita el camino hacia la aprobación del presupuesto y el visto bueno de los ejecutivos. La mayoría de los administradores están de acuerdo en que



## Teoría de la evaluación del aprendizaje y la capacitación de Kirkpatrick

<http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>

En este sitio se explica la teoría de la evaluación del aprendizaje y de la capacitación de Donald Kirkpatrick.

la capacitación no cuesta, sino que más bien retribuye, y que no es un gasto, sino una inversión. Aunque las corporaciones estadounidenses gastan miles de millones de dólares al año en la capacitación de los empleados, no existe consenso dentro de la comunidad sobre cómo determinar su valor. Lo que podría estar faltando es un objetivo empresarial claramente definido para el resultado. Es imposible evaluar la eficacia de la actividad sin objetivos claros. Sin una retroalimentación y datos exactos sobre la eficacia del programa de capacitación, el dinero gastado tal vez resulte un desperdicio.<sup>77</sup>

Obviamente, la capacitación y el desarrollo pueden mejorar su integridad dentro de una empresa si muestran beneficios tangibles para la organización. Los tres objetivos de la evaluación incluyen: decidir si un programa debería continuar, decidir si un programa debería modificarse, y determinar el valor de la capacitación.<sup>78</sup> Por eso, el departamento de CyD debe documentar sus esfuerzos y demostrar que presta un servicio valioso. Las organizaciones han adoptado varios enfoques para evaluar el valor de los programas específicos. El modelo de Kirkpatrick para la evaluación del desempeño se usa ampliamente en los ambientes de aprendizaje.<sup>79</sup> Los niveles de este modelo son: **1.** opiniones de los participantes, **2.** alcance del aprendizaje, **3.** cambio en el comportamiento (transferencia de la capacitación al puesto de trabajo) y **4.** logro de los objetivos de la capacitación y el desarrollo (efecto sobre el desempeño).

### Opiniones de los participantes

La evaluación de un programa de capacitación y desarrollo a partir de las opiniones de los participantes es un enfoque que ofrece una respuesta y sugerencias para hacer mejoras, sobre todo a nivel de satisfacción del cliente. Sin embargo, uno no siempre se puede basar en tales respuestas. Tal vez la capacitación tuvo lugar en una localidad exótica con instalaciones para jugar golf o para otras actividades de esparcimiento, y en tal caso la experiencia general influirá sobre los reportes. Sin embargo, este enfoque es una buena forma de obtener retroalimentación y de adquirirla de manera rápida y económica.

### Alcance del aprendizaje

Algunas organizaciones administran pruebas para determinar lo que han aprendido los participantes de un programa de capacitación y desarrollo. Un procedimiento de evaluación es el diseño de pre-tests y post-tests para un grupo de control. En este procedimiento, los dos grupos reciben las mismas pruebas antes y después de la capacitación. El grupo experimental recibe la capacitación, pero el grupo de control no la recibe. Cada grupo se integra con aprendices asignados al azar. Las diferencias en los resultados de las pre-tests y de las post-tests entre los grupos se atribuyen a la capacitación impartida.<sup>80</sup> Un problema potencial con este enfoque es el control de aquellas variables distintas de la capacitación que podrían afectar al resultado.

### Cambio en el comportamiento

Las pruebas pueden indicar con exactitud lo que aprenden los sujetos, pero arrojan pocos indicios en relación con el hecho de si la capacitación provoca un cambio en su comportamiento. Por ejemplo, tal vez un administrador aprenda las técnicas de la motivación, pero esto no significa que aplique los nuevos conocimientos adquiridos. Suponga que un administrador se sienta en la hilera del frente en una sesión de capacitación acerca de la dotación de autoridad a los subordinados, que asimila y comprende toda la información, y obtiene una calificación de 100 en una prueba en relación con el material expuesto, pero la siguiente semana regresa al ámbito de trabajo y continúa comportándose de la misma manera autocrática del pasado. La mejor demostración del valor ocurre cuando el aprendizaje se traduce en un cambio de comportamiento duradero.

### Logro de los objetivos de la capacitación y el desarrollo

Otro enfoque para la evaluación de los programas de CyD es el que se relaciona con la determinación del grado en el cual los programas alcanzan los objetivos y tienen realmente un efecto sobre el desempeño. Por ejemplo, si el objetivo de un programa de prevención de accidentes es reducir el número y la severidad de los accidentes en un 15 por ciento, la comparación de las tasas de accidentes antes y después de la capacitación ofrece una métrica adecuada del éxito. Como otro ejemplo, una empresa podría establecer una métrica del rendimiento sobre la inversión (RSI). Sin embargo, en algunas circunstancias, las cifras reales del RSI son difíciles de establecer debido a la dificultad de aislar los efectos de la capacitación. Mike Perkins, gerente de aprendizaje electrónico de Newell Rubbermaid-Rubbermaid/IRWIN Group, explica: Contemplamos el desarrollo de los acontecimientos en una





<http://www.benchnet.com>

Es la página de visita de The Benchmarking Exchange y de Best Practices.

### **Benchmarking:**

Proceso para supervisar y medir los procesos internos de una empresa, como las operaciones, para luego comparar los datos obtenidos con la información de compañías que tienen un rendimiento de excelencia en esas áreas.

escala pequeña por una cantidad mínima de dinero y después tratamos de determinar el rendimiento sobre la inversión o por lo menos el potencial de cuál podría ser éste si un proyecto se llevara a escala total.<sup>81</sup>

### **Benchmarking**

El **benchmarking** es el proceso para supervisar y medir los procesos internos de una empresa, como las operaciones, para luego comparar los datos obtenidos con la información de compañías que tienen un rendimiento de excelencia en esas áreas. Ya que los programas de capacitación para las empresas individuales son únicos, las medidas de capacitación necesariamente son amplias. Las preguntas comunes acerca del *benchmarking* se concentran en métricas como los costos de la capacitación, la razón entre el personal de capacitación y el número de empleados, y si se están usando sistemas de capacitación nuevos o más tradicionales. La información obtenida a partir de estas preguntas probablemente carece del detalle necesario para permitir mejoras específicas en el programa de capacitación. Sin embargo, una empresa puede reconocer, por ejemplo, que otra organización es capaz de impartir una gran cantidad de capacitación por un costo relativamente bajo. Esta información podría entonces impulsar a la empresa para dar un seguimiento a las entrevistas o para realizar visitas en el sitio para determinar si ese fenómeno representa una mejor práctica.

## **Estándares de capacitación para asegurar la calidad internacional ISO 9000**

Una norma internacional de aseguramiento de la calidad ISO 9000 afirma: Los empleados deben recibir la capacitación y tener los conocimientos necesarios para realizar su trabajo. Para cumplir con la norma, las compañías deben mantener registros escritos de la capacitación de sus empleados para demostrar que éstos han recibido la preparación adecuada. Piense en las posibles preguntas que un auditor podría hacer al auditar una empresa. Algunas podrían ser: cómo evalúa su compañía las necesidades de capacitación y educación de las diferentes categorías de empleados, qué porcentaje de los empleados recibe capacitación anualmente, cuál es el número promedio de horas de capacitación y educación por empleado. De acuerdo con las normas ISO 9000, la supervisión de la calidad de la capacitación es importante.<sup>82</sup>



Describir la Ley de Inversión en la Fuerza de Trabajo.

## **Asociaciones de negocios/gobierno/educación para la capacitación: Ley de Inversión en la Fuerza de Trabajo**

La Ley de Inversión en la Fuerza de Trabajo (*Workforce Investment Act*, WIA) reemplazó en Estados Unidos a la muy problemática Ley de Asociaciones para la Capacitación en el Trabajo (JTPA) y consolidó más de 70 programas federales de capacitación en el empleo. La ley otorga a los estados la flexibilidad necesaria para desarrollar sistemas funcionales de asociación con los gobiernos locales. Un foco de atención fundamental de la WIA es satisfacer las necesidades de las empresas en cuanto a empleados calificados y satisfacer las necesidades de capacitación, educación y empleo de los individuos.

Los *centros de servicios integrados* constituyen la parte medular del sistema. Estos centros ofrecen a quienes buscan trabajo una variedad de servicios, incluyendo consejería vocacional, evaluación de habilidades, capacitación, asistencia en la búsqueda de empleo y remisión a programas y servicios, en función de las necesidades.<sup>83</sup>



Definir el *desarrollo organizacional* (DO) y describir sus diversas técnicas.

## **Desarrollo organizacional: Una herramienta estratégica de RH**

Los individuos y los grupos reciben la parte principal del esfuerzo de capacitación y desarrollo. Sin embargo, algunas empresas consideran que para lograr el cambio necesario, deben movilizar a la totalidad de la organización en la dirección deseada. Los esfuerzos para lograr esto son el foco de atención del **desarrollo organizacional (DO)**, es decir, aquellos intentos planeados y sistemáticos para introducir cambios en la organización, por lo general tendientes a lograr un ambiente más enfocado en el comportamiento. Las estrategias de educación y de capacitación del DO están diseñadas para lograr un ámbito de trabajo más abierto, más productivo y más compatible a pesar de las diferencias en las personalidades, la cultura o las tecnologías. Investigadores como Chris Argyris y Warren Bennis defienden

### **Desarrollo organizacional (DO):**

Intentos planeados y sistemáticos para introducir cambios en la organización, por lo general tendientes a lograr un ambiente más enfocado en el comportamiento.

con fervor el movimiento del desarrollo organizacional.<sup>84</sup> El desarrollo organizacional se aplica a todo el sistema, como una compañía o una planta. Es una forma fundamental de conseguir el cambio en la cultura corporativa.<sup>85</sup> Recuerde que en el capítulo 1 se analizó el *branding* del empleador como un medio de cultura corporativa que afecta la imagen de una empresa. Varios factores de la cultura corporativa de la empresa influyen en el comportamiento de los empleados en el puesto de trabajo. Para conseguir los cambios deseados en estos factores y en el comportamiento, las organizaciones se deben transformar en sistemas innovadores, adaptables e impulsados por el mercado, si desean sobrevivir y prosperar en el altamente competitivo ambiente global de la actualidad. Este tipo de desarrollo es cada vez más importante a medida que el trabajo y la fuerza laboral se diversifican y cambian.

Existe una gran cantidad de intervenciones de desarrollo organizacional a disposición del practicante. Las intervenciones que se exponen en la siguiente sección incluyen la retroalimentación por medio de encuestas, una técnica que se combina con frecuencia con otras intervenciones, los círculos de calidad, la formación de equipos y la capacitación para la sensibilización.

### Retroalimentación por medio de encuestas

#### Retroalimentación por medio de encuestas:

Proceso de recolección de datos a partir de una unidad organizacional a través del uso de cuestionarios, entrevistas y datos objetivos provenientes de otras fuentes, como los registros de productividad, rotación y ausentismo.

La **retroalimentación por medio de encuestas** es el proceso de recolectar datos a partir de una unidad organizacional mediante el uso de cuestionarios, entrevistas y datos objetivos provenientes de otras fuentes, como los registros de productividad, rotación y ausentismo. Capacita a los equipos administrativos para ayudar a las organizaciones a crear ambientes de trabajo que conduzcan a mejores relaciones laborales, mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad. La retroalimentación de encuestas, por lo general, implica los siguientes pasos:

1. Los miembros de la organización, incluyendo a la alta administración, participan en la planeación de las encuestas.
2. Todos los miembros de la unidad organizacional participan en la encuesta.
3. El consultor de DO por lo regular analiza los datos, tabula los resultados, sugiere enfoques para el diagnóstico y capacita a los participantes en el proceso de retroalimentación.
4. La retroalimentación de datos empieza por lo regular al nivel más alto de la organización y fluye hacia abajo en dirección a los grupos ubicados en niveles sucesivamente más bajos.
5. Las reuniones de retroalimentación ofrecen la oportunidad de discutir e interpretar los datos, diagnosticar áreas de problemas y desarrollar planes de acción.

### Círculos de calidad

Estados Unidos recibió de Japón el concepto de círculos de calidad hace varias décadas. Esta versión de la participación de los empleados aún está vigente en la actualidad para mejorar la calidad, aumentar la motivación, estimular la productividad y contribuir al renglón de utilidades. Los **círculos de calidad** son grupos de empleados que se reúnen regularmente y de manera voluntaria con sus supervisores para discutir los problemas, investigar las causas, recomendar soluciones y tomar las acciones correctivas cuando están autorizados para ello. Las recomendaciones del equipo se presentan a la alta administración para su revisión, y las acciones aprobadas se implantan con la participación de los empleados.

Toyota North America Inc. usa los círculos de calidad para desarrollar un espíritu competitivo en la fuerza de trabajo. Cerca del 37 por ciento de los ensambladores de automóviles participan en las competencias de los círculos de calidad internacionales de Toyota, donde los trabajadores son confrontados entre sí en una competencia amistosa para desarrollar métodos de manufactura más eficientes. La meta final es del 100 por ciento. Los círculos de calidad son un recurso que Toyota concibe como capaz de proporcionar una ventaja sobre la competencia. Pat D'Eramo, vicepresidente de manufactura de Toyota North America, sostiene: La tecnología es necesaria para continuar mejorando la calidad y la consistencia. Pero la proliferación de la tecnología se está acelerando, de tal manera que la ventaja tecnológica disminuye con el tiempo. La ventaja real es el desarrollo de una fuerza de trabajo que pueda aprender, desenvolverse y, lo que es más importante, mejorar la inversión que usted ha realizado. Toyota organiza la competencia dos veces al año para identificar las mejores ideas.<sup>86</sup>

#### Círculos de calidad:

Grupos de empleados que de manera voluntaria se reúnen regularmente con sus supervisores para discutir los problemas, investigar las causas, recomendar soluciones y tomar acciones correctivas cuando están autorizados para ello.

## Formación de equipos

### Formación de equipos:

Esfuerzo consciente para desarrollar grupos de trabajo eficaces y habilidades cooperativas a través de toda la organización.

La **formación de equipos** es un esfuerzo consciente para desarrollar grupos de trabajo eficaces y habilidades cooperativas a través de toda la organización. Ayuda a los miembros a diagnosticar los procesos de grupo y a idear soluciones para los problemas. La formación de equipos eficaces puede ser la manera más eficiente de elevar la moral, retener empleados y aumentar la rentabilidad de la compañía. Ya sea que se trate de un teniente que conduzca a las tropas hacia el combate o de ejecutivos que trabajen con sus administradores, se aplican los mismos principios. Un importante subproducto de la formación de equipos es que es una de las intervenciones más eficaces para el mejoramiento de la satisfacción de los empleados y de las actitudes relacionadas con el trabajo. El individualismo tiene profundas raíces en la cultura estadounidense. Este rasgo ha sido una virtud y continuará siendo un activo en la sociedad. Sin embargo, hay situaciones de trabajo que demandan la subordinación de la autonomía individual en aras de la cooperación con un grupo. Todo indica que los equipos son superiores en el desempeño de muchas de las tareas que requieren las organizaciones. La formación de equipos eficaces, por lo tanto, se ha convertido en una necesidad de las empresas.<sup>87</sup>

La formación de equipos se basa en *grupos autodirigidos*, cada uno de ellos compuesto de un pequeño grupo de empleados que son responsables de la totalidad de un proceso o segmento de trabajo.<sup>88</sup> Los miembros de los equipos trabajan en forma conjunta para mejorar sus operaciones o productos, para planear y controlar su trabajo, y para manejar los problemas cotidianos. En ocasiones incluso quedan implicados en problemas más amplios que conciernen a toda la compañía, como la calidad de un proveedor, la seguridad o la planeación de un negocio.

La formación de equipos puede comenzar tan pronto como se contrate a un solicitante de empleo. En Southwest Airlines, la empresa divide a los nuevos empleados en equipos y les entrega un huevo crudo aún dentro del cascarón, un puñado de paja y un trozo de cinta adhesiva. Su tarea es, en una cantidad de tiempo limitada, proteger esa delicada carga contra una caída desde 2.5 metros de altura. El ejercicio prepara a los equipos de empleados para una resolución creativa de los problemas en un ambiente que funciona a un ritmo acelerado.<sup>89</sup>

La escuela de administración de Lake Forest ha desarrollado un enfoque al cual denomina *Banquetes de equipos*. Un chef ejecutivo internacionalmente reconocido ayudó a desarrollar este programa, el cual conjunta a personas con diferentes conocimientos, habilidades y experiencias para lograr una sola meta: crear un banquete. El ejercicio se basa en el descubrimiento de que algunos de los equipos más efectivos y eficientes del mundo están en las cocinas de los restaurantes finos. Estos escenarios sirven como modelos de organización, comunicación y procesos orientados hacia resultados. El banquete de equipos conjunta de 25 a 30 empleados y los desafía para que preparen un banquete en dos horas. Tan sólo les entregan los ingredientes y les facilitan los equipos. Los papeles asignados pueden colocar a un oficinista de correos a cargo de una tarea mientras que un gerente de grupo se desempeña como asistente. A cada equipo se le asigna una porción específica de la preparación del banquete, desde los platos principales hasta la decoración y presentación de los platillos. Los participantes reciben instrucciones de seguridad, pero ninguna receta. Los equipos se deben basar en sus propios conocimientos y creatividad para diseñar los platillos que servirán. La respuesta inicial hacia este enfoque fue de escepticismo. Sin embargo, la administración y los participantes pronto descubrieron que el ejercicio era una analogía excelente del ambiente laboral y que también era un medio extraordinario para el desarrollo de trabajo en equipo.<sup>90</sup>

Nick Conner, vicepresidente de desarrollo de programas en la empresa TeamBuilders con sede en Tampa, describe el siguiente ejercicio de formación de equipos que usa con sus clientes. El grupo de administradores participa en una *misión a ciegas*, en la cual la mitad del equipo debe guiar a sus compañeros de trabajo en el acarreo de un balde de cinco galones con la ayuda de una pelota hacia una plataforma cuadrada que es más pequeña que el balde. El ejercicio parece sencillo, pero la mitad del equipo tiene los ojos vendados. Los participantes, en especial quienes se desempeñan como líderes, pronto comprenden que tienden a dar órdenes conflictivas o a hablar como si fuera obvio lo que tuviera que hacerse. Las lagunas de comunicación que surgen en un juego sencillo son similares a las que se presentan en el ámbito de trabajo. Los participantes se preguntan entonces: *¿Cuántas veces hablamos a otras personas dando por hecho que saben lo mismo que nosotros?*, explica Conner.<sup>91</sup>

### Capacitación para la sensibilización:

Técnica de desarrollo organizacional diseñada para ayudar a los individuos a conocer la manera en la que otros perciben su comportamiento.

## Capacitación para la sensibilización

La **capacitación para la sensibilización** es un procedimiento diseñado para ayudar a los individuos a conocer la manera en la que otras personas perciben su comportamiento. Se basa en el supuesto de que varios individuos que se reúnen en una situación no estructurada desarrollarán relaciones funcionales entre sí. Partiendo de esta experiencia, aprenderán mucho acerca

de sí mismos en relación con la manera en la que otros miembros del grupo los perciben. Difiere de muchas formas tradicionales de capacitación, las cuales enfatizan el aprendizaje de un conjunto predeterminado de conceptos. Cuando empieza la capacitación para la sensibilización, no hay una agenda, y tampoco líderes, autoridad o posiciones de poder. En esencia, existe un vacío hasta que los participantes comienzan a hablar. A través del diálogo, las personas empiezan a aprender acerca de sí mismas y acerca de los demás. El propósito del instructor es servir como facilitador en este ambiente no estructurado. Se motiva a los participantes para que aprendan acerca de sí mismos y de los demás dentro del grupo. Algunos objetivos de la capacitación para la sensibilización son incrementar la autoconciencia y la sensibilidad de los participantes hacia el comportamiento de los demás. La capacitación también pretende desarrollar un conocimiento de los procesos que facilitan o inhiben el funcionamiento de los grupos y de sus relaciones con otros grupos, e incrementar la habilidad de los participantes para entablar relaciones interpersonales eficaces. El entrenamiento basado en grupos T fue en una ocasión una intervención prominente del desarrollo organizacional. Un problema básico con la capacitación para la sensibilización, de acuerdo con algunos individuos, es que su propósito es cambiar a los individuos, y no necesariamente al ambiente de trabajo en el cual se desenvuelven. Cuando los participantes tratan de aplicar lo que aprendieron, a menudo encuentran que sus compañeros de trabajo no están dispuestos a aceptarlo o, lo que es peor, que lo que han aprendido no es adecuado para su propia situación de trabajo.

## PERSPECTIVA GLOBAL

### Aprender a lidiar con las diferencias culturales

**A medida que** una mayor cantidad de organizaciones se desplazan hacia los mercados internacionales, los individuos y las organizaciones observan la manera en la que las diferencias interculturales aportan tanto problemas como oportunidades. Considere el escenario de una persona a cargo de la planeación de reuniones en Estados Unidos y que tiene que tratar con una contraparte en Japón. Las preguntas tienen que expresarse de tal manera que una persona que no sea nativa del país las pueda entender. La persona que planea las reuniones en Estados Unidos necesita comprender que en Japón “yes” no necesariamente significa “sí”. En ocasiones también significa “lo intentaremos” o “es altamente improbable, pero tal vez se logre”.<sup>92</sup>

Las diferencias culturales entre las naciones están arraigadas en la vida diaria de una persona e influyen en los valores y las creencias e incluso en la manera en la que un individuo interactúa con otros. Brooks Peterson, autor del libro *Cultural Intelligence: A Guide for Working with People from Other Cultures*, afirma: “Las cualidades que constituyen la identidad cultural no se alteran con el paso del tiempo, a pesar de los cambios sociales en el nivel de educación, por ejemplo, o incluso a pesar de una guerra. Comparo esta situación con un roble. Tal vez pase un huracán y el roble quede retorcido, pierda hojas y ramas, pero sigue siendo un roble”. Peterson agrega: “Considere los atributos estereotipados en la cultura estadounidense, en la que los individuos asumen riesgos y hacen las cosas por sí mismos. Eso se aplica al antiguo Oeste en la década de 1850 y a los empresarios de Silicon Valley en la actualidad. En una cultura nacional, los grandes temas siguen siendo los mismos a través de los siglos”.<sup>93</sup>

Eric Rozenberg, administrador con certificaciones CMM y CMP y presidente de Ince&Tive, con sede en Bruselas, Bélgica, afirma: “Aun cuando las personas estén conscientes de que existen diferencias culturales entre varias nacionalidades, se sentirán incómodas con tal situación y tendrán temor de cometer errores”. Rozenberg ofrece un ejemplo en el cual existen dos perspectivas opuestas para un punto de disputa con base en la cultura: “Las personas monocrónicas van del punto uno al punto dos y de ahí al punto tres; y las personas policrónicas no necesariamente se mueven en dirección recta hacia adelante. Para ellas, el contexto es más importante que lo que las personas dicen”. De acuerdo con Rozenberg, los estadounidenses tienden a ser monocrónicos, en tanto que toman seriamente las fechas establecidas como límite. Por otra parte, las personas policrónicas se distraen más fácilmente, y el compromiso para respetar las fechas límite no es tan importante. “Las barreras de las diferencias culturales no se superan fácilmente”, añade Rozenberg.<sup>94</sup>

En el ambiente internacional las actitudes están cambiando. Bonnie Koenig, presidente de Going International, un consultor de organizaciones no lucrativas con sede en Chicago, señala: “Antes uno podía salir y cometer errores, y esto no necesariamente era algo muy negativo. Pero a medida que se realizan más reuniones internacionales, hay mucho menos tolerancia para ese tipo de ignorancia y hay mucho menos paciencia (para aquellos que no le han dado prioridad) ante la necesidad de concentrarse en asuntos internacionales”. A medida que más y más organizaciones de Estados Unidos se desplazan hacia la arena internacional, los expatriados deben tomar el tiempo necesario para aprender no solamente el idioma del país anfitrión, sino también la cultura en la cual se desenvuelven. De otra manera, la comunicación será muy difícil.<sup>95</sup>

## Resumen

### 1. Definir capacitación y desarrollo.

La capacitación pretende ayudar a los aprendices a adquirir los conocimientos y las habilidades necesarios para sus puestos de trabajo actuales. El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del puesto de trabajo actual.

### 2. Explicar los factores que influyen en la capacitación y el desarrollo.

Los cada vez más rápidos cambios en la tecnología, los productos, los sistemas y en los métodos han tenido un efecto significativo sobre los requisitos de los puestos de trabajo, haciendo que la capacitación y desarrollo sean una necesidad. Los programas de CyD deben contar con el apoyo de la alta administración todos los administradores deben estar comprometidos e implicados con el proceso de CyD. Deben estar convencidos de que habrá un beneficio tangible si se comprometen recursos para este esfuerzo.

### 3. Describir el proceso de capacitación y desarrollo.

Primero, una organización debe determinar sus necesidades específicas de capacitación. Posteriormente se deben establecer los objetivos específicos. Después de fijar los objetivos de CyD, la administración puede determinar los métodos apropiados y el sistema de implementación que deberá usarse. Naturalmente, la administración debe evaluar en forma continua la capacitación y el desarrollo para asegurarse de su valor en cuanto al logro de los objetivos organizacionales.

### 4. Describir los diversos métodos de capacitación y desarrollo.

Los métodos de capacitación y desarrollo incluyen las prácticas dirigidas por un instructor, los estudios de caso, el modelado del comportamiento, la representación de funciones, los juegos de negocios, la capacitación basada en prácticas en el manejo de documentos, la capacitación en el puesto de trabajo, la rotación de puestos, los programas para becarios y la capacitación de aprendices.

### 5. Describir los sistemas de implementación de capacitación y desarrollo.

Los sistemas de implementación incluyen a las universidades corporativas, los colegios y las universidades, los colegios comunitarios, la educación superior en línea, las videoconferencias, los sistemas de vestíbulo, los medios de video, el aprendizaje en línea y los simuladores.

### 6. Describir los conceptos de desarrollo gerencial, mentoring y coaching.

El desarrollo gerencial consiste en todas las experiencias de aprendizaje que ofrece una organización con el propósito de suministrar y mejorar las habilidades y los conocimientos que requieren las posiciones administrativas actuales y del futuro. *Mentoring* es un enfoque de asesoría, capacitación y formación, encaminado a crear una relación práctica para mejorar el crecimiento y el desarrollo individual, tanto a nivel personal como profesional. La labor de *coaching* se considera con frecuencia como una responsabilidad del jefe inmediato, quien brinda una asistencia muy similar a la de un mentor.

### 7. Definir inducción y describir el proceso de inducción de los nuevos ejecutivos en la empresa.

La inducción es el esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo. La inducción de los nuevos ejecutivos es el proceso que usan las compañías para ayudar a los nuevos ejecutivos a aprender con rapidez la estructura de una organización, su cultura y su política, así como las maneras en las que pueden empezar a hacer aportaciones valiosas a la organización tan pronto como sea posible.

### 8. Explicar las métricas para evaluar la capacitación y el desarrollo.

Las métricas en virtud de las cuales se evalúan los programas de CyD incluyen las opiniones de los participantes, el alcance del aprendizaje, el cambio de comportamiento, el logro de los objetivos de CyD, y el *benchmarking*.

### 9. Describir la Ley de Inversión en la Fuerza de Trabajo.

La Ley de Inversión en la Fuerza de Trabajo (WIA) consolidó más de 70 programas federales para la capacitación en el trabajo. Otorga flexibilidad a los estados para desarrollar sistemas funcionales de asociación con los gobiernos locales.

### 10. Definir el desarrollo organizacional (DO) y describir sus diversas técnicas.

El desarrollo organizacional consiste en un conjunto de intentos planeados y sistemáticos para introducir cambios en la organización, por lo general hacia un ambiente más orientado en el comportamiento. Las técnicas de DO incluyen la retroalimentación por medio de encuestas, una técnica que se combina con frecuencia con otras intervenciones, los círculos de calidad, la formación de equipos y la capacitación para la sensibilización.



## Términos clave

- Capacitación y desarrollo (CyD), 198
- Capacitación, 198
- Desarrollo, 198
- Organización en aprendizaje continuo, 199
- Capacitación justo a tiempo (capacitación solicitada), 200
- Estudio de caso, 203
- Modelado del comportamiento, 204
- Representación de funciones o roles, 204
- Juegos de negocios, 204
- Capacitación con base en prácticas en el manejo de documentos, 204
- Capacitación en el puesto de trabajo, 204
- Rotación de puestos, 205
- Capacitación de aprendices, 205
- Universidad corporativa, 206
- Educación superior en línea, 206
- Sistema de vestíbulo, 207
- Aprendizaje en línea, 207
- Realidad virtual (aprendizaje 3D), 208
- Simuladores, 208
- Desarrollo gerencial, 208
- *Mentoring*, 209
- *Coaching*, 209
- *Coaching* inverso, 210
- Inducción, 210
- Inducción de los nuevos ejecutivos, 212
- *Benchmarking*, 215
- Desarrollo organizacional (DO), 215
- Retroalimentación por medio de encuestas, 216
- Círculos de calidad, 216
- Formación de equipos, 217
- Capacitación para la sensibilización, 217

## Preguntas para repaso

1. Defina qué es la capacitación y el desarrollo.
2. Qué es una organización en aprendizaje continuo
3. Cuáles son algunos factores que influyen en la capacitación y el desarrollo
4. Cuáles son los pasos que deben seguirse en un proceso de capacitación y desarrollo
5. Cuáles son los diversos métodos de capacitación y desarrollo. Describa brevemente cada uno.
6. Cuáles son los diversos sistemas de implementación de capacitación y desarrollo. Describa brevemente cada uno.
7. Defina el desarrollo gerencial. Por qué es importante
8. Distinga entre *mentoring* y *coaching*. Qué es *mentoring* inverso
9. Defina el concepto de inducción y explique sus propósitos.
10. Describa el concepto de inducción de los nuevos ejecutivos.
11. Cuáles son algunas métricas para evaluar la capacitación y el desarrollo
12. Qué establece la Ley de Inversión en la Fuerza de Trabajo
13. Defina cada uno de los siguientes conceptos:
  - a. desarrollo organizacional
  - b. retroalimentación por medio de encuestas
  - c. círculos de calidad
  - d. capacitación para la sensibilización
  - e. formación de equipos

### INCIDENTE DE ARH 1

## La capacitación en Keller-Globe

**Lou McGowen** se preocupaba más a medida que se aproximaba a la oficina del director de capacitación. Ella supervisa a seis operadores de prensas perforadoras en Keller-Globe, un productor de partes de hojas de metal para la industria de refrigeración industrial. Ella se acababa de enterar de que las prensas de perforación pronto se remplazarían con un sistema de alimentación continua que duplicaría la velocidad de las operaciones. Pensaba en cómo se sentirían los trabajadores en relación con el nuevo sistema, cuando el director de capacitación, Bill Taylor, abrió la puerta de su oficina y le dijo: Pasa, Lou. Quería verte .

Después de algunas frases de cortesía, Lou comunicó a Bill sus preocupaciones. Los operadores realmente conocen sus puestos de trabajo ahora. Pero este sistema de alimentación continua es totalmente nuevo. Me preocupa cómo se sentirán los trabajadores acerca de ello. Las nuevas prensas van a operar más rápido. Pensarán que su trabajo va a ser más difícil .

Bill le respondió: Después de hablar con el ingeniero de la planta y el gerente de producción, diseñe un programa tentativo de capacitación que quizá te haga sentir un poco mejor. Considero que primero tenemos que hacer saber a los trabajadores por qué es necesario este cambio. Sabes que nuestros dos competidores cambiaron a este nuevo sistema el año pasado. Después de ello, enseñaremos a tu personal a operar las nuevas prensas .

Quién va a impartir la enseñanza , preguntó Lou. Ni siquiera he visto el nuevo sistema .

Bien, Lou , dijo Bill, el productor ha convenido en que visites una planta con un sistema similar. Ellos también se han comprometido a embarcar una de las prensas de perforación en forma anticipada de manera que tú y tus empleados puedan aprender a operarla .

La fábrica nos dará alguna otra ayuda de capacitación , preguntó Lou.

Sí, les pedí que envíen a un instructor tan pronto como la primera prensa esté instalada. Él realizará algunas sesiones en un salón de clases y luego trabajará con el personal en la nueva máquina .

Después de algunas aclaraciones adicionales acerca de los detalles, Lou dio las gracias a Bill y regresó al departamento de producción. Ella tenía confianza en que las nuevas prensas serían un beneficio real para su sección y en que los trabajadores podrían desarrollar fácilmente las habilidades necesarias.

### Pregunta

1. Evalúe el enfoque de Keller-Globe para la capacitación.

## INCIDENTE DE ARH 2

## ¿Seguridad de la carrera *versus* seguridad en el trabajo?

J. D. Wallace III es un ingeniero de proyectos de área en Bechtel Engineering, con oficinas centrales en Houston, Texas. Él posee una cinta negra de seis sigmas , que obtuvo después de un intenso programa de selección y capacitación en Bechtel. A continuación, Wallace describe su evaluación acerca del desarrollo de la carrera.

La industria química y del petróleo es muy inestable. Las compañías de esta industria tienen ciclos que van desde 5 o 6 proyectos internos hasta una cifra tan baja como 1 o 2. Por consiguiente, es importante que un individuo mantenga una ventaja competitiva con la finalidad de conservar su empleo y de avanzar en su carrera. Las nuevas tecnologías son una parte importante de nuestra vida de trabajo. Cuando empecé mi carrera todos los planos de diseño se hacían a mano. En el ambiente de trabajo de la actualidad todos los planos del diseño se crean en computadoras. Las computadoras son más eficientes y ofrecen múltiples medios de detección de defectos. El resultado es una menor cantidad de personal y cronogramas cortos para los proyectos. Es importante conocer continuamente las nuevas tecnologías de la industria. Cuando la industria cambió a las computadoras, muchos de los empleados con más de 20 años de antigüedad en el trabajo se resistieron a adoptar el cambio. En un periodo de tiempo relativamente corto de cinco años, ya no estaban en la industria. Los individuos que se mantienen al tanto de las nuevas tecnologías aumentan su valor de mercado.

La mayoría de las compañías darán una capacitación limitada para los nuevos programas de cómputo. Mi experiencia ha sido que el 70 por ciento de los inscritos en la primera clase de capacitación son los mismos individuos que asistieron al curso anterior. No es de sorprender que también estén clasificados en el nivel superior del 10 por ciento. Los colegios comunitarios y las universidades locales también ofrecen capacitación. Estas clases se imparten con frecuencia en las noches y durante los fines de semana. A menudo los encargados de impartir los cursos son individuos que trabajan en la industria. En una ocasión tomé un curso de microestaciones en la oficina y recibí el entrenamiento básico. Aunque tenía los conocimientos fundamentales, no pude utilizar en forma total el programa de cómputo, así que me inscribí en una clase avanzada de microestaciones en la universidad local. Después de la capacitación, tenía más conocimientos del programa de cómputo que cualquier otra persona de mi compañía. También se me ofreció un puesto en la compañía del profesor. Es común que las empresas competitivas recluten individuos que se sabe que tienen una buena ética para el trabajo y notables habilidades técnicas dentro de la industria. También es común que ellos reciban incrementos salariales del 15 al 20 por ciento. Los conocimientos que uno posee son como el portafolios de su puesto de trabajo actual o de la industria .

### Preguntas

1. Está J. D. más interesado en la seguridad en el trabajo o en la seguridad en la carrera Discuta su respuesta.
2. Está usted de acuerdo con la afirmación de J. D. de que los conocimientos que uno posee son como el portafolios de su puesto de trabajo actual o de la industria Fundamente su respuesta.

## Notas

1. Lauren Bielski, Telepresence: Costly, but Very Cool , *ABA Banking Journal* 100 (abril de 2008): 50-52.
2. Michelle Conlin, The Waning Days of the Road Warrior , *BusinessWeek* (2 de junio de 2008): 65-66.
3. *Ibid.*
4. *Ibid.*
5. John Doerr, John Chambers , *Time* 171 (12 de mayo de 2008): 121.
6. Rachael King, Virtual Conferences' Home Advantage , *BusinessWeek Online* (6 de mayo de 2008): 14.
7. Bielski, Telepresence: Costly, but Very Cool .
8. *Ibid.*
9. Conlin, The Waning Days of the Road Warrior .
10. Bielski, Telepresence: Costly, but Very Cool .
11. Conlin, The Waning Days of the Road Warrior .
12. *Ibid.*
13. Strategic Training and Development: A Gateway to Organizational Success , *HR Magazine* 53 (marzo de 2008): 1-9.
14. Tamar Elkeles. The CLO's Top 11 Successful Practices , *Chief Learning Officer* 6 (octubre de 2007): 56-57.
15. Training Becoming More High-Tech , *HR Magazine* 53 (febrero de 2008): 12.
16. McLean Robbins, The Sweet Taste of Success , *Employee Benefit* ews 22 (enero de 2008): 44-46.
17. David A. Garvin, Amy C. Edmondson y Gino Francesca, Is Yours a Learning Organization , *Harvard Business Review* 86 (marzo de 2008): 109-116.
18. John Ambrose, On Demand: The Googlization of Learning , *Chief Learning Officer* 7 (enero de 2008): 28-51.
19. Ted Hoff, Learning in the 21st Century: A Brave New World , *Chief Learning Officer* 87 (abril de 2008): 46-49.
20. *Ibid.*

21. *Ibid.*
22. Debra Ellis, The New School , *Multichannel Merchant* 4 (febrero de 2008): 41-42.
23. Susan Lee, Blended Delivery: Mixing Modalities , *Chief Learning Officer* 6 (julio de 2007): 48-50.
24. Brian Summerfield, Black & Decker: On-Demand Learning Creation and Consumption , *Chief Learning Officer* 6 (septiembre de 2007): 44.
25. <http://www.blackboard.com/us/index.bbb>. 27 de julio de 2008.
26. Geoff Gloeckler, The Case against Case Studies , *BusinessWeek* (4 de febrero de 2008): 66-67.
27. Lisa Jennings, Learning to Identify What Customers Want , *Restaurant News* 39 (19 de septiembre de 2005): 138.
28. Kenneth M. York, David S. Strubler y Elaine M. Smith, A Comparison of Two Methods for Scoring an In-Basket Exercise , *Public Personnel Management* 34 (otoño de 2005): 271-280.
29. Tom Hansch, How to Get More Out of In-House Training , *HVACR Distribution Business* (abril de 2008): 32-33.
30. Postural Assessments & Job Rotation , *Professional Safety* 53 (febrero de 2008): 32-36.
31. Energize & Enhance Employee Value with Job Rotation , *HR Focus* 85 (enero de 2008): 6-10.
32. Internship Programs Foster Loyalty , *Journal of Accountancy* 205 (junio de 2008): 23.
33. Lindsey Gerdes, Internships: The Best Places to Start , *BusinessWeek Online* (30 de noviembre de 2007): 8.
34. Michelle Merlo, Training Program Prepares Future Electricians , *Electric Perspectives* 27 (mayo/junio de 2002): 29.
35. Holly Dolezalek, University 2.0 , *Training* 44 (septiembre de 2007): 22-24.
36. Alan Todd y Raj Ramachandran, Working through Corporate and Higher-Education Partnerships , *Chief Learning Officer* 6 (octubre de 2007): 74-76.
37. [http://www.phoenix.edu/doc/media\\_relations/10162007\\_PhDApproval.pdf](http://www.phoenix.edu/doc/media_relations/10162007_PhDApproval.pdf).
38. Krysten Crawford, A Degree of Respect for Online MBAs , *BusinessWeek* 6 (diciembre de 2005): 102-104.
39. Wayne Anderson, Online Degrees: Are They Right for You , *Certification Magazine* 10 (junio de 2008): 18-23.
40. Judith Lamont, E-Learning: Options for Delivery , *MWorld* 17 (mayo de 2008): 22-30.
41. Paul Sweeney, Web-Based Learning Gains More Converts , *Financial Executive* 23 (mayo de 2007): 18-21.
42. Marcia Passos Duffy, One-on-One or One-Online , *Restaurants Institutions* 118 (mayo de 2008): 48-50.
43. Doug Batholomew, Taking the E-Train , *Industry Week* 254 (junio de 2005): 34-37.
44. Training Cost-Control Measure , *HR Focus* 82 (mayo de 2005): 9.
45. E-Learning Evolves into Mature Training Tool , *T D* 60 (abril de 2006): 20.
46. Michael A. Tucker, E-Learning Evolves , *HR Magazine* 50 (octubre de 2005): 74-78.
47. Jessica Márquez, Faced with High Turnover, Retailers Boot Up e-Learning Programs for Quick Training , *Workforce Management* 84 (agosto de 2005): 74-75.
48. Phillip Trotter, A Better Way to Accelerate Learning , *Machine Design* 79 (11 de enero de 2007): 82-86.
49. Ralph Kisiel, Repairs Are a Click Away for Mechanics , *Automotive News* 78 (5 de julio de 2004): 24.
50. Safety Workers Try Exercise on Virtual Training Ground , *Business Insurance* 41 (10 de septiembre de 2007): 17.
51. Ann Pomeroy, Business Leaders Lack Critical Skills , *HR Magazine* 51 (enero de 2006): 14-16.
52. Lydell C. Bridgeford, Mentoring Programs Still Have a Place in the 21st Century , *Employee Benefits* 21 (agosto de 2007): 16.
53. Patrick Regout, Crash Course In , *Management Today* (abril de 2008): 24.
54. Nancy O'Reilly, Women Helping Women: How Mentoring Can Help Your Business , *Business Credit* 110 (marzo de 2008): 56-57.
55. Laura Francis, Mentoring Makeover , *T D* 61 (julio de 2007): 52-57.
56. O'Reilly, Women Helping Women: How Mentoring Can Help Your Business .
57. *Ibid.*
58. Donna N. Owens, Virtual Mentoring , *HR Magazine* 51 (marzo de 2006): 105-107.
59. Rupal Parekh, Unilever Youth Teach Vets the ABCs of Digital , *Advertising Age* 781 (9 de octubre de 2007): 3/50.
60. Trish Rintels, Career Stalled Get it in Gear with Reverse Mentoring , *Selling* (marzo de 2005): 6.
61. John F. Welch Jr. y John A. Byrne, *Jack Straight from the Cut* (Nueva York: Warner Books, Inc., 2001): 347.
62. Samuel Greengard, Moving Forward with Reverse Mentoring , *Workforce* 81 (marzo de 2002): 15.
63. Brent Schlender, The Odd Couple , *Fortune* 141 (1 de mayo de 2000): 106-114.
64. Onboarding Secures Talent for the Long Run , *Workforce Management* 86 (25 de junio de 2007): 9.
65. Martin Delahoussaye, Capital One , *Training* 38 (marzo de 2001): 70.
66. Barbara Morris, Why Good Hires Go Bad , *Profit* 24 (junio de 2005): 106.
67. Nick van Dam, The Business Results of Strategic Onboarding , *Chief Learning Officer* 6 (junio de 2007): 18.
68. Management Onboarding , *T D* 62 (abril de 2008): 48-52.
69. Sheree Butterfield, Onboarding Coaching , *Leadership Excellence* 25 (marzo de 2008): 14.
70. Ann Pomeroy, Better Executive Onboarding Processes Needed , *HR Magazine* 51 (agosto de 2006): 16.
71. Rita L. Fritz, The First 100 Days: How to Accelerate the Learning Curve for Executives , *Healthcare Executive* 22 (noviembre/diciembre de 2007): 8-14.
72. Kelley M. Butler, Getting Employees to Stay on Board Instead of Jumping Ship , *Employee Benefits* 22 (enero de 2008): 13-14.
73. How to Take The Reins at Top Speed , *BusinessWeek Online* (14 de septiembre de 2007): 9.
74. Lauren Keller Johnson, Get Your New Managers Moving , *Harvard Management Update* 10 (junio de 2005): 3-5.
75. Dan Sussman, A Monstrous Welcome , *T D* 59 (abril de 2005): 40-41.
76. *Ibid.*
77. Vilma-nte Kumpikaite, Human Resource Training Evaluation , *Engineering Economics* 55 (2007): 29-36.
78. Jim Kirkpatrick, Transferring Learning to Behavior , *T D* 59 (abril de 2005): 19-20.
79. Robert W. Rowden, Exploring Methods to Evaluate the Return-on-Investment from Training , *Business Forum* 27 (2005): 31-36.
80. John Sullivan, HR's Burden of Proof , *Workforce Management* 86 (29 de enero de 2007): 26.
81. Daniel Margolis, Rubbermaid: An Airtight Container of Learning , *Chief Learning Officer* 6 (julio de 2007): 46-52.

82. Tom Hansch, How to Get More Out of In-House Training , *HVACR Distribution Business* (abril de 2008): 32-33.
83. <http://www.doleta.gov/usworkforce/wia/Runningtext2.htm>.
84. R. Wayne Mondy y Shane R. Premeaux, *Management: Concepts, Practices, and Skills*, 7a. ed. (Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995): 497.
85. Organization Development: A Strategic HR Tool , *HR Magazine* 52 (septiembre de 2007): Sección especial, 1-9.
86. Byran Pope, Toyota Says Quality Circles Still Paying Dividends , *Ward's Auto World* 44 (junio de 2008): 20.
87. Finding Competitive Advantage in Self-Managed Work Teams , *Business Forum* 27 (2005): 20-24.
88. Thomas Capozzoli, Succeed with Self-Directed Work Teams , *Supervision* 65 (junio de 2004): 26.
89. Kathryn Tyler, Take New Employee Orientation off the Back Burner , *HR Magazine* 43 (mayo de 1998): 49.
90. Howard Prager, Cooking up Effective Team Building , *Training Development* 53 (diciembre de 1999): 14-15.
91. Michael Laff, Effective Team Building: More Than Just Fun at Work . *T D* 60 (agosto de 2006): 24-25.
92. Julie Barker, The Cultural Divide , *Incentive* 182 (marzo de 2008): 2-6.
93. *Ibid.*
94. *Ibid.*
95. *Ibid.*

# Apéndice

## CAPÍTULO

# 7

## Planeación y desarrollo de carrera

### Seguridad en el empleo *versus* seguridad en la carrera

No hace mucho tiempo uno iba a la biblioteca, tomaba las revistas y los libros de los estantes, copiaba las páginas pertinentes y escribía su trabajo de fin de curso. En la actualidad, uno se puede sentar en cualquier parte con su computadora personal y tener acceso a las bibliotecas a través de Internet. La automatización está teniendo un efecto sobre los trabajos de mayor demanda. Las tiendas de comestibles ya no necesitarán tantos cajeros, porque los puestos de salida están en proceso de automatización. FedEx y UPS ya no necesitarán tantos empleados, porque las máquinas harán más clasificaciones. Ya no se necesitarán tantos cargadores porque las máquinas determinarán qué paquetes pertenecen a cuáles camiones. En 2008 los dispositivos inalámbricos y móviles realizaron algunos de los trabajos de mayor demanda.<sup>1</sup>

Los trabajos que actualmente se consideran próximos a la extinción, durante años, fueron muy seguros. En el pasado, la mayoría de las personas permanecían con una compañía y hacían carrera en ésta durante la mayor parte de su vida adulta. El término **seguridad en el empleo** implica una seguridad en un puesto de trabajo, con frecuencia en una compañía. Históricamente, este tipo de seguridad dependía de que un empleado hiciera un buen trabajo y que no tuviera problemas. Pero, para la mayoría de los empleados de la actualidad, este supuesto no es válido. Recuerde el capítulo 1, cuando se mencionó que los empleados actuales trabajarán para cerca de nueve compañías durante sus carreras y que, en promedio, los individuos cambiarán de carrera (y no sólo de trabajo) tres veces en su vida. Nick Colas, director de investigación en la empresa Rochdale Securities, afirma haber reinventado su propia carrera en Wall Street varias veces en los últimos 10 años y vaticina: El empleado estadounidense promedio no va a tener una carrera para toda la vida. Piense en cuáles son sus habilidades fundamentales. Usted va a tener que cambiar de carrera.<sup>2</sup> De hecho, el Departamento del Trabajo de EUA estima que los individuos permanecerán con una empresa un promedio de 3.6 años antes de cambiar de trabajo.<sup>3</sup> El antiguo contrato social entre los empleadores y los empleados ya no existe. El país se ha convertido en una nación libre de agentes, donde los empleados no son más leales a las compañías de lo que las compañías lo son con los empleados. La decisión de abandonar la empresa o de quedarse en ella se basa no sólo en los prospectos de carrera de un empleado en la compañía actual, sino también en cómo ello lo prepara para desplazarse a otra parte. Por lo tanto, la manera en la que las personas enfocaban sus carreras en el pasado es historia.

La **seguridad en la carrera** es muy diferente de la seguridad en el puesto de trabajo requiere del desarrollo de habilidades y experiencias sobre el tipo de negocio que ayuden a asegurar el empleo dentro de una variedad de carreras. La seguridad en la carrera es el resultado de la habilidad para desempeñarse dentro de una amplia variedad de carreras lo suficientemente bien para poder ocupar más de un puesto de trabajo y en más de una organización. La seguridad en la carrera es diferente de la seguridad en el puesto de trabajo en tanto que la última implica la seguridad en un empleo, con frecuencia dentro de una compañía. Con la seguridad de la carrera, se ofrece a los trabajadores oportunidades para mejorar sus habilidades y, por lo tanto, su capacidad para ser contratados en un ambiente laboral que cambia en forma constante. De acuerdo con esta **doctrina de empleabilidad**, los trabajadores tienen un compromiso con la compañía mientras que trabajan en ella, y la compañía debe brindar a los empleados la oportunidad de aprender nuevas habilidades, pero esta situación perdura tanto como la relación laboral. De acuerdo con la doctrina de empleabilidad, no se espera lealtad en ninguna dirección.

### Definición de carrera y de planeación de la carrera

Una **carrera** es un curso general de acción que una persona elige seguir a lo largo de su vida laboral. Históricamente, una *carrera* era una secuencia de posiciones relacionadas con el trabajo que un individuo ocupaba durante su vida, aunque no siempre con la misma compañía. Sin embargo, en la actualidad existen pocos trabajos relativamente estáticos. La **planeación de la carrera** es un proceso continuo a través del cual un individuo establece metas para su carrera e identifica los medios para lograrlas. En el mercado laboral de la actualidad los individuos deben realmente administrar sus carreras.<sup>4</sup> La planeación de la carrera no se debe concentrar únicamente en las oportunidades de avance, ya que el ambiente de trabajo actual ha reducido

#### Seguridad en el empleo:

Implica la seguridad en un puesto de trabajo, con frecuencia en una compañía.

#### Seguridad en la carrera:

Requiere del desarrollo de habilidades y experiencias sobre el tipo de negocio que ayuden a asegurar el empleo dentro de una variedad de carreras.

#### Doctrina de empleabilidad:

Los empleados tienen un compromiso con la compañía mientras trabajan en ella, y la compañía debe brindar a los empleados la oportunidad de aprender nuevas habilidades, pero esta situación perdura tanto como la relación laboral.

#### Carrera:

Curso general de acción que una persona elige seguir a lo largo de su vida laboral.



**Planeación de carrera:**

Proceso continuo a través del cual un individuo establece las metas de su carrera e identifica los medios para lograrlas.

muchas de esas oportunidades. En algún punto, la planeación de la carrera se debe concentrar en el logro de éxitos que no necesariamente dan lugar a promociones.

**Planeación de carrera**

Como dijo Alicia en la obra *Alicia a través del espejo*, cuando no sabes adónde vas, cualquier camino te ha de conducir. Tal es el caso con la planeación de la carrera. La planeación de la carrera ahora debe ajustarse a un número de objetivos y prepararnos para cada uno de ellos sobre una base de contingencias. Necesitará de una actualización para ajustarse a los cambios en nuestros propios intereses así como en el ambiente laboral. Históricamente, se pensaba que la planeación de la carrera era lógica, lineal y que en verdad era el resultado de un plan. Penda Aiken, fundadora y propietaria de una firma de recursos humanos con sede en Brooklyn, Nueva York, la cual lleva su nombre, advierte: Piense en su nuevo trabajo como en una asignación durante la cual se le paga para que aprenda una nueva tarea y para que aumente su nivel de experiencia en caso de que tenga que abandonar su empleo.<sup>5</sup> En virtud de los incontables cambios que están ocurriendo, la planeación de la carrera es esencial para la supervivencia de los individuos y de las organizaciones.

**Planeación de la carrera: Autoevaluación**

A través de la planeación de la carrera, una persona evalúa continuamente sus capacidades y sus intereses, considera oportunidades alternativas de carrera, establece metas para ésta y planea actividades prácticas de desarrollo. Un plan de carrera permite saber dónde está uno y adónde se dirige. La planeación individual de la carrera debe empezar con una autocomprensión o autoevaluación. Paul Armstrong, socio de la empresa Penna, especializada en consultoría de RH, aconseja: Piense en usted mismo como un producto y haga una lista de las cualidades que puede vender, lo que a usted le gusta hacer y lo que le disgusta. También es importante que esté consciente de sus debilidades, pero no subestime sus habilidades y talentos.<sup>6</sup> De este modo, una persona está en condiciones de establecer metas realistas y de determinar qué es lo que debe hacer para lograr esas metas. Esta acción también permite a una persona saber si sus metas son realistas.

La **autoevaluación** es el proceso de aprender acerca de uno mismo.<sup>7</sup> Se debe considerar cualquier cosa que pudiera afectar el desempeño de uno en un trabajo futuro. Es una de las primeras cosas que una persona debe hacer al planear su carrera. Una autoevaluación realista ayudará a una persona a evitar errores que podrían afectar a la totalidad del progreso de su carrera. Tome tiempo para estudiar sus éxitos del pasado y para pensar por qué ocurrieron.<sup>8</sup> Una autoevaluación completa será muy importante para ayudar a acoplar las cualidades y las metas específicas de un individuo con el trabajo o profesión correctos. Deborah Warner, fundadora de la empresa Career Development Partners, señala: Los candidatos a un puesto de trabajo deben poner atención en las habilidades que quieren usar y en cuáles no. Cuando un individuo tiene que usar con frecuencia habilidades que no son de su agrado, esto lo conducirá a una insatisfacción con el trabajo y al agotamiento.<sup>9</sup> Muchas personas, al ser despedidas, toman conciencia de sí mismas por primera vez y se ven motivadas a analizar sus fortalezas y debilidades.<sup>10</sup>

Algunas herramientas de utilidad incluyen un balance de fortalezas y debilidades y una revisión de las cosas que a uno le agradan y le disgustan. Sin embargo, cualquier enfoque razonable que ayude a un autoentendimiento será de utilidad.

**Hoja de balance de fortalezas y debilidades.** Un procedimiento de autoevaluación, desarrollado originalmente por Benjamín Franklin, que ayuda a las personas a tomar conciencia de sus puntos fuertes y débiles es la **hoja de balance de fortalezas y debilidades**. Los empleados que entienden sus fortalezas estarán en condiciones de utilizarlas para obtener una ventaja máxima. Al reconocer sus debilidades, estarán en una mejor posición para superarlas. La siguiente declaración resume esa actitud: Si usted tiene una debilidad, coméndala y hágala funcionar en su favor como una fortaleza si usted tiene una fortaleza, no abuse de ésta hasta el grado de convertirla en una debilidad.

Para utilizar la hoja de balance de fortalezas y debilidades, un individuo debe hacer una lista de sus puntos fuertes y débiles tal y como los percibe. Esto es muy importante, porque el hecho de creer, por ejemplo, que se tiene una debilidad cuando en realidad no es así será equivalente a tener en verdad esa debilidad. De esta forma, si usted considera que causa una primera impresión deficiente cuando conoce a alguien, es probable que usted provoque esa mala impresión. La percepción de una debilidad se convierte con frecuencia en una profecía autocumplida.

**Autoevaluación**

Proceso de aprender acerca de uno mismo.

**Hoja de balance de fortalezas y debilidades:**

Un procedimiento de autoevaluación, desarrollado originalmente por Benjamín Franklin, que ayuda a las personas a tomar conciencia de sus fortalezas y debilidades.

**Tabla A7-1** Hoja de balance de fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
Trabajo bien con la gente.	Tan sólo me acerco a un número reducido de personas.
Me gusta que me den una tarea y hacerla a mi manera.	No me gusta una supervisión constante.
Soy un buen administrador de personal.	Soy extremadamente nervioso.
Soy un trabajador tenaz.	Con frecuencia digo cosas sin pensar en las consecuencias.
Me guío por el ejemplo.	No me gusta verme ocupado cuando no hay nada que hacer.
Las personas me respetan por ser justo e imparcial.	No me gusta estar inactivo. Debo estar haciendo algo continuamente.
Tengo un gran cúmulo de energía.	No me gusta estar sentado todo el tiempo ante un escritorio.
Funciono bien en un ambiente activo.	Soy básicamente un rebelde, pero me presento a mí mismo justamente como lo opuesto. Mi conservadurismo me ha dado trabajos que yo no quería emocionalmente.
Soy de mente relativamente abierta.	Algunas veces me siento nervioso en un ambiente poco familiar.
Me siento seguro al tratar con gente de negocios de alto nivel.	Tengo muy pocos amigos de verdad.
Me gusta hablar de política. (Esto puede ser una debilidad).	No soy conformista, pero lo parezco.
Me gusta hacer el trabajo cuando está definido.	Mis niveles de intereses alcanzan puntos altos y bajos.
Soy excelente para organizar el tiempo de los demás.	Muchas personas me ven como inestable.
Puedo obtener lo mejor de las personas que trabajan para mí.	Tal vez lo sea. Yo no lo creo.
Tengo una personalidad extrovertida, no soy tímido.	Estoy divorciado.
Me preocupo por quienes se preocupan por mí. (Esto podría ser una debilidad).	No soy un gran planeador a corto plazo.
Tengo una gran cantidad de empatía.	La planeación a largo plazo es mejor.
Trabajo extremadamente bien a través de otras personas.	Soy impaciente, quiero que las cosas sucedan pronto.
	No me gustan los detalles.
	No trabajo bien en un ambiente donde yo soy la única parte implicada.

Fuente: Wayne Sanders.

La mecánica para la preparación de la hoja de balance es muy sencilla. Para empezar, dibuje una línea vertical en la parte media de una hoja de papel. En la parte superior del lado izquierdo anote *Fortalezas* y titule el lado derecho como *Debilidades*. Registre de todas las fortalezas y debilidades que haya percibido. Tal vez le sea difícil escribir acerca de usted mismo. Sin embargo, recuerde que nadie más necesita ver los resultados. La consideración fundamental es una honestidad total.

El cuadro A7-1 muestra un ejemplo de un balance de fortalezas y debilidades. Obviamente, Wayne (la persona que escribió la hoja) efectuó una profunda introspección para hacer estas evaluaciones. Por lo regular, las debilidades de una persona rebasarán en número a las fortalezas en los primeros intentos. Sin embargo, a medida que el individuo repita el proceso, algunos renglones que inicialmente parecían ser debilidades podrán finalmente reconocerse como fortalezas y, por lo tanto, deberán cambiarse de columna. Una persona debería dedicar tiempo suficiente al proyecto de obtener una comprensión bastante clara de sus fortalezas y debilidades. Por lo común, el proceso debería tomar un mínimo de una semana. El balance no dará todas las respuestas en relación con las fortalezas y debilidades de alguien, pero muchas personas han obtenido una mejor comprensión de sí mismas al completarlo. El autoanálisis no debería ser una tarea que se realice una sola vez. Los individuos cambian, y después de cierto número de años el proceso debe emprenderse de nuevo. Usted puede determinar los medios para reaccionar a sus descubrimientos y, tal vez, superar una debilidad después de que usted haya realizado la autoevaluación.

**Lista de preferencias y aversiones.** Un individuo también debería considerar aquello que le agrada y le desagradan como parte de una autoevaluación. Una **lista de preferencias y aversiones** ayuda a los individuos a reconocer las restricciones que se imponen ellos mismos. Usted está buscando las cualidades que desea en un empleo y los atributos de un trabajo que no quiere. Por ejemplo, algunas personas no estarían dispuestas a vivir en ciertas regiones del país, y tales sentimientos deben reconocerse como una restricción. Algunas posiciones

#### Lista de preferencias y aversiones:

Procedimiento que ayuda a los individuos a reconocer las restricciones que se imponen ellos mismos.

**Tabla A7-2** Lista de preferencias y aversiones

Lo que me gusta	Lo que no me gusta
Me gusta viajar.	No quiero trabajar para una empresa grande.
Me gustaría viajar al Este.	No trabajaré en una ciudad grande.
Me gusta ser mi propio jefe.	No quiero trabajar detrás de un escritorio todo el día.
Me gustaría vivir en una ciudad de tamaño mediano.	No me gusta usar traje todo el tiempo.
Me gusta ver el fútbol y el béisbol.	
Me gusta jugar frontenis.	

Fuente: Wayne Sanders.

requieren que una persona pase una cantidad considerable de tiempo viajando. Por lo tanto, una estimación de la cantidad de tiempo que una persona está dispuesta a viajar también sería de utilidad. El reconocimiento de tales restricciones autoimpuestas ayuda a reducir los problemas futuros de carrera. Otra limitación es el tipo de empresa que un individuo considerará para trabajar.

El tamaño de la empresa también suele ser importante. Algunas personas prefieren una organización grande cuyos productos o servicios sean bien conocidos otras, en cambio, prefieren una organización más pequeña, considerando que las oportunidades de avance podrían ser mayores o que el ambiente es más conveniente para sus gustos. Todos los factores que podrían afectar el desempeño de un individuo en el trabajo deberían incluirse en la lista de preferencias y aversiones. Un ejemplo de este tipo de lista se muestra en el cuadro A7-2.

Una autoevaluación como ésta ayuda a una persona a entender sus motivos básicos, y monta el escenario para forjar una carrera o para buscar una competencia técnica mayor. Las personas que se conocen a sí mismas pueden tomar con mayor facilidad las decisiones necesarias para una planeación exitosa de la carrera. Muchos se sienten desviados porque eligen carreras con base en planes elaborados caprichosamente o guiados por los deseos de otros individuos, en vez de basarse en lo que consideran que es mejor para ellos.

Llegar a conocerse no es un hecho singular. A medida que los individuos progresan a través de su vida, las prioridades cambian. Los individuos quizá piensen que se conocen bien a sí mismos en una etapa de la vida, y posteriormente se vean de una manera totalmente distinta. Por consiguiente, la autoevaluación debería visualizarse como un proceso continuo. Los individuos que se interesan en una carrera deben prestar atención a la advertencia que la Reina de Corazones hizo a Alicia: Se necesita correr tanto como puedas para permanecer en el mismo lugar.<sup>11</sup> Esta exhortación es muy cierta en el ambiente laboral de la actualidad.

### Internet como una fuente de asistencia para una autoevaluación

Internet es una fuente valiosa de información que puede ayudar a desarrollar una autoevaluación. Algunos sitios son gratuitos y otros cobran una tarifa modesta. Algunos sitios Web que podrían ser valiosos cuando usted realice su autoevaluación incluyen:

- **CareerMaze:** Aquí se ofrece una evaluación de intereses vocacionales y debilidades, intereses y capacidades para todos los buscadores de empleo a cualquier nivel. Existe un cargo de \$19.95 por el reporte de Career Maze.<sup>12</sup>
- **Career-intelligence:** Un recurso para mujeres diseñado por mujeres con una filosofía de estira, crece y logra. Su misión es ayudar a las mujeres a lograr una satisfacción personal y profesional mediante el suministro de información, apoyo y las herramientas que necesitan para tener éxito en la competitiva economía de la actualidad.<sup>13</sup>
- **Holland's Theory of Career Choice:** La clave de la carrera se basa en la teoría de que a las personas les gusta estar alrededor de otros individuos que tienen personalidades similares. Al elegir una carrera, ello significa que los individuos eligen trabajos que les permiten estar alrededor de otras personas que son como ellos. La prueba se resuelve aproximadamente en 15 minutos y tiene un costo de \$9.95.<sup>14</sup>
- **Princeton Review Career:** Si desea una evaluación de carrera gratuita, acuda al vínculo [Aprenda más acerca de sus intereses y su estilo personal](#) para identificar las carreras potenciales que le convienen.<sup>15</sup>

## Internet como medio de asistencia para la planeación de carrera

Internet es con frecuencia una herramienta excelente para ayudarle en la planeación de su carrera. A continuación se presentan algunos consejos sobre la manera en la que Internet le puede ayudar.

- Existe una gran cantidad de información gratuita disponible en Internet que le resultará útil. Prácticamente, todas las bolsas de trabajo dan indicaciones de utilidad para conseguir la posición que usted desea.
- Internet le permitirá desarrollar y mantener una red profesional. Es mucho más fácil y más conveniente mantenerse en contacto con otros profesionales a través del correo electrónico, de los mensajes de texto, los *blogs*, los mensajes de Twitter y Facebook. Esto es importante, ya que la principal forma en la que las personas encuentran trabajo es a través de algún tipo de redes o referencias. Las personas que usted ha conocido en conferencias o juntas de negocios podrán brindar una útil asistencia en una búsqueda de empleo. Es conveniente mantener una red de interconexión aun cuando usted esté satisfecho con su trabajo actual.
- Internet se debe usar para investigar compañías específicas antes de buscar empleo o de presentarse a una entrevista. Por ejemplo, en WetFeet.com, una persona que este buscando trabajo podrá investigar compañías, carreras e industrias.

## Rutas de carreras y desarrollo de carreras

### Ruta de carrera:

Una línea flexible de movimiento a través de la cual una persona se desplaza durante su vida laboral.

### Desarrollo de carrera:

Enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que las personas con las cualidades y la experiencia adecuadas estén disponibles cuando se les necesite.

Una **ruta de carrera** es una línea flexible de movimiento a través de la cual una persona se desplaza durante su vida laboral. Al seguir una ruta de carrera establecida, el individuo puede emprender el desarrollo de su carrera con la asistencia de la compañía. Desde la perspectiva de un empleado, el seguimiento de una ruta de carrera tal vez implique cambiar de una compañía a otra y de un puesto a otro a medida que obtiene mayor conocimiento y experiencia.

El **desarrollo de carrera** es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que las personas con las cualidades y la experiencia adecuadas estén disponibles cuando se les necesite. Beverly Kaye, coautor de *Love Em or Lose Em: Getting Good People to Stay*, estudió las 20 razones principales por las que los empleados permanecen con su compañía en lugar de abandonarla, y descubrió que las oportunidades para el desarrollo de la carrera eran el número uno en la lista. Incluso son más importantes que recibir una mayor remuneración.<sup>16</sup> Con el desarrollo de carrera, la organización identifica las rutas y las actividades para los empleados individuales a medida que éstos se desarrollan.<sup>17</sup>

La planeación individual de la carrera corresponde al empleado.<sup>18</sup> Sin embargo, el desarrollo de la carrera debe mantener un estrecho paralelismo con la planeación individual de la carrera si una empresa ha de retener a sus mejores y más brillantes colaboradores. Los empleados deben constatar que los esfuerzos de la empresa por el desarrollo de la carrera se dirijan a apoyar sus objetivos específicos de carrera. Por lo tanto, las compañías deben ayudar a sus empleados a alcanzar los objetivos de sus carreras y, muy en especial, la seguridad en la carrera. Deben darles oportunidades para aprender y hacer cosas distintas. Ejecutar una y otra vez la misma tarea, o una tarea similar, ofrece poco desarrollo. A través de un desarrollo eficaz de la carrera, es posible desarrollar un grupo de hombres y mujeres que pueden avanzar y prosperar en distintas estructuras organizacionales en el futuro.

Los programas de desarrollo de carrera adecuadamente diseñados e implantados ayudarán en el reclutamiento y en la contratación, y a asegurar que los mejores empleados estén en la ruta para las posiciones futuras de liderazgo.<sup>19</sup> El desarrollo formal de la carrera es importante para mantener una fuerza laboral motivada y comprometida. De hecho, los empleados de la generación Y tienden a favorecer la orientación personalizada de la carrera en oposición a los salarios onerosos y los paquetes de retiro.<sup>20</sup> Además, los empleados con un alto potencial tienen más probabilidades de permanecer en las organizaciones que están dispuestas a invertir en su desarrollo.<sup>21</sup>

El desarrollo de la carrera debería empezar con la colocación de una persona en el puesto de trabajo y con una orientación inicial. La administración observa entonces el desempeño del empleado en el trabajo y lo compara con las normas del puesto. En esta etapa, se observarán las fortalezas y debilidades, y ello capacitará a la administración para ayudar al empleado a tomar una decisión tentativa de carrera. Como es natural, tal vez esta decisión se modifique posteriormente a medida que continúe el proceso. Esta decisión tentativa de carrera se basa en distintos factores, incluyendo las necesidades, capacidades y aspiraciones personales, así

como las necesidades de la organización. La administración podrá entonces establecer programas de desarrollo que se relacionen con las necesidades específicas del empleado.

Es de esperarse que los programas de desarrollo de carrera logren uno o más de los siguientes objetivos:

- **Desarrollo eficaz del talento disponible.** Hay una mayor probabilidad de que los individuos se comprometan con un desarrollo de carrera que sea parte de un plan específico de una profesión. De esta manera, pueden entender mejor el propósito del desarrollo. El desarrollo de la carrera aparece con frecuencia en una categoría alta dentro de las listas de *deseos* de los empleados, y es una opción menos costosa que conceder aumentos y pagar bonos.
- **Oportunidades de autoevaluación para los empleados que consideran rutas de carreras nuevas o no tradicionales.** Algunos empleados de excelencia no visualizan la movilidad ascendente como una opción de carrera, ya que las empresas de la actualidad tienen menos opciones de promoción disponibles. Otros empleados se ven a sí mismos en trabajos sin porvenir y buscan un escape. En vez de dejar ir a estos empleados, una empresa puede ofrecer una planeación de carrera para ayudarlos a identificar rutas nuevas y diferentes de carrera.
- **Desarrollo de rutas de carrera que traspasan divisiones y localidades geográficas.** El desarrollo no debería limitarse a un estrecho espectro de una parte de una compañía.
- **Una demostración de un compromiso tangible con el desarrollo de un ambiente laboral diverso.** Los individuos que reconocen a una compañía como una entidad que desea un ambiente diverso tienen con frecuencia mayores oportunidades de reclutamiento y retención.
- **Satisfacción de las necesidades específicas de desarrollo de los empleados.** Los individuos que ven que sus necesidades de desarrollo personales están satisfechas se sienten más complacidos en sus puestos de trabajo y en la organización, por eso, tienden a permanecer en esta última.
- **Mejoramiento del desempeño.** El trabajo en sí mismo es la influencia más importante sobre el desarrollo de carrera. Cada puesto de trabajo puede plantear diferentes desafíos y experiencias.
- **Incremento en la lealtad y motivación de los empleados, lo cual conduce a un decremento en la rotación.** Los individuos que consideran que la empresa está interesada en su planeación de carrera tienen más probabilidades de permanecer en la organización.
- **Un método para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo.** Si una persona desea una cierta ruta de carrera y no tiene actualmente las cualidades adecuadas, esto significa que hay una necesidad de capacitación y desarrollo.

## Métodos de desarrollo de carrera

Existen numerosos métodos para el desarrollo de carrera. Algunos métodos que se usan actualmente, la mayoría de los cuales se utilizan en varias combinaciones, se exponen a continuación.

### Sistemas de información para la administración y los empleados

En el capítulo 4 hablamos acerca de los sistemas de información para la administración de RG y de los sistemas de información de empleados. Muchas compañías brindan a sus administradores la capacidad en línea de asistir a los empleados en la planeación de las rutas de sus carreras y en el desarrollo de las capacidades requeridas. A través de un sistema en línea, los empleados tienen la posibilidad de actualizar las metas del desempeño y de inscribirse en cursos de capacitación.

### Discusiones con individuos bien informados

En una discusión formal, el superior y los empleados subordinados pueden convenir conjuntamente en cuáles actividades del desarrollo de la carrera son mejores. Los recursos disponibles para lograr estos objetivos también incluyen programas de desarrollo. En algunas organizaciones, los profesionales de recursos humanos son el punto focal para brindar asistencia sobre este tema. En otras situaciones, los psicólogos y los consejeros u orientadores ofrecen este servicio. En el ambiente académico, los colegios y las universidades con



frecuencia brindan a los estudiantes servicios de planeación de carreras e información de desarrollo. Muchos estudiantes acuden a sus profesores para solicitar consejos de carrera.

### Material de la compañía

Algunas empresas ofrecen material específicamente desarrollado para brindar asistencia en el desarrollo de las carreras. Tal material está diseñado de acuerdo con las necesidades especiales de la empresa. Además, las descripciones de puestos dan valiosos indicios para que los individuos determinen personalmente si sus fortalezas y debilidades coinciden con ciertas posiciones específicas.

### Sistema de evaluación del desempeño

El sistema de evaluación del desempeño de la empresa también es una valiosa herramienta para el desarrollo de las carreras. El hecho de discutir las fortalezas y debilidades de un empleado con su supervisor permite descubrir ciertas necesidades de desarrollo. Si la superación de una debilidad en particular parece difícil o incluso imposible, la solución podría ser una ruta alternativa de carrera.

### Talleres

Algunas organizaciones realizan talleres que duran dos o tres días con el propósito de ayudar a los empleados a desarrollar sus carreras dentro de la compañía. Los empleados definen y acoplan sus objetivos específicos de carrera con las necesidades de la compañía. En otras ocasiones, la compañía remite a los empleados a los talleres disponibles en la comunidad, o los empleados toman la iniciativa de acudir. Considere dos de las actividades de desarrollo que están disponibles para los profesionales de RH:

- **Serie de seminarios de la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM)** Hay muchos seminarios de recursos humanos disponibles para los miembros de la SHRM.
- **Seminarios de recursos humanos de la Asociación Estadounidense de Administración (AMA)**. Existen numerosos seminarios de recursos humanos que imparte la AMA.

A continuación se expondrán algunas rutas posibles para las carreras.

### Rutas de carrera

Las rutas de las carreras se han concentrado históricamente en una movilidad ascendente dentro de una profesión en particular, lo cual es una opción que no está tan disponible ahora como en el pasado. Otras rutas para las carreras incluyen las redes, la trayectoria lateral de habilidades, la ruta de carrera dual, la posibilidad de añadir valor a una carrera e incluso la modificación del nivel del puesto. Cathy Benko en su libro, *Mass Career Customization*, afirma: Las carreras han dejado de seguir una trayectoria recta y ascendente en la escalera corporativa ahora es más común que sigan una trayectoria ondulatoria de ascensos y de movimientos laterales.<sup>22</sup> Mediante la selección de una ruta alternativa de carrera, una persona puede transferir sus habilidades actuales hacia una nueva carrera, una que tan sólo era un sueño en el pasado. Por lo común, estas rutas de carrera se usan en forma combinada y pueden ser más útiles en varias etapas de la carrera de una persona.

### Rutas tradicionales de carrera

A continuación presentamos una cita de un artículo de la revista *Fortune*:

*Cierre los ojos e imagine un obstáculo que represente la palabra carrera. Si usted se unió a la fuerza de trabajo, digamos, hace 15, 20 o 25 años, es posible que usted esté programado, como dicen los estudiantes de tecnología, para visualizar su vida de trabajo como una serie predecible de travesías estrechas y claramente separadas que conducen directamente hacia arriba o hacia abajo, en otras palabras, dispuestas en una escalera. ¡Ja, ja, ja, amigo mío, resulta que la escalera fue cortada en pedruzcos y arrojada al bote de la basura. Un equipo de ingenieros de salubridad dispuso de ella en la madrugada, mientras usted estaba soñando.*

Aunque la ruta tradicional de carreras no es tan viable como una opción de trayectoria profesional como lo era antes, entenderla aumenta la comprensión de uno en relación con las distintas alternativas para las rutas de carrera.

**Ruta tradicional de carrera:**

Trayectoria en la que el empleado progresa en forma vertical ascendente en la organización, desde un puesto de trabajo específico al siguiente.

La **ruta tradicional de carrera** es aquella en la cual un empleado progresa en forma vertical ascendente en la organización avanzando de un puesto de trabajo específico al siguiente. Se supone que cada trabajo es una preparación esencial para el siguiente trabajo de nivel más alto. Por lo tanto, un empleado debe desplazarse, paso a paso, desde un trabajo hasta el siguiente para obtener la experiencia y la preparación necesarias. Una de las mayores ventajas de la ruta tradicional de carrera es que tiene una dirección recta hacia adelante. La ruta está claramente trazada, y el empleado conoce la secuencia específica de los puestos de trabajo a través de los cuales debe pasar para progresar.

En la actualidad, el antiguo modelo de carrera en el cual un empleado encontraba su camino hacia arriba de la escalera organizacional en una sola compañía es poco común. La certeza en los métodos de negocios y en el crecimiento que prevalecía en otros tiempos ha desaparecido en la mayoría de las industrias, y ni los individuos ni las organizaciones pueden tener la seguridad de recuperarla. Sin embargo, la certeza que aún persiste es que siempre habrá individuos y administradores de alto nivel que se esforzarán por obtener esas posiciones. Por desgracia, alcanzar tales posiciones es ahora más difícil.

**Ruta de carrera en forma de red****Ruta de carrera en forma de red:**

Método de progresión de carrera que incluye tanto una secuencia vertical de puestos como una serie de oportunidades horizontales.

La **ruta de carrera en forma de red** incluye tanto una secuencia vertical de puestos como una serie de oportunidades horizontales. Esta ruta reconoce la intercambiabilidad de la experiencia a ciertos niveles y la necesidad de ampliar la experiencia en un nivel antes de ser promovido a un puesto de mayor jerarquía. Con frecuencia, este enfoque representa de una manera más realista las oportunidades para el desarrollo de los empleados en una organización que la ruta tradicional de carrera. Por ejemplo, una persona puede trabajar como gerente de inventarios durante algunos años y luego desplazarse a una posición lateral como gerente de turno antes de que se le otorgue una promoción. Las opciones horizontales y verticales disminuyen la probabilidad de un bloqueo en un puesto de trabajo. Una desventaja de este tipo de ruta de carrera es que es más difícil explicar a los empleados la ruta específica que podrían seguir sus carreras para una determinada línea de trabajo.

**Ruta lateral de habilidades****Ruta lateral de habilidades:**

Trayectoria de carrera que incluye desplazamientos laterales dentro de la empresa, los cuales permiten que un empleado se revitalice y se enfrente a nuevos desafíos.

Tradicionalmente, una ruta de carrera se visualizaba como el desplazamiento ascendente hacia niveles administrativos más altos dentro de la organización. Los dos métodos anteriores de rutas de carrera se concentran en tal enfoque. La disponibilidad de estas dos opciones ha disminuido en forma considerable en años recientes, pero esto no significa que un individuo tenga que permanecer en el mismo puesto durante toda la vida. Una **ruta lateral de habilidades** incluye desplazamientos laterales dentro de la empresa, los cuales permiten que el empleado se revitalice y se enfrente a nuevos desafíos. Ni la remuneración ni las promociones quedan implicadas, pero al aprender un trabajo diferente, un empleado incrementará su valor para la organización y también podrá revitalizarse y adquirir nuevos bríos.<sup>24</sup> Las empresas que desean motivar un desplazamiento lateral pueden optar por usar un sistema de remuneración basado en las habilidades que recompense a los individuos en función del número y del tipo de habilidades que poseen (un tema del capítulo 9). Otro enfoque, el cual se expuso en el capítulo 4, es el enriquecimiento del trabajo. Este enfoque recompensa (sin promociones) a un empleado al aumentar el desafío del puesto laboral, al dar más significado al trabajo y un mayor sentido de logro al empleado.

**Ruta de carrera dual****Ruta de carrera dual:**

Ruta de carrera que reconoce que los especialistas técnicos pueden y deben aportar su experiencia a una compañía, sin tener que convertirse en administradores.

La ruta de carrera dual se desarrolló originalmente para tratar con el problema de aquellos empleados técnicamente capacitados que no tenían deseos de desplazarse hacia la administración a través del procedimiento normal de movilidad ascendente. La **ruta de carrera dual** reconoce que los especialistas técnicos pueden y deben aportar su experiencia a una compañía sin tener que convertirse en administradores. Con frecuencia se establece un enfoque de carrera dual para fomentar y motivar a los profesionales en campos como ingeniería, ventas, marketing, finanzas y recursos humanos. Los individuos en estos campos pueden incrementar su conocimiento especializado, hacer contribuciones a sus empresas y recibir una recompensa sin tener que ingresar a la administración. Sin importar que se encuentren en la ruta administrativa o técnica, la remuneración sería comparable en cada nivel. El sistema dual ha sido el sello distintivo en la educación superior, donde los individuos se pueden desplazar a través de las categorías de instructor, profesor auxiliar, profesor asociado y profesor titular sin tener que ingresar a la administración.

### Forma de añadir valor a la carrera

Agregar valor a la carrera tal vez parezca una actividad dirigida únicamente al interés personal sin embargo, es una ruta de carrera lógica y realista. En el mundo actual en continuo cambio, la obsolescencia profesional puede llegar a sitiar sigilosamente a una persona. John Humphrey, director de capacitación ejecutiva de centrales eléctricas en Forum Corporation, habla del hecho de añadir valor personal como si éste pudiera almacenarse en una caja de herramientas que los trabajadores llevan consigo todos los días. De acuerdo con Humphrey, la antigua escalera de la carrera era rígida. En la actualidad la pregunta es qué habilidades tiene usted en su caja de herramientas que pueda llevar a cualquier parte para aprovecharlas en su trabajo'.<sup>25</sup> Una caja de herramientas de un individuo debe estar siempre en expansión, y el desarrollo personal continuo es una necesidad. Cuanto mejores sean las cualidades de un empleado, mayores serán sus oportunidades en el mercado laboral. Una persona debe descubrir lo que necesitan las compañías, y luego desarrollar las habilidades necesarias para satisfacer esas necesidades como las ha definido el ámbito de trabajo. Los individuos siempre deberían estar haciendo algo que contribuya a un cambio significativo y positivo para la organización. Si acaso existe cualquier vestigio de seguridad en el empleo, es éste. Básicamente, el vínculo principal que une a un empleado con la compañía, y viceversa, es el éxito mutuo que da como resultado un desempeño que añade valor a la organización.

### Descenso de categoría

#### Descenso de categoría:

Proceso de desplazar a un trabajador a un nivel más bajo de deberes y responsabilidades, lo cual implica por lo regular una reducción en la remuneración.

El **descenso de categoría** es el proceso de desplazar a un trabajador a un nivel más bajo de deberes y responsabilidades, lo cual implica por lo regular una reducción en la remuneración. Los descensos de categoría se asocian con frecuencia con fracasos administrativos, pero las oportunidades promocionales limitadas en el futuro y el rápido ritmo del cambio tecnológico pueden hacer de los descensos de categoría una opción legítima de carrera. Si se logra eliminar el estigma del descenso de categoría, más empleados, especialmente los más antiguos, podrían optar por hacer tal movilización. Joan Lloyd, consejero vocacional en Milwaukee y autor de varias obras afirma: Algunas personas aceptan un nuevo puesto de trabajo tan sólo para descubrir que sus habilidades eran más adecuadas para su puesto de trabajo antiguo. Algunas veces deciden que no quieren tener tanta responsabilidad en el trabajo ante todo lo que está sucediendo en sus vidas personales.<sup>26</sup> Trabajar muchas horas a cambio de una oportunidad promocional limitada pierde su atractivo para algunas personas después de un tiempo, especialmente si el empleado está en condiciones financieras de resistir un descenso de categoría. En ciertas situaciones, este enfoque podría desbloquear una ruta promocional obstruida y, al mismo tiempo, permitir a un empleado con muchos años en la compañía escapar de un estrés indeseado sin que esto se vea como un fracaso.

En Deloitte LLP, algunos empleados pueden optar por aceptar cantidades mayores o menores de compromisos en sus puestos de trabajo. Cerca de 8,000 de los 38,000 empleados estadounidenses de la compañía pueden elegir una de las dos opciones. Deloitte LLP empezó a experimentar con algunas formas de conservar a una mayor cantidad de sus empleados con un alto nivel académico, cuidadosamente seleccionados y con un alto potencial que aún se encontraban a la mitad de sus carreras. La adopción de una cantidad mayor o menor de compromisos en sus carreras les permitía combinar las responsabilidades laborales con las familiares. Al final, las dos terceras partes de los empleados optaron por trabajar más, y no menos, y una tercera parte optó por aceptar menos compromisos.<sup>27</sup>

### Agentes libres (ser su propio jefe)

#### Agentes libres:

Personas que se hacen cargo de la totalidad o de una parte de sus carreras, al ser sus propios jefes o al trabajar para otros en formas que se ajusten a sus necesidades o deseos.

Los **agentes libres** son personas que se hacen cargo de la totalidad o de una parte de sus carreras, al ser sus propios jefes o al trabajar para otros en formas que se ajusten a sus necesidades o deseos. Muchos de estos agentes libres han optado por este estilo de vida ante los recortes de personal y no tienen deseos de volver a ingresar al ambiente corporativo.<sup>28</sup> Algunos agentes libres trabajan tiempo completo otros trabajan tiempo parcial. Otros trabajan tiempo completo y administran una empresa pequeña con la esperanza de convertirla en su trabajo principal. Los agentes libres se presentan en diferentes modalidades, pero lo que los distingue es un compromiso para controlar una parte o la totalidad de sus carreras. Tienen una variedad de talentos y los usan para tratar con una amplia variedad de audiencias y para cambiar su enfoque en el acto en respuesta a nueva información o a las reacciones de los demás. También les encantan los desafíos y la espontaneidad.

### Desarrollo de segmentos únicos de la fuerza laboral

La planeación y el desarrollo de la carrera constituyen un aspecto esencial para la evolución continua de la fuerza laboral y para el éxito de las organizaciones, así como de los individuos. Nunca en la historia de Estados Unidos había habido tantas generaciones distintas con actitudes y perspectivas del mundo tan diferentes, y que tuvieran que trabajar en conjunto. Cier-

tos grupos de empleados son únicos en virtud de las características específicas del trabajo que realizan o debido a quiénes son. En las ediciones anteriores de este texto, nuestra exposición empezó con la generación X y posteriormente con la generación Y y la generación I. Pero ocurrió un extraño acontecimiento en el camino de la generación I. Los *baby boomers* se valoraron nuevamente como miembros de la fuerza laboral, aunque muchos los habían descartado al considerarlos como una generación en camino de la jubilación. Debido a ciertas diferencias entre estos grupos, cada uno se debe desarrollar en una forma única. Aunque las generalizaciones acerca de un grupo son riesgosas, se presentan las siguientes para ayudar en la comprensión de lo que algunos miembros de cada grupo requieren en términos de desarrollo.

### **Baby boomers**

Hace tan sólo algunos años la discusión de los *baby boomers* en el marco del desarrollo de un segmento único de la fuerza laboral habría pasado inadvertida. Los *baby boomers* nacieron entre el fin de la Segunda Guerra Mundial y mediados de la década de 1960. Los 77 millones de *baby boomers* en Estados Unidos, cuyos miembros de mayor edad cumplieron 60 años en 2005, no parecen estar listos para la jubilación. En una encuesta de la American Association for Retired Persons, el 80 por ciento de ellos declararon que tenían la intención de trabajar más allá de los 65 años.<sup>29</sup> Gracias a otro estudio realizado por Merrill Lynch & Company, se sabe que tan sólo el 20 por ciento de los *baby boomers* consideran que dejarán de trabajar a medida que envejecen.<sup>30</sup>

Los recortes de personal en las corporaciones registrados en las décadas de 1980 y 1990 hicieron a un lado a millones de *baby boomers*. Pero ahora las compañías están reclutando de nuevo a estos retirados. Han comprendido que muchos trabajadores de mayor edad poseen habilidades y experiencia que son vitales para las empresas. En la actualidad las compañías conceden un alto valor a las habilidades, la experiencia y la sólida ética laboral, características que poseen muchos *baby boomers*. Para una organización la capacitación de trabajadores de remplazo es muy costosa. Volver a contratar a lo retirados reduce los costos de capacitación. Los jubilados y los empleados despedidos pueden desplazarse rápidamente hacia la producción con una mínima capacitación o incluso sin necesidad de ésta. Muchas compañías han empezado a reclutar retirados valiosos como una alternativa al incremento de personal o a la contratación de nuevos empleados desconocidos. Los *baby boomers* también se están volviendo empresarios. Los estadounidenses con edades de 55 y más constituyen uno de los grupos de empleados por cuenta propia de crecimiento más rápido. John Challenger, director ejecutivo de Challenger, Gray & Christmas, una empresa de consultoría con sede en Chicago especializada en reubicar en el mercado laboral a los desempleados, asegura: Cada vez hay más acceso a las posibilidades de autoempleo en tanto que las personas deciden aplazar su jubilación cuando se acercan a los 60, 70 y 80 años.<sup>31</sup>

### **Empleados de la generación X**

La expresión **generación X** es el nombre que designa a los 40 millones de trabajadores estadounidenses que nacieron entre mediados de la década de 1960 y finales de la década de 1970.<sup>32</sup> Muchas organizaciones tienen un cuadro creciente de empleados de la generación X, los cuales poseen una gran cantidad de energía y de promesas. Son uno de los fenómenos peor entendidos a los que se enfrenta la administración en la actualidad. Las personas de la generación X difieren de las generaciones anteriores de algunas maneras significativas, incluyendo su afinidad natural por la tecnología y su espíritu empresarial. De hecho, cuatro de cada cinco empresas nuevas corren a cargo de personas de la generación X.<sup>33</sup> La inestabilidad en el trabajo y la desmoronamiento de las relaciones tradicionales empleador-empleado aportaron una nueva comprensión a las personas de la generación X en el sentido de que es necesario enfocar el mundo laboral de una manera distinta en relación con las generaciones anteriores.<sup>34</sup>

Los administradores que entienden la manera en la que las circunstancias han moldeado la perspectiva de los miembros de la generación X sobre los aspectos de la carrera están en condiciones de desarrollar una relación positiva con ellos y aprovechar sus habilidades únicas. El desarrollo de los empleados de la generación X requiere de un apoyo a su interés por adquirir habilidades y experiencia. Los individuos de la generación X reconocen que sus carreras no se pueden fundar de una manera segura sobre una relación con algún empleador. En la actualidad, son muy escépticos, en particular cuando se trata del mundo de los negocios y de la seguridad en el empleo. Les molesta que sus trabajos sean subcontratados y se preocupan por cómo van a pagar la educación de sus hijos cuando los sueldos aumentan de una manera tan lenta.<sup>35</sup> Piensan en sí mismos más bien como agentes libres dentro de una fuerza de trabajo móvil y esperan edificar la seguridad en la carrera, y no la seguridad en el empleo, mediante la adquisición de habilidades y experiencias que se puedan comercializar. No sienten temor de cambiar de trabajo con mucha frecuencia.<sup>36</sup> La forma más segura de obtener la lealtad de los miembros de la generación X es ayudándolos a desarrollar la seguridad en la carrera. Cuando una compañía los ayuda a ampliar sus conocimientos y habilidades, preparándolos en esencia para el mercado laboral, las personas de la generación X querrán permanecer a bordo para aprender esas habilidades.

#### **Baby boomers:**

Generación nacida entre el fin de la Segunda Guerra Mundial y mediados de la década de 1960.

#### **Generación X:**

Nombre que designa a los 40 millones de trabajadores estadounidenses que nacieron entre mediados de la década de 1960 y finales de la década de 1970.

## Empleados de la generación Y

### Generación Y:

Generación compuesta por las personas que nacieron entre finales de la década de 1970 y principios de la década de 1990.

La **generación Y** está compuesta por las personas que nacieron entre finales de la década de 1970 y principios de la década de 1990. Nunca han tenido que darle cuerda a un reloj, nunca han marcado un teléfono de disco y jamás han tocado las teclas de una máquina de escribir mecánica. Pero sin duda descargan música de Internet y saben programar un reproductor de DVD. No logran imaginar cómo pudo funcionar el mundo sin computadoras.<sup>37</sup> Estos individuos son la vanguardia de una generación que promete ser la más rica, la más inteligente y la más hábil de todas. Las personas de la generación Y, a menudo denominadas como eco de los *baby boomers* o sucesores, son el vástago mimado y de plena confianza de la generación de la posguerra. Los individuos de la generación Y disfrutan de grandes privilegios, en tanto que crecieron durante la economía nacional más próspera que se recuerda a la fecha.<sup>38</sup>

Las organizaciones están tratando de determinar cuál es la mejor forma de atraer, desarrollar y retener a personas de la generación Y en tanto que éstas se preparan para ingresar a la fuerza de trabajo.<sup>39</sup> Los miembros de la generación Y tienden a tener un fuerte sentido de moralidad y de conciencia cívica. Son étnicamente más diversos que las generaciones anteriores, y casi la tercera parte de ellos han crecido en el seno de familias uniparentales. Desean un ámbito laboral que sea tan divertido como gratificante.<sup>40</sup> Quieren empleos que les permitan tener un equilibrio entre el trabajo y la familia.<sup>41</sup> Buscan trabajos que se ajusten a sus intereses y no aceptan la manera en la que se han hecho las cosas en el pasado. Los empleados de la generación Y quieren horarios de trabajo flexibles, y éste es un beneficio real con el cual ellos están muy entusiasmados.<sup>42</sup>

Como son hábiles en materia tecnológica y han crecido usando computadoras personales, los miembros de la generación Y se denominan nativos digitales.<sup>43</sup> Son la primera generación que ha crecido en el mundo digital y saben cómo usar la tecnología para crear una vida y un ambiente de trabajo que dé apoyo a su estilo de vida. Su entusiasmo y su experiencia aparentemente corresponden a los de personas de mayor edad, están dispuestos a enfrentar desafíos mayores y tienen la tecnología para lograrlo. Jennie Carlson, vicepresidente ejecutiva y directora de recursos humanos de U.S. Bancorp en Minneapolis, advierte: La generación más joven ya hace casi todo en teléfonos celulares, computadoras y redes, y espera usar estas herramientas cuando ingrese a la fuerza laboral. Por esta razón, las compañías deben encontrar formas de desarrollar en ellos habilidades 'suaves', como la capacitación administrativa y el aprendizaje de idiomas, valiéndose de la enseñanza a través de mentores y de Internet.<sup>44</sup>

La infancia de las personas de la generación Y ha sido muy breve, ya que se han expuesto a algunos de los peores acontecimientos en la vida: tiroteos en los patios de las escuelas, consumo de drogas, escándalos sexuales y la guerra. Esta nueva ola de estadounidenses jóvenes ha dado indicios de su potencial en forma anticipada, especialmente cuando se trata del liderazgo y éxito.

A medida que las empresas empiecen a contratar más empleados de la generación Y, encontrarán que algunos de ellos necesitan una capacitación adicional en cuanto al comportamiento profesional, en las habilidades básicas de escritura, en aspectos relacionados con la confidencialidad, el pensamiento crítico o en cómo dar y recibir críticas constructivas. Arlene Arnsparger, coautora de *Succeeding with Colleagues, Cohorts and Customers*, asegura:

Las personas del fin del milenio son buenas para las tareas múltiples. No se les ocurre que ello podría ser ofensivo. Si usted lleva puestos los audífonos de su iPod mientras habla conmigo, y yo soy su cliente, supongo que usted me está ignorando.<sup>45</sup>

## La generación I (generación de Google) como empleados futuros

Primero fue la generación X, posteriormente vino la generación Y, y a continuación llegó la **generación I**, la cual comprende a los niños asimilados a Internet, nacidos después de mediados de la década de 1990. De acuerdo con Bill Gates, estos chicos serán la primera generación que crezca con Internet. La Web transformará el mundo de la generación I, tanto como la televisión transformó nuestro mundo después de la Segunda Guerra Mundial. Por eso es tan importante asegurar que los nuevos maestros entiendan cómo incorporar la tecnología a su instrucción y que tengan la capacitación tecnológica que sus alumnos desean y necesitan. No podemos aceptar que ningún profesor quede fuera de la librería más grande de la Tierra: Internet.<sup>46</sup> Se han utilizado otros nombres para designar a la generación I, como generación Google o generación del fin del milenio. Estos chicos se sienten cómodos al trabajar con un teclado, leer en una pantalla de computadora y mantenerse en contacto con sus amigos y su familia en todo momento. Las compañías aún están tratando de confeccionar una estrategia de selección para atraer a estos jóvenes a la fuerza laboral.<sup>47</sup>

### Generación I:

Niños asimilados a Internet, nacidos después de mediados de la década de 1990.



## Términos clave

- Seguridad en el trabajo, 224
- Seguridad en la carrera, 224
- Doctrina de empleabilidad, 224
- Carrera, 224
- Planeación de carrera, 224
- Autoevaluación, 225
- Hoja de balance de fortalezas y debilidades, 225
- Lista de preferencias y aversiones, 226
- Ruta de carrera, 228
- Desarrollo de carrera, 228
- Ruta tradicional de carrera, 231
- Ruta de carrera en forma de red, 231
- Ruta lateral de habilidades, 231
- Ruta de carrera dual, 231
- Descenso de categoría, 232
- Agentes libres, 232
- Baby boomers, 233
- Generación X, 233
- Generación Y, 234
- Generación I, 234

## Notas

1. Katherine Spencer Lee, Hottest Jobs Involve Wireless and Mobile Technology , *Certification Magazine* 10 (junio de 2008): 8.
2. Amey Stone y Beth Belton, Musical Chairs in the Job Market , *BusinessWeek Online* (28 de julio de 2005).
3. Robert Rodríguez, Learning's Impact on Talent Flow , *Chief Learning Officer* 7 (abril de 2008): 50-64.
4. Mary K. Pratt, 8 Ways to Boost Your Career in 08 , *Computerworld* 42 (7 de enero de 2008): 26-28.
5. Angeli R. Rasbury, New Kid on the Job , *Black Enterprise* 38 (mayo de 2008): 60.
6. Scott Beagrie, How to Jump-Start Your Job Search , *Personnel Today* (8 de enero de 2008): 5.
7. La siguiente sección se ha adaptado de James R. Young y Robert W. Mondy, *Personal Selling: Function, Theory and Practice* (Hinsdale, IL: The Dryden Press, 1978): 50-55.
8. Guerline Jasmin, Six Small Steps to Breaking Out of a Big Rut , *Receivables Report for Americans Health Care Financial Managers* 23 (enero de 2008): 9-10.
9. Emily Walls Ray, Tap-Tap-Tap into Internet Job Research: Good Tool, but Remember Basic Steps in Any Search , *Richmond Times Dispatch* (10 de febrero de 2002): S-5.
10. Kimberly Palmer, Re-Energizing Your Career , *U.S. News World Report* 144 (24 de marzo de 2008): 59.
11. Lewis Carroll, *Through the Looking Glass* (Nueva York: Norton, 1971): 127.
12. <http://www.careermaze.com>. 23 de julio de 2008.
13. [http://www.career-intelligence.com/about/about\\_careerintelligence.asp](http://www.career-intelligence.com/about/about_careerintelligence.asp), 23 de julio de 2008.
14. [http://www.careerkey.org/asp/your\\_personality/take\\_test.asp](http://www.careerkey.org/asp/your_personality/take_test.asp), 23 de julio de 2008.
15. <http://www.princetonreview.com/login3.aspx?RDN=1&uid=badge07>, 23 de julio de 2008.
16. Ann Field, Do Your Stars See a Reason to Stay , *Harvard Management Update* 13 (junio de 2008): 3-5.
17. Judith A. Ross, Five Ways to Boost Retention , *Harvard Management Update* 13 (abril de 2008): 3-4.
18. Carolyn Cohen, So Whose Career Is It , *CA Magazine* 140 (noviembre de 2007): 58-59.
19. Josh Bersin, Today's High-Impact Learning Organization , *Chief Learning Officer* 7 (agosto de 2008): 54-57.
20. Tech Companies Shift Talent Investments , *Journal of Accountancy* 205 (junio de 2008): 22.
21. Annie Stevens y Greg Gostanian, Retaining Hi-Pos , *Sales Service Excellence* 8 (marzo de 2008): 15.
22. Nick van Dam, Developing Scalable Business Coaching , *Chief Learning Officer* 7 (febrero de 2008): 14.
23. Anne Fisher, Six Ways to Supercharge Your Career , *Fortune* 135 (13 de enero de 1997): 46 .
24. The Changing Organizational Chart: Up Isn't the Only Way to Success , *Health Care Collector* 21 (enero de 2008): 8.
25. Fisher, Six Ways to Supercharge Your Career .
26. The Changing Organizational Chart: Up Isn't the Only Way to Success , *Health Care Collector* 21 (enero de 2008): 8.
27. Relatively Few 'Dial Down' Their Careers , *HR Magazine* 53 (marzo de 2008): 10.
28. Jim Hopkins, The New Entrepreneurs: Americans over 50 , *USA Today* (18 de enero de 2005): News, la.
29. Stephanie Clifford, Saying No to Retirement , *Inc.* 27 (septiembre de 2005): 27-29.
30. Louise Lee y David Kiley, Love Those Boomers , *BusinessWeek* (24 de octubre de 2005): 94-102.
31. James M. Pethokoukis, Going Your Own Way , *U.S. News World Report* 140 (3 de abril de 2006): 52-55.
32. Peter Francese, In the Shadow of the Boom , *American Demographics* 26 (mayo de 2004): 40-41.
33. Jean Chatzky, Gen Xers Aren't Slackers After All , *Time* 159 (8 de abril de 2002): 87.
34. Succession Planning: The Art of Transferring Leadership , *Trustee* 58 (septiembre de 2005): 14-16.
35. Francese, In the Shadow of the Boom .
36. Chatzky, Gen Xers Aren't Slackers After All .
37. Mary Aichlmayr, The Human Touch , *Material Handling Management* 63 (abril de 2008): 8.
38. Glenn Baker, Understanding Gen Y , *Digest of Equipment, Materials, Management* (agosto de 2006): 1.
39. Jeanne C. Meister, Learning for the Google Generation , *Chief Learning Officer* 7 (abril de 2008): 66.
40. Sommer Kehrl y Trudy Sopp, Managing Generation Y , *HR Magazine* (mayo de 2006): 113-119.
41. Leading Productivity Killers in Today's Market: Overwork, Stress , *HR Focus* 85 (abril de 2008): 8.
42. Stephen Moir, Segmenting Benefits to Suit Staff Is Beneficial , *Employee Benefits* (febrero de 2008): 24.
43. Kathryn Yeaton, Recruiting and Managing the Why ' Generation: Gen Y , *CPA Journal* 78 (abril de 2008): 68-72.
44. Bill Roberts, Hard Facts about Soft-Skills E-Learning , *HR Magazine* 53 (enero de 2008): 76-78.
45. Kathryn Tyler, Generation Gaps , *HR Magazine* 53 (enero de 2008): 69-72.
46. Bill Leonard, After Generations X and Y Comes I , *HR Magazine* 45 (enero de 2000): 21.
47. Jeanne C. Meister, Learning for the Google Generation , *Chief Learning Officer* 7 (abril de 2008): 66.



## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- 1 Definir la *administración del desempeño* y describir su importancia.
- 2 Definir la *evaluación del desempeño* e identificar sus usos.
- 3 Analizar los factores ambientales que influyen en la evaluación del desempeño.
- 4 Describir el proceso de evaluación del desempeño.
- 5 Identificar los diversos criterios (estándares) del desempeño que se pueden establecer.
- 6 Identificar quién es responsable de la evaluación del desempeño y de determinar el periodo de evaluación.
- 7 Identificar las diversas técnicas de evaluación del desempeño.
- 8 Describir cómo se usan los programas de cómputo en la evaluación del desempeño.
- 9 Identificar los problemas asociados con la evaluación del desempeño.
- 10 Explicar las características de un sistema eficaz de evaluación.
- 11 Describir las implicaciones legales de la evaluación del desempeño.
- 12 Explicar cómo debería realizarse una entrevista de evaluación.

# Administración y evaluación del desempeño

## ARH en acción: Productividad e inteligencia emocional

### Inteligencia emocional:

Capacidad para reconocer y administrar las emociones.

¿Qué tienen en común los líderes más eficaces del mundo? Todos ellos tienen un alto grado de inteligencia emocional. La **inteligencia emocional (IE)** es la capacidad para reconocer y administrar las emociones. Daniel Goleman, psicólogo y autor del libro *Inteligencia emocional*, afirma que los niveles de inteligencia emocional determinan hasta el 85

por ciento del éxito en el liderazgo.<sup>1</sup> Algunas de las características de los individuos con altos niveles de inteligencia emocional incluyen “la capacidad para enfrentar de manera exitosa y proactiva las exigencias y presiones de la vida, y la capacidad para forjar y utilizar las relaciones gratificantes con otras personas, sin tener miedo de tomar decisiones difíciles”.<sup>2</sup> La investigación indica que existe una relación positiva entre un liderazgo emocionalmente inteligente y la participación del empleado, la satisfacción del cliente y el renglón de utilidades de una empresa.<sup>3</sup>

Algunas organizaciones atribuyen a la inteligencia emocional una productividad creciente. Coca-Cola, por ejemplo, encontró que la inteligencia emocional tenía una importante repercusión en la productividad. Los líderes divisionales que desarrollaron habilidades de inteligencia emocional superaron sus metas de desempeño en un 15 por ciento. Sin embargo, aquellos que no expandieron su inteligencia emocional no lograron alcanzar el 15 por ciento de sus metas, una diferencia del 30 por ciento. Asimismo, Hallmark Communities descubrió que los representantes de ventas que desarrollaron habilidades de inteligencia emocional eran 25 por ciento más productivos que los representantes con inteligencias emocionales más bajas. Como otro ejemplo, T-Mobile desarrolló habilidades de inteligencia emocional en sus representantes de servicio al cliente, y de este modo la compañía redujo a la mitad el agotamiento de sus representantes de servicios y triplicó la productividad.<sup>4</sup> La inteligencia emocional se reconoce como un factor fundamental para convertir a una organización con un buen nivel de desempeño en una organización de excelencia, ya que se considera que la IE da cuenta del 58 por ciento de la totalidad del desempeño en el trabajo.<sup>5</sup> El profesor Jim Parker, investigador de la medición de la inteligencia emocional de Trent University, sostiene: “Existe un mayor efecto organizacional positivo cuando se logra que individuos ubicados en el 10 por ciento más bajo de una escala de IE alcancen el inicio del tercio medio de la escala, que si nos enfocamos en mejorar la IE de empleados de nivel superior autorrealizados”.<sup>6</sup>

Existen algunas pruebas para determinar la inteligencia emocional de una persona. Una de las más usadas es el inventario de IE de Reuven Bar-On. Algunas de las áreas evaluadas incluyen la “consideración de sí mismo, las habilidades interpersonales, el manejo del estrés y la apertura hacia el cambio, con la

finalidad de capacitar a los empleados para el aprovechamiento de sus fortalezas y poner de relieve las áreas en que deben desarrollarse”.<sup>7</sup> También es posible llevar a cabo pruebas de IE a nivel de equipo para conocer la inteligencia emocional de un grupo de sujetos. Claire Hamon, director de información de Rok Group, afirma: “La perspicacia emocional es tan importante como la destreza técnica o la habilidad para los negocios. Para mí, es importante legitimar las emociones y ayudar a los individuos a comprender el valor de la inteligencia emocional junto con el cociente intelectual y la visión para los negocios”.<sup>8</sup>

La retroalimentación es crucial para que la inteligencia emocional funcione con eficacia, y una herramienta que se usa con frecuencia son las evaluaciones de 360 (de las cuales se hablará más adelante en este capítulo). En este método, las personas alrededor de un empleado lo califican, incluyendo a los gerentes, el empleado mismo, los supervisores, los subordinados, los compañeros de trabajo, los miembros de los equipos y los clientes internos y externos. Cuanto mayor sea la diferencia entre los sentimientos y las creencias de uno mismo y los sentimientos y las creencias de los demás, mayor será el esfuerzo de desarrollo que se necesite.<sup>9</sup>

¿Cuál es exactamente la cantidad de inteligencia emocional adecuada para su organización? Los expertos aconsejan “considerar un grupo que pueda usarse como punto de referencia ( *enchmark* ) identificando a aquellos que inspiren a otros, que tengan cualidades de liderazgo, que muestren un equilibrio saludable entre la vida personal y el trabajo, y que ejemplifiquen las cualidades que a usted le gustaría ver en la organización”. El establecimiento de puntos de referencia ayuda a las organizaciones a identificar a los futuros líderes, así como a reclutar a aquellos individuos que se puedan adaptar a su cultura corporativa.<sup>10</sup>

*Este capítulo inicia* con la explicación de los conceptos de productividad e inteligencia emocional. Definiremos la administración del desempeño y estudiaremos su relación con la evaluación. A continuación, examinaremos los usos que se dan a los datos de las evaluaciones y la manera en la que se interrelacionan la administración del desempeño, las evaluaciones y los despidos. Posteriormente, describiremos el proceso de evaluación del desempeño y explicaremos los factores ambientales que influyen en éste también hablaremos de los posibles criterios que se emplean para evaluar el desempeño. Se precisará quién es la persona o personas responsables de realizar las evaluaciones y de determinar el periodo de evaluación explicaremos los diversos métodos de evaluación del desempeño. Hablaremos del uso de los programas de cómputo para evaluar a los empleados, los problemas asociados con las evaluaciones del desempeño y las características de un sistema eficaz de evaluación. Nos ocuparemos también de los aspectos legales de la evaluación del desempeño, en particular de las entrevistas de evaluación. Este capítulo concluye con una Perspectiva global titulada Perspectivas de dos culturas acerca de las evaluaciones del desempeño .



Perfil de inteligencia emocional  
<http://www.myskillsprofile.com/tests.php?test=21&gclid=CPG19qCQu5QCFQpjnAodOwdIUg>

En este sitio podrá resolver una prueba para determinar su inteligencia emocional.



Definir la *administración del desempeño* y describir su importancia.

### Administración del desempeño (AD):

Proceso orientado hacia metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización.

## Administración del desempeño

La **administración del desempeño (AD)** es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización. Es un elemento fundamental en el logro de la estrategia organizacional en tanto que implica la medición y el mejoramiento del valor de la fuerza de trabajo.<sup>11</sup>

En la actualidad, los sistemas de administración del desempeño son uno de los principales focos de atención de los negocios, y se espera que las ventas de estos sistemas alcancen la cantidad de 2 mil millones en 2010.<sup>12</sup> Aunque cada función de RH contribuye a la administración del desempeño, la capacitación y la evaluación del desempeño tienen un papel significativo en el proceso. Mientras que la evaluación del desempeño tiene lugar una sola vez al año, la administración del desempeño es un proceso dinámico y continuo. Cada individuo dentro de la organización es una parte del sistema de administración del desempeño. Cada parte del sistema, como la capacitación, la evaluación y las recompensas, está integrado y vinculado con el propósito de una eficacia organizacional continua.<sup>13</sup> Con la administración del desempeño, el esfuerzo de todos los empleados debe dirigirse hacia el logro de metas





### Administración del desempeño

<http://www.opm.gov/perform/overview.asp>

Sitio Web de la Oficina de Administración de Personal, donde se encontrará valiosa información sobre administración del desempeño.



Definir la *evaluación del desempeño* e identificar sus usos.

#### Evaluación del desempeño (ED):

Sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas.

estratégicas.<sup>14</sup> Si es necesario mejorar las habilidades de un empleado, se requiere de capacitación. Con los sistemas de administración del desempeño, la capacitación tiene un vínculo directo con el logro de la eficacia organizacional. Además, la remuneración y el desempeño están directamente relacionados con el logro de las metas organizacionales. Los empleados que mejor logren la parte que les corresponde de las metas organizacionales reciben una recompensa.<sup>15</sup> Sin embargo, la administración del desempeño aún no ha logrado su potencial. En una encuesta, el 75 por ciento de los administradores y los profesionales de RH afirmaron que es posible desarrollar una medición exacta de las contribuciones de un empleado, pero tan sólo el 40 por ciento considera que su organización había logrado ese objetivo.<sup>16</sup>

Robert J. Greene, director ejecutivo de Reward Systems Inc., asegura: La administración del desempeño es el mayor contribuyente individual a la eficacia organizacional. Si se ignora la administración del desempeño, se irá al fracaso.<sup>17</sup> Las organizaciones deben tomar un enfoque más estratégico para la evaluación del desempeño. En vez de usar el conocido ritual de *revisa esa caja* y *anota un comentario*, las organizaciones necesitan integrar la declaración de la misión de la compañía, su visión y sus valores dentro de sus sistemas de administración del desempeño.

## Evaluación del desempeño

La **evaluación del desempeño (ED)** es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. Un aspecto fundamental en la definición es la palabra *formal*, porque en la realidad, la administración debería supervisar el desempeño de un individuo de manera continua.<sup>18</sup>

La evaluación del desempeño es especialmente importante para el éxito de la administración del desempeño. Aunque la evaluación es tan sólo un componente de la administración del desempeño, es vital en tanto que refleja de una manera directa el plan estratégico de la organización. Aunque la evaluación del desempeño de un equipo es fundamental cuando existen equipos en una organización, el foco de atención de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas recae sobre el empleado individual. Un sistema eficaz de evaluación valora los logros e inicia planes para el desarrollo, las metas y los objetivos.

La evaluación del desempeño es con frecuencia una actividad negativa y desagradable y parece eludir la maestría.<sup>19</sup> Si esto es así, ¿por qué no eliminarla? En realidad, algunos administradores la eliminarían *si* no necesitaran dar retroalimentación, motivar el mejoramiento del desempeño, tomar decisiones válidas, justificar el cese de algún empleado, identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, y defender las decisiones de personal. La evaluación del desempeño sirve a muchos propósitos, y el mejoramiento en los resultados y la eficacia son cada vez más importantes en el globalmente competitivo ámbito de mercado de la actualidad. Por consiguiente, abandonar el único programa que incluye el término *desempeño* en su nombre y que considera a los *empleados* como su foco de atención parecería ser una reacción exagerada no aconsejable. Una de las principales consideraciones es que los administradores deben interesarse en las implicaciones legales. El desarrollo de un sistema eficaz de evaluación del desempeño ha sido y continuará siendo una alta prioridad para la administración. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino más bien es el medio para provocar un efecto en el desempeño.

## Usos de la evaluación del desempeño

Para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. Sin embargo, puede haber otras metas. Un problema potencial con la evaluación del desempeño, y una posible causa de una gran insatisfacción, es esperar demasiado de un plan de evaluación. Por ejemplo, un plan que sea eficaz para el desarrollo de los empleados tal vez no sea el mejor para determinar los incrementos salariales. Sin embargo, un sistema adecuadamente diseñado ayudará a lograr los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los empleados. De hecho, los datos de la administración del desempeño son potencialmente valiosos para casi todas las áreas funcionales de recursos humanos.

### Planeación de recursos humanos

Al evaluar los recursos humanos de una empresa, se debe disponer de datos que permitan identificar a aquellos individuos que merezcan una promoción. A través de la evaluación del desempeño quizá se descubra que existe un número insuficiente de empleados que



estén preparados para ingresar a la administración. Se pueden hacer planes para dar un mayor énfasis al desarrollo gerencial. La planeación de la sucesión en los puestos administrativos (de la cual se habló en el capítulo 4) es una preocupación fundamental de todas las empresas. Un sistema de evaluación bien diseñado ofrece un perfil de las fortalezas y debilidades de los recursos humanos de la organización para dar apoyo a este esfuerzo.

### Reclutamiento y selección

Las calificaciones de la evaluación del desempeño son de utilidad al predecir el desempeño de los aspirantes a los puestos de trabajo. Por ejemplo, es posible determinar que los gerentes de éxito en una empresa (identificados a través de evaluaciones del desempeño) muestran ciertos comportamientos cuando realizan algunas tareas clave. Estos datos representan puntos de comparación para evaluar las respuestas de los solicitantes obtenidas a través de las entrevistas conductuales, de las cuales se habló en el capítulo 6. Además, al validar las pruebas de selección, las calificaciones de los empleados se pueden usar como la variable contra la cual se comparan las puntuaciones de las pruebas. En este caso, la determinación de la validez de la prueba de selección dependería de la exactitud de los resultados de la evaluación.

### Capacitación y desarrollo

La evaluación del desempeño debe señalar las necesidades específicas de un empleado en cuanto a capacitación y desarrollo. Por ejemplo, si el trabajo de Pat Compton requiere de habilidades de redacción técnica, y su evaluación revela una deficiencia en este factor, entonces ella necesita una capacitación adicional en comunicación escrita. Si una empresa encuentra que un número de supervisores de primera línea están teniendo dificultades para aplicar una acción disciplinaria, será pertinente impartir algunas sesiones de capacitación para enseñar a manejar este problema. Al identificar las deficiencias que afectan adversamente al desempeño, es posible elaborar programas de capacitación y desarrollo que permitan a los individuos aprovechar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias. Un sistema de evaluación no garantiza la existencia de empleados adecuadamente capacitados y desarrollados. Sin embargo, la determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo es más precisa cuando se dispone de datos de evaluación.

### Planeación y desarrollo de carrera

Como se expuso en el apéndice del capítulo 7, la *planeación de la carrera* es un proceso continuo a través del cual *un individuo* establece las metas de su carrera e identifica los medios para lograrlas. Por otra parte, el *desarrollo de carrera* es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que las personas con las cualidades y la experiencia adecuadas estén disponibles cuando se les necesite. Los datos acerca de las evaluaciones del desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado, y para determinar su potencial. Los administradores pueden usar tal información para asesorar a los subordinados y para asistirlos en la elaboración y el desarrollo de sus planes de carrera.

### Programas de remuneración

Los resultados de las evaluaciones del desempeño brindan una base para las decisiones racionales acerca de los ajustes en los salarios. La mayoría de los administradores consideran que un desempeño sobresaliente en el trabajo se debe recompensar de una manera tangible con aumentos salariales. Ellos consideran que *los comportamientos recompensados son los mismos que se obtienen*. La recompensa de los comportamientos necesarios para el logro de los objetivos organizacionales es el punto central del plan estratégico de una empresa. Para motivar un buen desempeño, una empresa debe diseñar e implantar un sistema confiable de evaluación del desempeño y recompensar en consecuencia a los empleados y a los equipos más productivos. Esto es especialmente importante, ya que, de acuerdo con un estudio, las dos terceras partes de las compañías se apoyan en revisiones del desempeño para determinar los incrementos salariales, y casi la mitad de las empresas las usan para calcular los bonos salariales.<sup>20</sup>

### Relaciones internas con los empleados

Los datos de las evaluaciones del desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de las relaciones internas de los empleados, incluyendo las promociones, los descensos de categoría, los despidos y las transferencias. Por ejemplo, el

desempeño de un empleado en un puesto de trabajo ofrece información útil para determinar su capacidad para desempeñar otro puesto de trabajo del mismo nivel, como se requiere en la consideración de las transferencias. Cuando el nivel de desempeño es inaceptable, el descenso de categoría o incluso el despido resultan apropiados. SAS usa un enfoque basado en el desempeño para determinar la rotación. Jeff Chambers, vicepresidente de recursos humanos en SAS Institute, afirma: La rotación involuntaria va en aumento porque estamos siendo más enérgicos. Si los empleados no pueden hacer el trabajo, los separamos de su cargo.<sup>21</sup> Cuando los empleados laboran bajo un contrato de trabajo, la antigüedad es por lo regular la base para los despidos. Sin embargo, cuando la administración tiene más flexibilidad, el historial del desempeño de un empleado es por lo regular un criterio más relevante.

### Evaluación del potencial de un empleado

Algunas organizaciones tratan de evaluar el potencial de un empleado a medida que valoran el desempeño en su trabajo. Aunque los comportamientos en el pasado pueden ser los mejores instrumentos de predicción de los comportamientos futuros, el desempeño anterior de un empleado en un puesto de trabajo tal vez no indique en forma exacta su desempeño futuro en una posición de nivel más alto o en una posición diferente. El mejor vendedor de la compañía quizá no logre tener éxito como gerente distrital de ventas, un puesto que requiere de tareas completamente distintas. De manera similar, el mejor programador de computadoras tal vez sea un desastre como gerente de tecnología de la información si se le promueve a ese cargo. Conceder demasiada importancia a las habilidades técnicas e ignorar otras habilidades igualmente relevantes es un error común al promover a los empleados hacia puestos administrativos. El reconocimiento de este problema ha conducido a algunas empresas a separar la evaluación del desempeño la cual se concentra en el comportamiento histórico de la evaluación del potencial, la cual está orientada hacia el futuro.

## TENDENCIAS E INNOVACIONES

### Administración del desempeño, evaluación y despidos de personal

**De acuerdo, supongamos** que la economía se ha ido a pique y que debe haber un recorte de personal. Así que, ¿a quién despedimos? Actualmente se dispone de aplicaciones computarizadas para ayudar a la administración a hacer recortes de personal y reestructuraciones. Asimismo, se dispone de herramientas para la administración del desempeño y para la planeación de la sucesión.<sup>22</sup> Matt Angello, fundador de Bright Tree Consulting Group en Lancaster, Pennsylvania, explica: “Las organizaciones sufren las consecuencias cuando carecen de un sistema riguroso de administración del desempeño que dé apoyo a las decisiones de RH, particularmente las referentes a los despidos de personal”.<sup>23</sup>

Algunas de las empresas más grandes han utilizado estas aplicaciones para identificar y desarrollar a los empleados clave. Ahora se están usando las mismas herramientas computarizadas para ayudar a identificar a los empleados que deberían conservarse y a quienes deberían irse en caso de un recorte de personal. Se dispone de programas de cómputo para comparar el desempeño de los empleados con las evaluaciones de potencial. Cuando las revisiones anuales se guardaban en un archivero, esto era difícil de hacer. Rick Fletcher, presidente de la firma de consultoría en tecnología HRchitect, afirma: “Las corporaciones estadounidenses deberían tener una mayor cantidad de datos en comparación con los que tenían la última vez que hicieron despidos”.<sup>24</sup>

Vurv's Optimize, adquirida en 2008 por Taleo Products,<sup>25</sup> ofrece programas de cómputo que ayudan a las compañías con los despidos. El producto está diseñado para ayudar a las organizaciones a evaluar a los empleados de acuerdo con factores como el nivel de habilidades y el desempeño. Calcula los costos asociados con las reducciones de personal y se comunica con los empleados afectados. Facilita las reducciones de personal involuntarias y las separaciones voluntarias, como las jubilaciones anticipadas. Permite a las empresas imaginar escenarios del tipo “¿qué sucedería si...?”, al mostrar la manera en la que ciertas decisiones hipotéticas distintas afectarían a factores tales como los costos y la composición de la diversidad de la fuerza laboral.<sup>26</sup> El programa tiene incluso una función que asegura que las computadoras de la compañía se devuelvan luego de los despidos.

Kevin Marasco, vicepresidente de marketing de Vurv, agrega: “La aplicación es de utilidad no solamente en caso de una crisis, sino también como una ayuda para mantener la fuerza laboral en su justa dimensión y evitar así los grandes despidos de personal. Si una compañía necesita reducir los costos, puede iniciar un programa de incentivos para la jubilación voluntaria dirigido a una clase de empleados, donde el número de personas o el monto total del salario tienen un límite máximo en ciertos niveles. Al

mantener a la organización en su 'dimensión correcta' de manera continua, las compañías pueden reducir el riesgo de crecer demasiado".<sup>27</sup>

Estos sistemas son sumamente valiosos para dar seguimiento al desempeño de los empleados y a su potencial durante una recesión económica. Christa Degan Manning, analista de AMR Research, precisa: "Los productos también pueden servir como una defensa contra las demandas de los empleados, al demostrar que se dejó ir a los trabajadores por razones específicas". Adam Miller, director ejecutivo de la empresa proveedora de software Cornerstone On Demand, concluye: "Las compañías adquieren programas de cómputo para identificar a los empleados de alto potencial con la finalidad de retenerlos en caso de un cambio demográfico que reduzca los mercados laborales. Esas mismas herramientas exactas tienen usos diversos, pues ayudan a las empresas a identificar tanto a los empleados que deben retener como a aquellos que deben incluir en la lista en caso de un recorte de personal".<sup>28</sup>

### 3

Analizar los factores ambientales que influyen en la evaluación del desempeño.

## Factores ambientales de la evaluación del desempeño

Hay muchos factores ambientales externos e internos que pueden influir en el proceso de la evaluación del desempeño. Por ejemplo, la legislación requiere que los sistemas de evaluación no sean discriminatorios. En el caso de *Mistretta versus Sandia Corporation* (una subsidiaria de Western Electric Company Inc.), el juez de una corte federal de distrito falló contra la compañía, al declarar que hay suficientes evidencias circunstanciales para indicar que existe un sesgo en función de la edad, y que políticas basadas en tal sesgo aparecen a través de todo el proceso de evaluación del desempeño en detrimento de un grupo de edad protegido. El caso de *Albermarle Paper versus Moody* dio apoyo a los requisitos de validación para las evaluaciones del desempeño, así como para las pruebas de selección. Las organizaciones deben evitar el uso de cualquier método de evaluación que dé como resultado un efecto desproporcionadamente negativo sobre un grupo protegido.

Los sindicatos constituyen otro factor externo que podría afectar al proceso de evaluación de una empresa. Por lo general, los sindicatos consideran el factor de la antigüedad de los trabajadores en la compañía como base para otorgar promociones y aumentos salariales. Es posible que se opongan vigorosamente al uso de un sistema de evaluación del desempeño diseñado por la administración y que se use para estos propósitos.

Hay otros factores dentro del ambiente interno que también afectan al proceso de evaluación del desempeño. Por ejemplo, la cultura corporativa de una empresa puede apoyar u obstaculizar el proceso. Las organizaciones dinámicas de la actualidad, las cuales se basan en forma creciente en los equipos para el desempeño de los puestos de trabajo, reconocen los resultados generales de los equipos, así como las contribuciones individuales. Una cultura que no esté basada en la confianza dista mucho de generar el ambiente necesario para motivar un alto desempeño, ya sea por parte de los individuos o de los equipos. En tal ambiente, la credibilidad de un sistema de evaluación se verá adversamente afectada sin importar sus méritos.

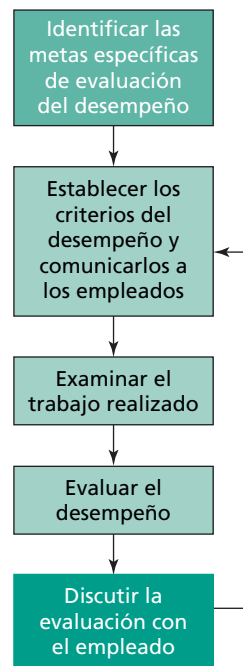
### 4

Describir el proceso de evaluación del desempeño.

## Proceso de evaluación del desempeño

Como se ilustra en la figura 8-1, el punto de partida para el proceso de evaluación del desempeño es identificar las metas específicas del desempeño. Es probable que un sistema de evaluación no logre atender con eficacia a todos los propósitos deseados por consiguiente, la administración debe seleccionar las metas específicas que considere más importantes y que se puedan alcanzar de manera realista. Por ejemplo, quizá algunas empresas deseen conceder mayor importancia al desarrollo de los empleados, mientras que otras organizaciones tal vez quieran dirigir su atención a las decisiones administrativas, como los ajustes salariales. Una gran cantidad de sistemas de administración del desempeño fallan porque la administración espera demasiado de un método y no determina en forma específica lo que desea lograr con el sistema.

El siguiente paso en este ciclo continuo es el establecimiento de los criterios (o los estándares) del desempeño y la comunicación de esas expectativas de desempeño a los interesados. Entonces se ejecuta el trabajo y el supervisor evalúa el desempeño. Al final del periodo de evaluación, el evaluador y el empleado revisan en forma conjunta el desempeño



**Figura 8-1** Proceso de evaluación del desempeño

del trabajo y lo valoran contra las normas de desempeño establecidas. Esta revisión ayuda a determinar qué tan bien han cumplido los empleados con estas normas, determina las razones de las deficiencias y desarrolla un plan para corregir los problemas. En esta reunión se establecen las metas para el siguiente periodo de evaluación, y el ciclo se repite.

## 5

Identificar los diversos criterios (estándares) del desempeño que se pueden establecer.

## Establecimiento de los criterios del desempeño (estándares)

Qué aspecto del desempeño de un individuo se puede establecer como criterio de evaluación. Los criterios más comunes de evaluación son los rasgos de personalidad, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento.

### Rasgos de personalidad

Ciertos rasgos de personalidad de los empleados, como las actitudes, la apariencia y la iniciativa, son la base para algunas evaluaciones. Sin embargo, muchas de estas cualidades que se consideran comúnmente son subjetivas y, en ocasiones, no están relacionadas con el desempeño en el trabajo o son difíciles de definir. En tales casos, es común que las evaluaciones sean inexactas y que se generen problemas legales para la organización. En el caso de *Wade versus Mississippi Cooperative Extension Service*, la corte de circuito dispuso que:

*En un sistema de evaluación del desempeño, las características generales como el liderazgo, la aceptación pública, las actitudes hacia los demás, la apariencia y el arreglo personal, el comportamiento, las perspectivas de la vida, la conducta ética, la inventiva, la capacidad de crecimiento, el estado mental de alerta y la lealtad hacia la organización son factores susceptibles de juzgarse con parcialidad y de verse influidos por las preferencias personales, los caprichos o las fantasías del evaluador; además, son factores claramente subjetivos en cuanto a su forma y, por ende, son susceptibles de recibir un tratamiento completamente subjetivo por parte de quienes realizan las evaluaciones.*

Al mismo tiempo, ciertos rasgos de personalidad se pueden relacionar con el desempeño en el trabajo y, si se establece esta conexión, su uso resulta apropiado. Rasgos como la adaptabilidad, el buen juicio, la apariencia y las actitudes se pueden tomar en consideración cuando se demuestra que están relacionados con el trabajo.

Cuando el resultado de las tareas de un individuo es difícil de determinar, las organizaciones pueden evaluar el comportamiento o las competencias relacionadas con la tarea de esa persona. Por ejemplo, un comportamiento apropiado que debe evaluarse en el caso de un gerente es el estilo de liderazgo. Para los individuos que trabajan en equipo, las habilidades para relacionarse con los demás y para trabajar en equipo, así como la cooperación o la orientación del servicio al cliente, podrían ser aspectos dignos de evaluarse. Los comportamientos deseados podrían ser adecuados como criterios de evaluación porque si se reconocen y se recompensan, los empleados tienden a repetirlos. Si ciertos comportamientos originan algunos resultados deseados, es conveniente considerarlos en el proceso de evaluación.

## Competencias

### Competencias:

Amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios.

Las **competencias** incluyen un amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios.

Dick Grote, presidente de Grote Consulting Corporation con sede en Dallas, recomienda la inclusión de las competencias culturales como la ética y la integridad en todos los puestos de trabajo. Considera que también existen competencias que son específicas para cada puesto. Por ejemplo, el pensamiento analítico y la orientación hacia el logro son esenciales en los trabajos profesionales. En los trabajos de liderazgo, las competencias relevantes podrían incluir el desarrollo del talento, la delegación de autoridad y las habilidades para el trato con los demás. Las competencias seleccionadas para fines de evaluación deberían ser aquellas que están estrechamente asociadas con el éxito en el puesto de trabajo.

Las investigaciones realizadas por la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan, y patrocinadas por la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM) y la Global Consulting Alliance, determinaron que el éxito en el área de RH depende de las competencias y las habilidades específicas en las siguientes cinco áreas clave:

- **Contribución estratégica:** Capacidad para conectar a las empresas con sus mercados y para alinear rápidamente los comportamientos de los empleados con las necesidades organizacionales.
- **Conocimiento del negocio:** Capacidad para conocer cómo se manejan los negocios y para convertir esto en acción.
- **Credibilidad personal:** Capacidad para demostrar un valor susceptible de medición capacidad para ser parte de un equipo ejecutivo.
- **Suministro de RH:** Capacidad para brindar un servicio eficaz y eficiente a los clientes en las áreas de dotación de personal, administración del desempeño, y desarrollo y evaluación.
- **Tecnología de recursos humanos:** Capacidad para usar la tecnología y los medios basados en Internet para entregar un valor a los clientes.<sup>29</sup>

## Logro de las metas

Si las organizaciones consideran que los *fines* son más importantes que los *medios*, los resultados finales en cuanto al logro de las metas se convierten en un factor apropiado que debe evaluarse. Los resultados establecidos deben estar dentro del control del individuo o equipo, y deben ser aquellos resultados que conduzcan al éxito de la empresa. En los niveles más altos, las metas podrían relacionarse con los aspectos financieros de la empresa como las utilidades o el flujo de efectivo, y con consideraciones del sector mercantil como la participación de mercado o la posición en este último. En niveles organizacionales más bajos, los resultados podrían ser la satisfacción de los requisitos de calidad del cliente y la realización de entregas de acuerdo con el calendario acordado.

Para dar curso a este proceso, el administrador necesita dar ejemplos específicos acerca de la manera en la que el empleado puede promover su desarrollo y lograr metas específicas. Ambas partes deben llegar a un acuerdo en cuanto a las metas del empleado para el siguiente periodo de evaluación, y en cuanto a la asistencia y los recursos que el administrador debe proveer. Este aspecto acerca de la evaluación del empleado debe ser el elemento más positivo en la totalidad del proceso y ayudar al empleado a concentrar la atención en el comportamiento que producirá resultados positivos para todas las partes interesadas.



## Potencial de mejoramiento

Cuando las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados, muchos de los criterios que se usan se concentran en el pasado. Desde el punto de vista de la administración del desempeño, el problema es que el pasado no se puede cambiar. A menos que una empresa tome medidas adicionales, los datos de las evaluaciones se convierten tan sólo en documentos históricos. Por consiguiente, las empresas deben poner énfasis en el futuro, incluyendo los comportamientos y los resultados necesarios para desarrollar al empleado y, en el proceso, lograr las metas organizacionales. Esto implica una evaluación del potencial del empleado. En el capítulo 6 hablamos de los centros de evaluación como un método para la selección de empleados. También se pueden usar como un complemento para un sistema de evaluación del desempeño al evaluar el potencial. El hecho de incluir el *potencial* en el proceso de evaluación ayuda a asegurar mayor eficacia en la planeación y el desarrollo de carrera.

Es importante recordar que los criterios de evaluación que se han presentado aquí no son mutuamente excluyentes. De hecho, muchos sistemas de evaluación combinan estos enfoques.



Identificar quién es responsable de la evaluación del desempeño y de determinar el periodo de evaluación.

## Responsabilidad por las evaluaciones

Con frecuencia el departamento de recursos humanos es responsable de coordinar el diseño y la implantación de los programas de evaluación del desempeño. Sin embargo, es esencial que los administradores de línea desempeñen un papel fundamental desde el inicio hasta el fin. Estos individuos por lo general realizan evaluaciones y deben participar en forma directa en el programa para que éste tenga éxito. Existen varias posibilidades con respecto a la persona que realmente evaluará al empleado, de lo que hablaremos a continuación.

### Supervisor inmediato

El supervisor inmediato de un empleado comúnmente es el individuo encargado de la evaluación del desempeño. Éste aún es el caso predominante, y hay varias razones para tal enfoque. En primer lugar, el supervisor está por lo regular en una excelente posición para observar el desempeño del empleado en el puesto de trabajo. Otra razón es que el supervisor tiene la responsabilidad de administrar una unidad en particular. Cuando alguien más tiene la tarea de evaluar a los subordinados, la autoridad del supervisor puede verse debilitada. Finalmente, la capacitación y el desarrollo del subordinado es un importante elemento en el trabajo de cada administrador y, como se mencionó antes, los programas de evaluación y el desarrollo de los empleados por lo regular están íntimamente relacionados.

Por el lado negativo, el supervisor inmediato puede enfatizar ciertos aspectos del desempeño del empleado y descuidar otros. También hay casos en los que los administradores manipulan las evaluaciones para justificar los aumentos de sueldo y las promociones.

Cuando la geografía separa a los subordinados de sus supervisores, la evaluación se vuelve sumamente difícil. En otros casos, el empleado evaluado puede tener un mayor conocimiento tecnológico que el jefe, y esto representa otro problema potencial. Una sugerencia para superar estas desventajas es hacer que los subordinados se acerquen más al proceso, por ejemplo, haciendo que sugieran formas de evaluar con justicia su desempeño y posteriormente usar esas sugerencias como parte de los criterios de evaluación.

En la mayoría de los casos, el supervisor inmediato probablemente continuará implicado en la evaluación del desempeño. Sin embargo, las organizaciones buscarán alternativas en función de las innovaciones organizacionales que se registran y por su deseo de ampliar la perspectiva de la evaluación.

### Subordinados

Históricamente, nuestra cultura ha visualizado de una manera negativa las evaluaciones que realizan los subordinados. Sin embargo, este pensamiento ha cambiado un poco. Algunas empresas consideran que la evaluación de los gerentes por los subordinados es tan factible como necesaria. Piensan que los subordinados están en una excelente posición para constatar la eficacia administrativa de sus superiores. Los defensores de este enfoque piensan que éste conduce a los supervisores a volverse especialmente conscientes de las necesidades del grupo

de trabajo y a hacer un mejor trabajo administrativo. En el ambiente de la educación superior, es una práctica común que los estudiantes evalúen a los profesores. Los críticos se preocupan de que los gerentes (y los profesores) queden atrapados en un concurso de popularidad o de que los empleados tengan temor de represalias. Para que este enfoque tenga probabilidades de éxito, es indudable que se debe garantizar el anonimato de los evaluadores. Esto resulta particularmente difícil en un departamento pequeño, en especial, si los datos demográficos que aparecen en la forma de evaluación permiten identificar a los evaluadores.

### Compañeros de trabajo y miembros del equipo

Una de las principales ventajas de recurrir a los compañeros de trabajo para evaluar el desempeño es que conviven muy de cerca con el empleado que se somete a evaluación y probablemente tienen una perspectiva clara de su desempeño normal, especialmente en las asignaciones en equipo. Las organizaciones están usando de manera creciente los equipos, incluyendo aquellos que son autodirigidos. El fundamento para las evaluaciones realizadas por los miembros de los equipos incluye lo siguiente:

- Los miembros del equipo conocen el desempeño de sus compañeros mejor que cualquier persona y pueden, por lo tanto, evaluar el desempeño de una manera más exacta.
- La presión de los compañeros de trabajo es un poderoso instrumento de motivación para los miembros del equipo.
- Los miembros que reconocen que los compañeros de trabajo dentro del equipo estarán evaluando su desempeño muestran un incremento en su compromiso y productividad.
- Las evaluaciones de los compañeros de trabajo implican numerosas opiniones y no dependen de un solo individuo.

Los problemas con las evaluaciones de los compañeros de trabajo incluyen la renuencia de algunas personas que trabajan muy de cerca, especialmente en equipos, para criticarse entre sí. Por otra parte, si un empleado ha tenido diferencias con otro, podría vengarse del enemigo siendo injusto en su evaluación. Otro problema se relaciona con los compañeros de trabajo que interactúan con poca frecuencia, quienes carecen a menudo de la información necesaria para hacer una evaluación exacta.

Cuando los empleados trabajan en equipos y su sistema de evaluación se concentra enteramente en los resultados individuales, no es sorprendente que muestren poco interés en sus equipos. Sin embargo, es posible corregir este problema. Si el trabajo en equipo es esencial, hay que convertirlo en un criterio para evaluar a los empleados una colaboración gratificante motivará el trabajo en equipo.

### Autoevaluación

Si los empleados comprenden sus objetivos y los criterios que se utilizan para su evaluación, están en una buena posición para evaluar su propio desempeño. Muchas personas saben qué es lo que hacen bien en el trabajo y qué es lo que necesitan mejorar. Si tienen la oportunidad para ello, criticarán su propio desempeño de una manera objetiva y tomarán las acciones necesarias para mejorarlo. Paul Falcone, vicepresidente de RH en la empresa Nickelodeon, considera: Lo más fascinante es que los empleados casi siempre son más severos consigo mismos que con los demás.<sup>30</sup> Además, ya que el progreso de los empleados es un autodesarrollo, los empleados que evalúan su propio desempeño pueden convertirse en individuos más motivados. Aun si una autoevaluación no es parte del sistema, el empleado debería por lo menos elaborar una lista de sus logros y contribuciones más importantes durante el periodo de evaluación. Esto evitará que el administrador sea atacado por no reconocer los logros del empleado cuando éste se queje, tal vez de una manera justificada, diciéndole: Usted ni siquiera mencionó el contrato que conseguí en el mes de diciembre.

Como un complemento para otros enfoques, la autoevaluación tiene un gran atractivo para los administradores que están principalmente relacionados con la participación y el desarrollo de los empleados. Sin embargo, para fines de remuneración, su valor es considerablemente menor. Algunos individuos son maestros para atribuir un buen desempeño a sus propios esfuerzos y un desempeño deficiente a los esfuerzos de alguien más.

## Evaluación de los clientes

El comportamiento del cliente determina el grado de éxito de una empresa. Por consiguiente, algunas organizaciones consideran que es importante obtener información del desempeño a partir de esta fuente fundamental. Las organizaciones utilizan este enfoque porque demuestra un compromiso con el cliente, hace a los empleados responsables y motiva el cambio. Para los ejecutivos, las metas relacionadas con los clientes son generalmente de naturaleza amplia y estratégica, mientras que para los empleados de nivel más bajo las metas tienden a ser más específicas. Por ejemplo, un objetivo podría ser mejorar las calificaciones en cuanto a entregas puntuales o reducir a la mitad el número de clientes insatisfechos. Es importante hacer que los empleados participen en el establecimiento de sus metas y que incluyan tan sólo aquellos factores que estén dentro de su esfera de control.

## Periodo de evaluación

Las evaluaciones formales del desempeño se realizan por lo regular de manera periódica. Aunque no existe ninguna receta mágica en relación con el periodo adecuado para efectuar las revisiones formales de evaluación, en la mayoría de las organizaciones éstas se realizan en forma anual o semestral. Sin embargo, lo más significativo es la interacción continua (principalmente informal), incluyendo al *coaching* y otras actividades de desarrollo, que tiene lugar durante todo el periodo de evaluación. Los administradores deben estar condicionados a comprender que la administración del desempeño es un proceso continuo que se incorpora dentro de su trabajo todos los días.<sup>31</sup>

En el clima actual de los negocios, es recomendable para todas las empresas supervisar con mayor frecuencia el desempeño. Un estudio encontró que el 63 por ciento de las compañías de alto crecimiento revisan el desempeño más de una vez el año en contraste, tan sólo el 22 por ciento de las compañías de bajo crecimiento revisan el desempeño más de una vez al año.<sup>32</sup> Los cambios ocurren tan rápido que los empleados necesitan contemplar los objetivos y sus propios roles durante todo el año para ver si los cambios son adecuados. En las organizaciones de alta tecnología, la velocidad del cambio requiere que un periodo de desempeño sea más corto, tal vez de tres o cuatro meses. En opinión de algunos, efectuar revisiones tan sólo una o dos veces al año es como tratar de ponerse en forma haciendo ejercicio tan sólo una vez al mes desde luego, no funciona.<sup>33</sup>

Algunas organizaciones usan la fecha de contratación del empleado para determinar el periodo de evaluación. En ocasiones, la primera evaluación de un subordinado se realiza al final de un periodo de prueba, es decir, entre 30 y 90 días después de su fecha de inicio. Sin embargo, para ser sistemáticos, es aconsejable realizar evaluaciones sobre una base calendarizada y no por aniversarios. Si las empresas no realizan todas las evaluaciones al mismo tiempo, tal vez sea imposible hacer las comparaciones necesarias entre los empleados.



Identificar las diversas técnicas de evaluación del desempeño.

## Técnicas de evaluación del desempeño

Los administradores pueden elegir entre diversas técnicas de evaluación. El tipo de sistema de evaluación del desempeño que se use depende de su objetivo. Si el énfasis principal es sobre la selección de personas para promociones, capacitación e incrementos de sueldo por méritos, un método tradicional, como las escalas de calificación, resulta apropiado. Los métodos de colaboración, incluyendo la información proveniente de los empleados mismos, suelen ser más convenientes para el desarrollo de los empleados.

### La retroalimentación de 360 grados como método de evaluación

La **retroalimentación de 360 grados** es una técnica de evaluación del desempeño que implica información de evaluación proveniente tanto de niveles múltiples dentro de la empresa como de fuentes externas.

En esta técnica, todas las personas que se encuentran alrededor del empleado que está sometido a evaluación pueden otorgar calificaciones, incluyendo a los gerentes, el empleado mismo, los supervisores, los subordinados, los compañeros de trabajo, los miembros del equipo y los clientes internos o externos.<sup>34</sup> Un porcentaje tan alto como el 90 por ciento de las compañías de *Fortune* 500 utilizan alguna forma de retroalimentación de 360 grados, ya sea para la evaluación o para el desarrollo de los empleados.<sup>35</sup> Estas empresas

#### Retroalimentación de 360 grados:

Técnica de evaluación del desempeño que implica información de evaluación proveniente tanto de niveles múltiples dentro de la empresa como de fuentes externas.

utilizan la retroalimentación de 360 grados para efectuar evaluaciones con fines convencionales. Muchas compañías utilizan los resultados de los programas de 360 grados no solamente para las aplicaciones convencionales, sino también para la planeación de la sucesión, la capacitación, el desarrollo profesional,<sup>36</sup> y la administración del desempeño.<sup>37</sup>

A diferencia de los enfoques tradicionales, la retroalimentación de 360 grados se concentra en las habilidades necesarias a través de las fronteras organizacionales. Además, al otorgar la responsabilidad por las evaluaciones a más de una persona, muchos de los errores comunes de evaluación se reducen o se eliminan. Gracias a los programas de cómputo, quienes asignan las calificaciones lo pueden hacer rápida y cómodamente, ya que muchos instrumentos de evaluación están disponibles en línea. La técnica de retroalimentación de 360 grados ofrece una medida más objetiva del desempeño de un individuo. La inclusión de la perspectiva de fuentes múltiples da como resultado un panorama más amplio del desempeño del empleado y puede minimizar los sesgos que resultan de las perspectivas limitadas del comportamiento. El desarrollo personal, el cual es esencial en el ámbito de trabajo, requiere de una retroalimentación adecuada, honesta, bien expresada y específica.

Contar con evaluadores múltiples también hace que el proceso sea más defendible desde el punto de vista legal. Sin embargo, es importante para todas las partes conocer los criterios de evaluación, los métodos para recopilar y resumir la retroalimentación, y el uso al cual se destinará la retroalimentación. Un sistema de evaluación que incluya a numerosos evaluadores naturalmente requerirá de más tiempo y, por lo tanto, será más costoso. Sin embargo, la forma en la cual se organizan y administran las empresas puede requerir de alternativas innovadoras con respecto a las evaluaciones tradicionales que van de los niveles más altos a los más bajos.

De acuerdo con algunos administradores, la técnica de retroalimentación de 360 grados entraña algunos problemas. Ilene Gochman, directora de prácticas organizacionales eficaces de Watson Wyatt, señala: Hemos encontrado que el uso de los 360 grados en realidad está negativamente correlacionado con los resultados financieros.<sup>38</sup> El ex director ejecutivo de GE, Jack Welch, sostiene que el sistema de 360 grados en su empresa ha sido un juego y que las personas siempre se dicen entre sí cosas agradables, dando como resultado buenas evaluaciones para todo mundo.<sup>39</sup> Otra consideración fundamental con un giro opuesto es que la información proveniente de los compañeros de trabajo –quienes pueden ser los competidores para los aumentos y las promociones– podría distorsionar de manera intencional los datos y sabotear a un colega. Sin embargo, el hecho de que tantas empresas utilicen la retroalimentación de 360 grados como método de evaluación indica que han encontrado formas de evitar las dificultades.

El riesgo más grande de la retroalimentación de 360 grados es la confidencialidad. Muchas empresas subcontratan el proceso para hacer que los participantes se sientan seguros de que la información que comparten y reciben sea completamente anónima, pero la información es muy sensible y, si cae en malas manos, podría tener repercusiones sobre las carreras profesionales.

### Escalas de calificación

#### Escalas de calificación:

Técnica de evaluación del desempeño que califica a los empleados de acuerdo con factores definidos.

Las **escalas de calificación** son una técnica de evaluación del desempeño que evalúa a los empleados de acuerdo con factores definidos.

Al usar este enfoque, los evaluadores registran sus juicios acerca del desempeño sobre una escala, la cual incluye varias categorías, normalmente de cinco a siete, y está definida por adjetivos como *sobresaliente*, *satisface las expectativas* o *necesita mejorar*. Aunque los sistemas con frecuencia dan una calificación general, esta técnica permite por lo regular el uso de más de un criterio de desempeño. Una razón para la gran aceptación de la técnica de escalas de calificación es su sencillez, lo que permite hacer rápidas evaluaciones de muchos empleados. Cuando se cuantifican las calificaciones, facilita la comparación de los desempeños de los empleados.

Los factores que se eligen para la evaluación por lo común son de dos tipos: los que están relacionados con el trabajo y las características personales. Observe que en la figura 8-2 los factores relacionados con el trabajo incluyen la calidad y la cantidad de trabajo, mientras que los factores personales incluyen comportamientos, como las habilidades para entablar relaciones interpersonales, y rasgos, como la adaptabilidad. El evaluador completa la forma indicando, para cada factor, el grado que describe mejor al empleado y su desempeño. En esta ilustración, los evaluadores obtienen un total y después promedian los puntos de cada parte. Luego multiplican este promedio por un factor que representa el peso asignado a cada sección. El puntaje final para el empleado es el total de los puntos de cada sección.

Algunas empresas incluyen un espacio para que el evaluador comente la valoración asignada para cada factor. Esta práctica se recomienda especialmente, o incluso se requiere,

Nombre	Título del puesto
Supervisor/Gerente	Departamento
Periodo de evaluación: De	a

Evalúe el desempeño observado en cada uno de los siguientes factores con base en una escala de 1 a 5:  
**5 = Sobresaliente**, supera continuamente las expectativas para este factor.  
**4 = Por arriba de las expectativas**, satisface continuamente las expectativas y en ocasiones las supera.  
**3 = Satisface las expectativas**, satisface continuamente las expectativas.  
**2 = Por debajo de las expectativas**, ocasionalmente deja de satisfacer las expectativas.  
**1 = Necesita mejorar**, continuamente deja de satisfacer las expectativas.

**Parte 1: Resultados de las tareas (ponderados al 80 por ciento del puntaje total)**  
Mencione los factores del desempeño que se hayan convenido mutuamente a partir de la descripción del puesto y de las metas establecidas en la revisión anterior del desempeño. Puntos

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- Calidad del trabajo \_\_\_\_\_
- Cantidad del trabajo \_\_\_\_\_

**Total de puntos** \_\_\_\_\_

**Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados)** \_\_\_\_\_ Multiplicado por 16 = \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_

---

**Parte 2: Comportamientos personales (10 por ciento del puntaje total)**

- Liderazgo \_\_\_\_\_
- Habilidades interpersonales \_\_\_\_\_
- Desarrollo de otras personas \_\_\_\_\_
- Servicio al cliente \_\_\_\_\_
- Trabajo en equipo \_\_\_\_\_

**Total de puntos** \_\_\_\_\_

**Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores aplicables)** \_\_\_\_\_ Multiplicado por 2 = \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_

**Figura 8-2** Método de evaluación de escalas de calificación

cuando el evaluador otorga una calificación que cae en los extremos, es decir, cuando es muy alta o muy baja. Por ejemplo, si se considera que un empleado *necesita mejorar* (obtuvo un 1 en el formato de muestra) en *el trabajo en equipo*, el evaluador tendrá que anotar una justificación para esta apreciación tan baja. El propósito de este requisito es concentrarse en la corrección de las deficiencias y en desanimar los juicios arbitrarios y precipitados.

Para recibir una calificación *sobresaliente* en relación con un factor como la *calidad del trabajo*, una persona debe ir de forma continua más allá de los requisitos prescritos para el trabajo. Aunque el formato de muestra es deficiente en este respecto, cuanto más precisa sea la definición de los factores y los grados, con mayor exactitud podrá apreciar el evaluador el desempeño del empleado. Cuando se describen los diversos niveles del desempeño simplemente como *por arriba de las expectativas* o *por debajo de las expectativas* sin mayores explicaciones, qué es lo que realmente aprende el empleado a partir de ahí. Estas generalidades no ofrecen la guía necesaria para el mejoramiento del desempeño. Es importante que cada evaluador interprete los factores y los grados de la misma manera. Los evaluadores adquieren esta habilidad a través de una capacitación en las evaluaciones del desempeño. Muchas formas de escalas de calificación también prevén la consideración del comportamiento futuro. Observe que el formato que se presenta en la figura 8-2 tiene un espacio destinado a las metas de desempeño para el siguiente periodo y para las actividades de autodesarrollo para el siguiente periodo de evaluación.



**Parte 3: Rasgos de personalidad (10 por ciento del puntaje total)**

- Adaptabilidad \_\_\_\_\_
- Juicio \_\_\_\_\_
- Apariencia \_\_\_\_\_
- Actitud \_\_\_\_\_
- Iniciativa \_\_\_\_\_

**Total de puntos** \_\_\_\_\_

**Puntaje promedio (divida el total de puntos entre 5)** \_\_\_\_\_ Multiplicado x 2 = \_\_\_\_\_

**Comentarios:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Puntos de la parte 1** \_\_\_\_\_ **+ parte 2** \_\_\_\_\_ **+ parte 3** \_\_\_\_\_ **= Total de puntos** \_\_\_\_\_

**Metas del desempeño para el siguiente periodo de evaluación:**

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

---

**Actividades de autodesarrollo para este empleado**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

**Comentarios del empleado**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<b>Evaluado por:</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fecha</b>
<b>Aprobado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fecha</b>
<b>Firma del empleado (no necesariamente indica acuerdo)</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fecha</b>

Figura 8-2 (continuación)

### Incidentes críticos

**Incidentes críticos:**

Técnica de evaluación del desempeño que requiere del mantenimiento de registros escritos acerca de las acciones altamente favorables y desfavorables del empleado en el puesto de trabajo.

Los **incidentes críticos** son una técnica de evaluación del desempeño que requiere del mantenimiento de registros escritos acerca de las acciones altamente favorables y desfavorables del empleado en el puesto de trabajo.

Cuando tal acción, un incidente crítico, afecta a la eficacia del departamento de una manera significativa, ya sea positiva o negativa, el gerente toma nota de ello. Al final del periodo de evaluación, el evaluador usa estos registros junto con otros datos para evaluar el desempeño del empleado. Con esta técnica, la evaluación tiene más probabilidades de cubrir la totalidad del periodo de evaluación y de no concentrarse en unas cuantas semanas o meses pasados.

### Ensayo

**Ensayo:**

Técnica de evaluación del desempeño en la cual el evaluador redacta una breve narración en la que describe el desempeño del empleado.

El **ensayo** es una técnica de evaluación del desempeño en la cual el evaluador redacta una breve narración en la que describe el desempeño del empleado.

Esta técnica tiende a concentrarse en un comportamiento extremo en el trabajo del empleado y no en el desempeño rutinario y cotidiano. Las calificaciones derivadas de esta

técnica dependen en gran parte de las habilidades de redacción del evaluador. Los supervisores que tienen excelentes habilidades de redacción, cuando están inclinados a ello, pueden lograr que un empleado común parezca un elemento de primer nivel. La comparación de estas evaluaciones de ensayo podría ser difícil porque no existen criterios comunes. Sin embargo, algunos administradores consideran que el método de ensayo no es únicamente el más sencillo, sino también el enfoque más aceptable para la evaluación de los empleados.

### Estándares laborales

#### Estándares laborales:

Técnica de evaluación del desempeño que compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o con un nivel esperado de producción.

Los **estándares laborales** constituyen una técnica de evaluación del desempeño que compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o con un nivel esperado de producción.

Los estándares reflejan la producción normal de un individuo promedio que trabaja a un ritmo normal. Las empresas pueden aplicar estándares laborales prácticamente a todos los tipos de trabajos, pero las tareas del área de producción por lo regular reciben la mayor atención. Hay varios métodos disponibles para determinar los estándares laborales, como los estudios de tiempo y las muestras de trabajo. Una ventaja obvia de usar estándares como criterio de evaluación es la objetividad. Sin embargo, para que los empleados perciban que los estándares son objetivos, deben entender con claridad la manera en la que éstos se establecen. La administración debe explicar también el fundamento para cualquier cambio en los estándares.

### Clasificación

#### Clasificación:

Técnica de evaluación del desempeño en la cual el evaluador coloca a todos los empleados provenientes de un grupo en el orden de su desempeño general.

La **clasificación** es una técnica de evaluación del desempeño en la cual el evaluador coloca a todos los empleados provenientes de un grupo en el orden de su desempeño general.

Por ejemplo, el mejor empleado del grupo se clasifica en el nivel más alto, y el empleado más deficiente se clasifica al nivel más bajo. Se sigue este procedimiento hasta que todos los empleados queden clasificados. Una dificultad surge cuando todos los individuos han tenido un desempeño a niveles comparables (de acuerdo con la percepción del evaluador).

La *comparación por pares* es una variación del método de clasificación en la cual el desempeño de cada empleado se compara con el de cualquier otro empleado dentro del grupo. Un solo criterio, como el desempeño general, es con frecuencia la base para esta comparación. El empleado que recibe el mayor número de comparaciones favorables recibe la clasificación más alta.

Algunos profesionales del campo defienden el uso del enfoque comparativo, como las clasificaciones, siempre que la administración deba tomar decisiones en relación con los recursos humanos. Consideran que los empleados reciben promociones o los aumentos salariales más altos no porque logren sus objetivos, sino más bien porque los logran mejor que otros dentro de su grupo de trabajo. Tales decisiones van más allá del desempeño de un solo individuo y, por lo tanto, necesitan de una consideración sobre una base más amplia.

### Distribución obligatoria

#### Distribución obligatoria:

Técnica de evaluación del desempeño en la cual se requiere que el evaluador asigne a los individuos de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías, similares a una distribución normal de frecuencias.

La **distribución obligatoria** es una técnica de evaluación del desempeño en la cual se requiere que el evaluador asigne a los individuos de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías, similares a una distribución normal de frecuencias.

Los sistemas de distribución obligatoria se han utilizado durante décadas, y empresas como General Electric, Cisco Systems, EDS, Hewlett-Packard, Microsoft, Pepsi, Caterpillar, Sun Microsystems, Goodyear, Ford Motor y Capital One los emplean en la actualidad.<sup>40</sup> Los defensores de la distribución obligatoria consideran que ésta facilita la elaboración de presupuestos y que protege contra los administradores débiles que son demasiado tímidos para deshacerse de los empleados deficientes. Consideran que las clasificaciones forzosas requieren que los administradores sean honestos con los empleados en relación con qué tan bien ejecutan su trabajo.

Los sistemas de distribución obligatoria tienden a basarse en tres niveles. En el sistema de GE, los mejores empleados se ubican en el 20 por ciento más alto, el siguiente grupo en el 70 por ciento intermedio, y el grupo con un desempeño más deficiente termina en el 10 por ciento más bajo. Por lo general, a las personas con un rendimiento inferior, después de que se les da un tiempo para mejorar su desempeño, se les permite separarse de la empresa si no lo logran.<sup>41</sup> Sin embargo, si cualquiera de estos últimos individuos tiene la capacidad de mejorar su desempeño, uno se pregunta si algún empleado dentro del grupo del 70 por ciento se pondría nervioso!

Aunque algunas empresas de prestigio usan los sistemas de distribución obligatoria, éstos gozan de escasa aceptación entre muchos administradores. En una encuesta de profesionales de RH, el 44 por ciento de los interrogados consideraban que el sistema de clasificación obligatoria de empleados de su empresa dañaba la moral y generaba desconfianza en el liderazgo.<sup>42</sup> Algunos consideran que fomenta una competencia arrasadora, paranoia y una mala voluntad general, al mismo tiempo que destruye la lealtad de los empleados. Un banquero de la región del medio oeste de Estados Unidos relata: Mi compañía puso en marcha un sistema de 'clasifica y despide' que pasaba volando directamente en la cara del equipo de trabajo' y al cual la alta administración decía que quería motivar. No me diga que se supone que debo poner lo bueno del equipo primero para decirme después que el 10 por ciento inferior de nosotros vamos a perder nuestro trabajo porque 'condenado equipo!', me voy a asegurar de que yo no esté en el 10 por ciento inferior'.<sup>43</sup> Los críticos de la distribución obligatoria alegan que los administradores se ven forzados a penalizar a un buen empleado, aunque no extraordinario, que es parte de un equipo superestrella. Una razón por la cual los empleados se oponen a una clasificación forzosa es que sospechan que las clasificaciones son una forma en la que las compañías racionalizan los despidos con mayor facilidad.

### Escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC)

#### Escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC):

Técnica de evaluación del desempeño que combina los elementos de la escala tradicional de calificación y la técnica de incidentes críticos; a lo largo de una escala se muestran varios niveles de desempeño y cada uno de ellos se describe en términos del comportamiento de un empleado en un puesto específico de trabajo.

La **escala de calificación basada en el comportamiento** es una técnica de evaluación del desempeño que combina los elementos de la escala tradicional de calificación y la técnica de incidentes críticos a lo largo de una escala se muestran varios niveles de desempeño y cada uno de ellos se describe en términos del comportamiento de un empleado en un puesto específico de trabajo.

La tabla 8-1 ilustra una porción de un sistema de este tipo que se desarrolló para evaluar a los reclutadores de universitarios. Suponga que el factor elegido para la evaluación es la *habilidad para presentar una imagen positiva de la compañía*. En el extremo *muy positivo* de este factor podríamos tener *Causa una excelente impresión en los aspirantes universitarios. Explica cuidadosamente los aspectos positivos de la compañía. Escucha al candidato y responde preguntas de una manera muy positiva*. En el extremo *muy negativo* de este factor tendríamos *Aun con instrucciones repetidas continúa causando una mala impresión. Se podría esperar que este entrevistador extinguiera el deseo de un candidato universitario de unirse a la empresa*. Como se observa, existen varios niveles intermedios entre los extremos muy negativo y muy positivo. El evaluador es capaz de determinar de una manera más objetiva con qué frecuencia se ubica el desempeño de un empleado en cada nivel definido.

**Tabla 8-1** ECBC para el factor: *Habilidad para presentar una imagen positiva de la compañía*

Desempeño claramente sobresaliente	Causa una excelente impresión en los aspirantes universitarios. Explica con cuidado los aspectos positivos de la compañía. Escucha al candidato y responde las preguntas de una manera muy positiva.
Excelente desempeño	Causa una buena impresión en los aspirantes universitarios. Responde todas las preguntas y explica los aspectos positivos de la compañía. Responde las preguntas de una manera positiva.
Buen desempeño	Causa una impresión razonable en los aspirantes universitarios. Escucha al candidato y responde las preguntas de una manera informada.
Desempeño promedio	Causa una buena impresión en los aspirantes universitarios. Escucha al candidato y responde la mayoría de las preguntas de una manera informada.
Ligeramente por debajo del desempeño promedio	Trata de causar una buena impresión en los aspirantes universitarios. Escucha a los candidatos, pero en ocasiones tiene que acudir a otras fuentes para obtener respuestas para las preguntas.
Desempeño deficiente	En ocasiones causa una mala impresión en los aspirantes universitarios. Algunas veces da información incorrecta al candidato o se pierde en callejones sin salida antes de darse cuenta de un error.
Desempeño muy deficiente	Aun con instrucciones repetidas continúa causando una mala impresión. Se podría esperar que este entrevistador extinguiera el deseo de un candidato universitario de unirse a la empresa.



### Noticias sobre evaluaciones

<http://www.performance-appraisal.com/home.htm>

En este sitio se presentan noticias acerca de las evaluaciones e información relacionada con la evaluación del desempeño.

#### Sistema basado en resultados:

Técnica de evaluación del desempeño en la cual el administrador y el subordinado convienen conjuntamente en los objetivos del siguiente periodo de evaluación: en el pasado era una *forma de administración por objetivos*.



Describir cómo se usan los programas de cómputo en la evaluación del desempeño.



Identificar los problemas asociados con la evaluación del desempeño.

Un sistema ECBC difiere de las escalas de calificación porque, en vez de términos como *alto, medio y bajo* en cada punto de la escala, usa indicadores de comportamiento relacionados con el criterio que se está midiendo. Esta modificación aclara el significado de cada punto sobre la escala y reduce el sesgo y el error del evaluador al vincular la calificación con ejemplos específicos del comportamiento basados en información del análisis de puestos. En vez de incluir un espacio para que el evaluador anote una calificación para una categoría como *Por arriba de las expectativas*, el método ECBC presenta ejemplos de tal comportamiento. Este enfoque facilita el análisis de la evaluación porque se refiere a comportamientos específicos, superando de este modo los puntos débiles de otras técnicas de evaluación. Independientemente de las ventajas aparentes del método ECBC, los reportes acerca de su efectividad son ambivalentes. Una deficiencia específica es que los comportamientos que se usan están orientados hacia las actividades y no hacia los resultados. Además, quizá su aplicación no sea económicamente factible, ya que cada categoría de puesto requiere de su propia ECBC. Sin embargo, entre las diversas técnicas de evaluación, la ECBC es tal vez la más defendible ante las cortes porque se basa en comportamientos reales y observables en el trabajo.<sup>44</sup>

### Sistema basado en resultados

El administrador y el subordinado convienen conjuntamente en los objetivos del siguiente periodo de evaluación en un **sistema basado en resultados** en el pasado era una *forma de administración por objetivos*.

En tal sistema, un objetivo podría ser, por ejemplo, reducir los desperdicios en un 10 por ciento. Al final del periodo de evaluación, una valoración se concentra en qué tan bien logró el empleado este objetivo.

### Uso de programas de cómputo

Hay programas de cómputo disponibles que dan apoyo a la evaluación del desempeño. Una gran ventaja en el uso de la computadora es la reducción del papeleo. Además, los administradores tienen la opción de personalizar la mayoría de los programas. Esto es necesario para reflejar las metas y los valores de la organización de una manera más exacta y para permitir evaluaciones justas. A continuación se citan algunos ejemplos.

- CCHKnowledgePoint Employment Management Solution: Este programa capacita a los usuarios para crear planes de desarrollo que fomenten el desempeño de los empleados, genera un texto de apoyo claro y conciso con base en la información de entrada del administrador, alinea las contribuciones individuales con los objetivos estratégicos, ayuda a asegurar aquellas decisiones de empleo de la organización que se puedan defender ante las cortes, maximiza el potencial de los empleados y contribuye a una mejor administración mediante el uso de técnicas probadas de *coaching*.<sup>45</sup>
- Halogen eAppraisal: Programa de evaluación del desempeño basado en Internet que ayuda a la organización a efectuar con rapidez evaluaciones del desempeño de alto valor para todos los empleados. Una herramienta para cultivar una fuerza laboral de alto desempeño acorde con las metas y prioridades organizacionales.<sup>46</sup>

### Problemas en las evaluaciones del desempeño

Como se indicó en el inicio de este capítulo, las evaluaciones del desempeño han estado constantemente bajo un aluvión de críticas. La técnica de escalas de calificación parece ser el blanco más vulnerable. Sin embargo, con toda justicia, muchos de los problemas que se mencionan comúnmente no son inherentes a esta técnica sino que, más bien, reflejan una aplicación inadecuada. Por ejemplo, en ocasiones las empresas no brindan una capacitación adecuada al evaluador o tal vez utilizan criterios de evaluación demasiado subjetivos, o que no están relacionados con el trabajo. La siguiente sección pone de relieve algunas de las áreas problemáticas más comunes.

#### Incomodidad del evaluador

La realización de evaluaciones del desempeño es con frecuencia una tarea frustrante de administración de recursos humanos. Un gurú de la administración, Edward Lawler, ha señalado la considerable documentación que muestra que los sistemas de evaluación del desempeño no motivan a los empleados ni tampoco guían su desarrollo con eficacia. En vez de ello, afirma Lawler, crean un conflicto entre los supervisores y los subordinados y conducen a comporta-

mientos disfuncionales.<sup>47</sup> Esta advertencia es importante. Si un sistema de administración del desempeño tiene un diseño defectuoso, o si se administra indebidamente, los empleados tendrán temor de recibir evaluaciones, y los administradores se resistirán a aplicarlas. De hecho, algunos administradores detestan el consumo de tiempo, el papeleo, las decisiones difíciles y la incomodidad que acompañan con frecuencia al proceso de evaluación. La totalidad del procedimiento incide sobre la carga de trabajo de alta prioridad del administrador, y la experiencia suele ser especialmente desagradable cuando el empleado en cuestión no ha tenido un buen desempeño. De acuerdo con una fuente británica, uno de cada ocho administradores realmente preferiría visitar al dentista que tener que llevar a cabo una evaluación del desempeño.<sup>48</sup>

### Falta de objetividad

Una deficiencia potencial de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño es que carecen de objetividad. En las escalas de calificación, por ejemplo, los factores que se usan comúnmente, como las actitudes, la apariencia y la personalidad son difíciles de medir. Además, estos factores pueden tener poco que ver con el desempeño en el trabajo de un empleado. Aunque siempre habrá subjetividad en los métodos de evaluación, la evaluación de los empleados basada principalmente en las características personales puede colocar al evaluador y a la compañía en posiciones indefendibles ante el empleado y ante los lineamientos de la igualdad de oportunidades en el empleo. La empresa puede verse en apuros para demostrar que estos factores están relacionados con el trabajo.

### Error o efecto de halo

#### Error o efecto de halo:

Error de evaluación que ocurre cuando un administrador generaliza una característica del desempeño, ya sea positiva o negativa, o un incidente positivo o negativo, a todos los aspectos de la evaluación del desempeño, dando como resultado una evaluación más alta o más baja de la que merecería el empleado.

Un **error de halo** ocurre cuando un administrador generaliza una característica del desempeño, ya sea positiva o negativa, o un incidente positivo o negativo, a todos los aspectos de la evaluación del desempeño, dando como resultado una evaluación más alta o más baja de la que merecería el empleado.

Por ejemplo, Rodney Pirkle, supervisor de contabilidad, daba mucho valor a la pulcritud, un factor considerado en el sistema de evaluación del desempeño de la compañía. Mientras Rodney evaluaba el desempeño de Jack Hicks, uno de sus empleados de contabilidad, notó que éste era un individuo muy aseado y le otorgó una alta calificación en este factor. Además, de una manera consciente o inconsciente, Rodney permitió que la alta calificación en pulcritud se extendiera a otros factores, dándole a Jack altas e inmerecidas calificaciones en todos los demás factores. Desde luego, si Jack no hubiera sido pulcro, quizás habría ocurrido lo opuesto. Este fenómeno también sería un error o efecto de halo, ya que el administrador habría generalizado una característica del desempeño, negativa en este caso, a todos los aspectos de la evaluación del empleado, dando como resultado una calificación más baja.

### Indulgencia/Severidad

Algunos administradores son demasiado generosos al elogiar a alguien o demasiado severos al criticarlo.<sup>49</sup> Dick Grote, un experto en administración del desempeño y presidente de Grote Consulting Corporation, una firma de consultoría en administración con sede en Dallas, considera: No es correcto que diferentes administradores evalúen de manera distinta el desempeño de un empleado porque estas decisiones tienen un efecto sobre la remuneración, el desarrollo y la planeación de la sucesión.<sup>50</sup>

#### Indulgencia:

Actitud que implica dar a un empleado una evaluación de alto desempeño que no merece.

El hecho de otorgar altas evaluaciones inmerecidas se conoce como **indulgencia**. Este comportamiento a menudo está motivado por un deseo de evitar controversias sobre una evaluación. Es más común cuando se usan criterios de desempeño altamente subjetivos (y difíciles de defender), y cuando se pide al evaluador que discuta los resultados de la evaluación con los empleados. Una investigación descubrió que cuando los administradores saben que están evaluando a los empleados con propósitos administrativos, como aumentos de sueldo, es probable que sean más indulgentes que cuando evalúan el desempeño con la finalidad de impulsar el desarrollo del empleado.<sup>51</sup> Sin embargo, la indulgencia suele dar como resultado la incapacidad para reconocer las deficiencias corregibles. La práctica también puede agotar el presupuesto de méritos y reducir las recompensas disponibles para los empleados con alto desempeño. Además, una organización encontrará difícil despedir a los empleados que tengan un desempeño deficiente y que, pese a ello, reciben de manera continua evaluaciones positivas.

#### Severidad:

Actitud que implica ser indebidamente crítico en relación con el trabajo de un empleado.

El hecho de ser indebidamente crítico en relación con el trabajo de un empleado se denomina **severidad**. Aunque la indulgencia es más frecuente que la severidad, algunos administradores, por su propia iniciativa, aplican las evaluaciones de una manera más rigurosa que lo que establecen las normas de la compañía. Este comportamiento se debe, en muchos casos, a una falta de comprensión de diversos factores de evaluación. La peor situación se presenta cuando una empresa tiene administradores tanto indulgentes como severos y no hace nada



para nivelar las injusticias. Aquí, los trabajadores deficientes obtienen incrementos de sueldo relativamente altos y promociones gracias a un jefe indulgente, mientras que un administrador severo es injusto con el personal de alto desempeño. Esto suele tener un efecto negativo sobre la moral y la motivación de los individuos que tienen un desempeño superior.

### Tendencia central

#### Error de tendencia central

Error de evaluación que ocurre cuando el evaluador, incorrectamente, califica a todos los empleados cerca del promedio o de la parte media de una escala.

El **error de tendencia central** es aquel que ocurre cuando el evaluador, incorrectamente, califica a todos los empleados cerca del promedio o de la parte media de una escala. Esta práctica se ve motivada por algunos sistemas de escalas de calificación que requieren que el evaluador justifique por escrito aquellas calificaciones que sean extremadamente altas o extremadamente bajas. Con tal sistema, el evaluador, en su afán por evitar controversias o críticas, otorga únicamente calificaciones promedio.<sup>52</sup> Sin embargo, ya que estas calificaciones tienden a agruparse dentro de la categoría denominada como *plenamente satisfactoria*, los empleados no se quejan con frecuencia acerca de esto. Sin embargo, este error existe e influye en la exactitud de las evaluaciones.

### Sesgos del comportamiento reciente

Cualquiera que haya observado el comportamiento de los niños algunas semanas antes de Navidad podrá identificar fácilmente el problema del sesgo del comportamiento reciente. De repente, los chicos más traviesos desarrollan personalidades angelicales en anticipación a las recompensas que esperan recibir en Navidad. Los individuos de la fuerza de trabajo no son niños, pero sí son humanos. Prácticamente todos los empleados saben de una manera precisa para qué fechas se ha programado una revisión del desempeño. Aunque sus acciones tal vez no sean conscientes, el comportamiento de un empleado mejora con frecuencia, y la productividad tiende a aumentar varios días o semanas antes de la evaluación programada. Es natural que un evaluador recuerde los comportamientos recientes de una manera más clara que las acciones de un pasado más distante. Sin embargo, las evaluaciones formales del desempeño por lo regular cubren un tiempo especificado, y se debe considerar el desempeño de un individuo durante la totalidad del periodo. Llevar registros de desempeño que abarquen todo el periodo de evaluación ayuda a evitar este problema.

### Sesgo personal (formación de estereotipos)

Esta dificultad ocurre cuando los administradores permiten que las diferencias individuales influyan en las calificaciones que otorgan. Si bien hay que evitar que factores como el género, la raza o la edad influyan en las evaluaciones, este problema no solamente es dañino para la moral de los empleados, sino que es ostensiblemente ilegal y puede dar como resultado costosos litigios.<sup>53</sup> Los efectos de los sesgos culturales, o de la formación de estereotipos, definitivamente pueden influir en las evaluaciones. Los administradores establecen imágenes mentales de lo que consideran trabajadores ideales, y es probable que los empleados que no se ajusten a esta imagen sean evaluados injustamente.<sup>54</sup>

La discriminación en las evaluaciones también se puede basar en otros factores. Por ejemplo, tal vez los empleados de modales suaves sean evaluados de una manera más severa porque no objetarán de una manera seria los resultados. Este tipo de comportamiento está en claro contraste con el de un empleado más extrovertido, quien con frecuencia confirma el adagio: *si la rueda rechina es por ue necesita aceite*. En otro ejemplo, un estudio concluyó que los fumadores recibían evaluaciones de desempeño más bajas que los no fumadores la implicación de esto es que si los empleados dejaban de fumar, obtendrían calificaciones más altas.<sup>55</sup>

### Manipulación de las evaluaciones

En algunas situaciones, los administradores controlan prácticamente todos los aspectos del proceso de evaluación y, por ende, están en una posición que les permite manipular el sistema. Por ejemplo, tal vez un supervisor desee otorgar un aumento de sueldo a cierto empleado, o quizá sienta más simpatía por un trabajador que por otro.<sup>56</sup> Para justificar esta acción, el supervisor otorga al empleado una alta e inmerecida evaluación del desempeño. O bien, tal vez el supervisor esté interesado en deshacerse de un empleado y por eso le otorga una inmerecida baja evaluación. En cualquier situación, el sistema se verá distorsionado y las metas de evaluación del desempeño no podrán lograrse. Además, en el último ejemplo, si el empleado es un miembro de un grupo protegido, la empresa podría terminar en las cortes. Si la organización no logra sustentar los resultados de la evaluación, sufrirá una pérdida financiera significativa.

**Tabla 8-2 Razones para inflar o reducir de manera intencional las calificaciones****Calificaciones infladas**

- La creencia de que las calificaciones exactas tendrían un efecto dañino sobre la motivación y el desempeño del subordinado
- El deseo de mejorar los méritos de un empleado para recibir recompensas
- El deseo de no exponer ante los demás problemas del departamento
- El deseo de evitar la creación de un registro permanente negativo de desempeño deficiente que pudiera originar un clima de estrecha vigilancia sobre el empleado en el futuro
- La necesidad de proteger a los buenos empleados cuyo desempeño se estuviera viendo perjudicado con motivo de problemas personales
- El deseo de recompensar a los empleados que muestren un gran esfuerzo aun cuando los resultados sean relativamente bajos
- El deseo de evitar una confrontación con ciertos empleados de trato difícil
- El deseo de promover a un empleado deficiente o no aceptado por los demás hacia fuera del departamento.

**Calificaciones reducidas**

- Atemorizar a un empleado para que tenga un mejor desempeño
- Castigar a un empleado difícil o rebelde
- Alentar a un empleado problemático para que renuncie
- Crear un registro sólido para justificar un despido planeado
- Minimizar los méritos de un subordinado para evitar que obtenga recompensas
- Cumplir con un mandato de la organización que pide a los administradores abstenerse de otorgar altas calificaciones

Fuente: Clinton Longenecker y Dean Ludwig, Ethical Dilemmas in Performance Appraisal Revisited, *Journal of Business Ethics* 9 (diciembre de 1990): 963. Reimpreso con permiso de Kluwer Academic Publishers.

Un estudio reveló que más del 70 por ciento de los administradores que respondieron consideraban que era posible inflar o reducir las calificaciones de manera intencional. La tabla 8-2 muestra las explicaciones de los administradores para esta situación. Los resultados indican que la validez de los sistemas de evaluación del desempeño está viciada, aunque otro estudio indicó que los datos de las evaluaciones son válidos el 75 por ciento de las veces.<sup>57</sup> Sin embargo, tener datos inválidos de evaluaciones el 25 por ciento de las veces no es algo encomiable. Parece obvio que brindar una capacitación a los evaluadores en la cual se enfatizen las consecuencias negativas de los errores en sus apreciaciones valdrá la pena en términos de costos.

**Ansiedad del empleado**

El proceso de evaluación también genera ansiedad en el sujeto evaluado. La ansiedad puede asumir la forma de descontento, apatía y rotación de personal. En el escenario del peor caso, es posible que se presente una demanda con base en una falta de equidad real o percibida.<sup>58</sup> Las oportunidades para obtener promociones, mejores asignaciones de trabajo y un incremento salarial dependen de los resultados de la evaluación. Esto podría causar no solamente tensión, sino también una resistencia rotunda. Si encuestáramos a empleados típicos, tal vez nos dirían que la evaluación del desempeño es la forma en la cual la administración pone de relieve todas las fallas que cometieron durante el año.<sup>59</sup>

**DILEMA  
ÉTICO****Abdicación de responsabilidades**

**Suponga que usted** es el nuevo vicepresidente de recursos humanos de una compañía que no ha tenido un buen desempeño, y todo mundo, incluido usted, ha recibido instrucciones de entregar resultados. La presión nunca había sido tan fuerte. Los accionistas están molestos después de 31 meses de un mercado muy estricto que ha llevado sus acciones a pique. Muchos accionistas necesitan en forma desesperada una mejora en el comportamiento de las acciones para asegurar financieramente su retiro. Con usted trabaja un administrador de 52 años de edad que tiene dos hijos en la universidad. En las evaluaciones anteriores, los ejecutivos débiles de carácter afirmaron que esa persona estaba haciendo bien las cosas, cuando claramente no era así y su desempeño aún esta muy lejos de lo esperado.

Usted piensa que debe despedir a este individuo si quiere demostrar a los demás que está dispuesto a tomar decisiones drásticas. La pregunta es: ¿quién va a salir perjudicado, la empresa y en última instancia los accionistas cuyo retiro está en peligro, o un buen tipo a quien se le ha mentado durante 20 años, sin que haya tenido la culpa?

¿Qué haría usted?<sup>60</sup>



Explicar las características de un sistema eficaz de evaluación.

## Características de un sistema eficaz de evaluación

El propósito básico de un sistema de evaluación del desempeño es mejorar la actuación de los individuos, de los equipos y de la totalidad de la organización. El sistema también ayuda en la toma de decisiones administrativas relacionadas con los aumentos de sueldo, las transferencias o las terminaciones de contratos. Además, el sistema de evaluación debe ser legalmente defendible. Aunque no existe un sistema perfecto, todo sistema debe poseer ciertas características. Las organizaciones deben buscar una evaluación exacta del desempeño que permita el desarrollo de un plan para mejorar la actuación individual y la de los grupos. El sistema debe informar honestamente a las personas cómo están posicionadas dentro de la organización. Los siguientes factores ayudan al logro de estos objetivos.

### Criterios relacionados con el trabajo

La relación con el trabajo es tal vez el criterio básico que se necesita en las evaluaciones del desempeño de los empleados. Los *Lineamientos uniformes sobre los procedimientos de selección de los empleados* y las decisiones de las cortes son muy claros en relación con este aspecto. De una manera más específica, los criterios de evaluación se deben determinar a través del análisis de puestos. Los factores subjetivos, como la iniciativa, el entusiasmo, la lealtad y la cooperación sin duda son importantes sin embargo, a menos que se demuestre con claridad que están relacionados con el trabajo, no deben considerarse.

### Expectativas del desempeño

Los administradores y los subordinados deben estar de acuerdo en las expectativas del desempeño en forma anticipada al periodo de evaluación.<sup>61</sup> Cómo podrían trabajar con eficacia los empleados si no saben qué parámetros se utilizarán para medir su desempeño. Por otra parte, si los empleados conocen con claridad las expectativas, podrán evaluar su propio desempeño y hacer ajustes oportunos a medida que realicen su trabajo, sin tener que esperar hasta la revisión formal de evaluación. El establecimiento de estándares laborales objetivos es relativamente sencillo en muchas áreas, como manufactura, ensamblado y ventas, aunque en el caso de muchos otros tipos de trabajos, la tarea es más difícil. Aun así, la evaluación debe realizarse con base en expectativas de desempeño claramente especificadas.

### Estandarización

Las empresas deben usar el mismo instrumento de evaluación para todos los empleados dentro de una misma categoría de puestos que trabajan para un mismo supervisor. Los supervisores también deben realizar evaluaciones que cubran periodos similares para estos empleados. Aunque las evaluaciones anuales son más comunes, muchas empresas de éxito evalúan a sus empleados de una manera más frecuente. Las sesiones de retroalimentación programadas de una manera regular y las entrevistas de evaluación para todos los empleados son esenciales.

La documentación formal de los datos de evaluación sirve para varios fines, incluyendo la protección contra una posible acción legal. Los empleados deben firmar sus evaluaciones. Si el empleado se rehúsa a firmar, el gerente debe documentar este comportamiento. Los registros también deberían incluir una descripción de las responsabilidades del empleado, de los resultados esperados del desempeño y del papel que desempeñan estos datos al tomar decisiones de evaluación. Aunque la evaluación del desempeño es importante para las empresas pequeñas, no se espera que en éstas existan sistemas de evaluación del desempeño que sean tan formales como los de las organizaciones grandes. Las cortes han determinado que los criterios objetivos no son tan importantes en las empresas que sólo tienen unos cuantos empleados, porque los altos administradores de las empresas más pequeñas están al tanto del trabajo de sus empleados.

### Evaluadores capacitados

El individuo o los individuos que observan por lo menos una muestra representativa del desempeño en el trabajo tienen por lo regular la responsabilidad de evaluar el desempeño del empleado. Esa persona es con frecuencia el supervisor inmediato del empleado. Sin embargo, como se expuso anteriormente, existen otros enfoques al respecto.

Una deficiencia común en los sistemas de evaluación es que los evaluadores rara vez reciben una capacitación acerca de cómo realizar evaluaciones eficaces.<sup>62</sup> A menos que todos los encargados de evaluar el desempeño reciban una capacitación en el arte de dar y recibir retroalimentación, el proceso se encaminará hacia la incertidumbre y los conflictos. La capacitación debería ser un proceso continuo para asegurar la exactitud y la sistematicidad. El entrenamiento debe cubrir cómo evaluar a los empleados y cómo realizar entrevistas de evaluación. Las instrucciones deben ser más bien detalladas y la importancia de hacer evaluaciones objetivas e imparciales debe enfatizarse. Un módulo de capacitación en Internet o en la red interna de la compañía servirá para dar información a los administradores conforme la necesiten.

### Comunicación abierta y continua

Muchos empleados tienen una gran necesidad de saber qué tan bien están realizando su trabajo. Un buen sistema de evaluación ofrece una retroalimentación altamente deseada sobre una base continua. Debería haber pocas sorpresas en la revisión del desempeño.<sup>63</sup> Los administradores deben manejar los problemas diarios del desempeño conforme éstos surjan y evitar que se acumulen durante seis meses o un año para tratarlos durante la entrevista de evaluación del desempeño. Cuando algo nuevo aflora a la superficie, el administrador probablemente no hizo un trabajo lo suficientemente bueno al comunicarse con el empleado durante el periodo de evaluación. Aun cuando la entrevista presenta una excelente oportunidad para que ambas partes intercambien ideas, nunca debe servir como sustituto de la comunicación diaria o de la asesoría en el ámbito de la administración del desempeño.

### Revisión del desempeño

Además de la necesidad de una comunicación continua entre los administradores y sus empleados, se debe asignar un tiempo especial para una discusión formal del desempeño de un empleado. Ya que el mejoramiento en el desempeño es una meta común de los sistemas de evaluación, el ocultamiento de los resultados de la evaluación es absurdo. Los empleados se sentirán severamente bloqueados en sus esfuerzos de desarrollo si se les niega acceso a esta información. Una revisión del desempeño les permite detectar cualquier error u omisión en la evaluación, o tal vez un empleado esté en desacuerdo con la evaluación y quiera desafiarla.

La documentación constante del desempeño de los empleados es muy importante para la obtención de evaluaciones exactas del desempeño. Aunque la tarea tal vez sea tediosa y aburrida para los administradores, el mantenimiento de un registro continuo de incidentes observados y reportados es esencial para obtener una evaluación de utilidad. La entrevista de evaluación se expondrá en una sección posterior.

### Proceso justo

Es vital asegurar que haya justicia en el proceso. Si la compañía no tiene un procedimiento formal para las quejas, debe desarrollar uno para dar a los empleados la oportunidad de apelar los resultados de una evaluación que consideren inexactos o injustos. Debe haber un procedimiento para dar curso a las quejas y para tratar éstas de una manera objetiva.

### Implicaciones legales

Las demandas legales de los empleados en ocasiones son resultado de evaluaciones negativas. Con frecuencia los empleados ganan tales demandas, gracias en parte a los procedimientos de evaluación del desempeño del empleador.<sup>64</sup> Una revisión de los casos presentados en las cortes deja en claro que se deben adoptar sistemas de evaluación del desempeño legalmente defendibles. No se esperan sistemas perfectos, y la ley no prohíbe el comportamiento discrecional del supervisor en el proceso. Sin embargo, por lo general las cortes requieren las siguientes condiciones:

- La ausencia de un efecto adverso sobre los miembros de clases protegidas, o bien, la validación del proceso.
- Un sistema que prevenga que un administrador dirija o controle la carrera de un subordinado.



Describir las implicaciones legales de la evaluación del desempeño.

- La evaluación debe ser revisada y aprobada por un individuo o por algún grupo dentro de la organización.
- El evaluador, o los evaluadores, deben tener un conocimiento personal del desempeño del empleado en el trabajo.
- Los sistemas de evaluación deben usar criterios predeterminados que limiten el comportamiento discrecional del administrador.

Los errores en la evaluación del desempeño y las decisiones basadas en resultados inválidos pueden tener serias repercusiones. Por ejemplo, una asignación de aumentos salariales basada en la discriminación y no en méritos puede dar como resultado una acción legalmente costosa. Al resolver los casos, las cortes han declarado a los empleadores responsables por salarios caídos, sus gastos legales ante las cortes y otros costos relacionados con la capacitación y la promoción de ciertos empleados de clases protegidas. Por ejemplo, una empleada que tenía derecho a una promoción demandó a la empresa cuando se la negaron. Ella alegó que fue víctima de una discriminación sexual según los términos de la Ley de Derechos Civiles. Su supervisor había anotado en su evaluación que ella necesitaba tomar un curso en una escuela de personalidad, caminar, hablar y vestir de una manera más femenina, maquillarse y usar algunas joyas.<sup>65</sup> Aunque estas observaciones son imperdonables, la empresa habría estado en una mejor posición para defenderse si la evaluación se hubiera redactado de una manera distinta, afirmando tal vez que la empleada carecía de habilidades interpersonales en vez de implicar al género en sus observaciones.

El empleador también puede ser vulnerable a una demanda por *retención negligente* si un empleado que de manera continua recibe evaluaciones insatisfactorias en cuanto a las prácticas de seguridad, por ejemplo, permanece en la nómina y causa daños a una tercera persona. En estos casos, las empresas podrían reducir su responsabilidad si dieran a los empleados con un desempeño inferior al estándar una capacitación diseñada para superar sus deficiencias.

Es improbable que cualquier sistema de evaluación sea inmune a un desafío legal. Sin embargo, los sistemas que poseen las características que se expusieron anteriormente resultan más defendibles desde el punto de vista legal. Al mismo tiempo, ofrecen un medio más eficaz para el logro de las metas de la administración del desempeño.

## 12

Explicar cómo debería realizarse una entrevista de evaluación.

## Entrevistas de evaluación

La entrevista de evaluación es el talón de Aquiles del proceso de evaluación. De hecho, las sesiones de revisión del desempeño con frecuencia generan hostilidad y pueden causar más daños que beneficios a la relación empleado-administrador. Para minimizar la posibilidad de sentimientos negativos, la reunión de cara a cara y la revisión escrita deben tener como meta mejorar el desempeño, y no hacer una crítica. El administrador que haga la revisión deberá usar todo el tacto posible al discutir áreas que necesiten de una mejora. Los administradores deben ayudar a los empleados a comprender que no son los únicos sometidos a evaluación. Los administradores encargados de evaluar deben enfatizar su responsabilidad por el desarrollo del empleado y su compromiso de apoyo.

La entrevista de evaluación tiene definitivamente el potencial de una confrontación y de debilitar la meta de motivar a los empleados. La situación mejora de una manera considerable cuando se utilizan varias fuentes de información, incluyendo tal vez la autoevaluación del empleado. Sin importar el sistema que se use, los empleados desconfiarán de un sistema que no comprenden.

### Programación de la entrevista

Los supervisores realizan por lo general una entrevista formal de evaluación al final del periodo de valoración de un empleado. Por lo común, los empleados saben cuándo tendrá lugar esa entrevista, y su ansiedad tiende a aumentar si el supervisor demora la reunión. Las entrevistas con los empleados de alto desempeño con frecuencia son experiencias agradables para todas las partes implicadas. Sin embargo, los supervisores pueden mostrarse renuentes a reunirse cara a cara con los empleados que tienen un desempeño deficiente. Ellos tienden a posponer estas entrevistas por la ansiedad que provocan en ambas partes.



## Estructura de la entrevista

Una entrevista exitosa de evaluación debe estructurarse de tal manera que permita tanto al supervisor como al subordinado visualizarla como la solución de un problema y no como una sesión encaminada a encontrar defectos. El administrador debe considerar tres objetivos básicos cuando planea una entrevista de evaluación:

1. Discutir el desempeño del empleado.
2. Asistir al empleado en el establecimiento de metas y en los planes de desarrollo personal para el siguiente periodo de evaluación.
3. Sugerir medios para el logro de las metas establecidas, incluyendo el apoyo del administrador y el de la empresa.

Por ejemplo, suponga que un empleado recibe una evaluación promedio en un factor como la *calidad de producción*. En la entrevista, ambas partes deben estar de acuerdo con el mejoramiento específico que se necesitará durante el siguiente periodo de evaluación y las acciones específicas que deberá emprender cada uno.

Durante la revisión del desempeño, los administradores preguntarán a los empleados si sus deberes y roles actuales son eficaces para el logro de sus metas. Además de revisar el desempeño relacionado con el trabajo, también podrían discutir temas subjetivos, como las ambiciones de carrera. Por ejemplo, al trabajar en un proyecto, tal vez un empleado descubra una aptitud que no había advertido. Este conocimiento podría dar como resultado una nueva meta o servir como trampolín para el desempeño de un papel más amplio dentro de la organización.<sup>66</sup>

La cantidad de tiempo que se dedica a una entrevista de evaluación varía de manera considerable con las políticas de la compañía y con la posición del empleado evaluado. Aunque hay que considerar los costos, existe un mérito al efectuar entrevistas separadas para discutir: 1. el desempeño y el desarrollo del empleado y 2. la remuneración.<sup>67</sup> Muchos administradores han aprendido que tan pronto como surge el tema referente a la remuneración en una entrevista, tiende a dominar la conversación, y el mejoramiento del desempeño se relega a un segundo plano.<sup>68</sup> Por esta razón, si los incrementos de sueldo o los bonos están implicados en la evaluación, es aconsejable diferir estas discusiones a una o varias semanas después de la entrevista de evaluación.

## Elogios y críticas

Como se indicó al inicio de esta sección, una entrevista de evaluación requiere de tacto y paciencia por parte del evaluador. Los elogios son pertinentes cuando están justificados, pero tienen un valor limitado cuando son inmerecidos. Las críticas, aun si están justificadas, son especialmente difíciles de expresar. El empleado quizá no las perciba como un mensaje constructivo. Es importante que la discusión de estos aspectos tan sensibles se concentre en la deficiencia y no en la persona. Los administradores eficaces minimizan las amenazas a la autoestima del empleado siempre que ello sea posible. Cuando se hace una crítica, los administradores deben hacer hincapié en los aspectos positivos del desempeño se deben criticar las acciones y no a la persona y hay que preguntar al empleado qué cambios haría para mejorar esta situación. Además, el administrador debe evitar dar todas las respuestas y deberá encaminar la entrevista hacia una situación donde todos ganen, de tal manera que todos los implicados obtengan un beneficio.

## Papel de los empleados

Desde el punto de vista de los empleados, dos semanas antes de la revisión o en un plazo similar, deben revisar sus diarios o archivos y hacer notas de todos los proyectos en los que hayan trabajado, sin importar si éstos tuvieron éxito o no. El mejor recurso para los empleados cuando preparan una revisión de evaluación es hacer una lista de las formas creativas en las que hayan resuelto problemas con recursos limitados.<sup>69</sup> Ellos quedarán especialmente bien si logran mostrar la manera en la que su trabajo contribuye al valor de la compañía.<sup>70</sup> Esta información debe llegar antes de la revisión al escritorio del administrador encargado de evaluar. Recordar a los administradores la información que pudieran haber omitido ayudará al desarrollo de una evaluación más objetiva y exacta.

## Conclusión de la entrevista

De manera ideal, los empleados saldrán de la entrevista con sentimientos positivos acerca de la administración, la compañía, el puesto de trabajo y de sí mismos. Si la reunión da como resultado un ego desinflado, las posibilidades de una mejora en el desempeño serán inciertas. Aunque es imposible cambiar el comportamiento del pasado, el desempeño futuro es otro asunto.<sup>71</sup> La entrevista debería concluir con planes específicos y mutuamente convenidos para el desarrollo del empleado. Los administradores deben asegurar a aquellos empleados que requieren de una capacitación adicional que la recibirán próximamente y que tendrán el apoyo total de su supervisor. Cuando la administración cumple su parte en cuanto al desarrollo de los empleados, depende del individuo tener un desempeño aceptable.

### PERSPECTIVA GLOBAL

## Perspectivas de dos culturas acerca de las evaluaciones del desempeño

**La evaluación del desempeño** es un área de la administración de recursos humanos que entraña problemas especiales cuando se traduce a diferentes ambientes culturales. Los administradores chinos con frecuencia tienen una idea diferente acerca de lo que es el desempeño en comparación con los administradores de Occidente, ya que las compañías chinas tienden a evaluar con base en distintos criterios. Los administradores chinos parecen definir el desempeño en términos de las características personales, como la lealtad y la obediencia, y no en la medición de los resultados. Las evaluaciones del desempeño en China dan una gran importancia a las características morales. Las evaluaciones de desempeño de Occidente se proponen ayudar a alcanzar los objetivos organizacionales, y esto se logra mejor al concentrarse en los resultados y en los comportamientos individuales que están relacionados con el logro de esos objetivos.<sup>72</sup>

Con frecuencia, los objetivos organizacionales de las compañías chinas difieren ampliamente de los objetivos de las empresas occidentales. Las empresas chinas han tenido que cumplir objetivos políticos estatales, como la maximización del empleo, y las prácticas internas de administración de RH están orientadas para servir a estos objetivos. Muchas prácticas de negocios de empresas chinas en el extranjero se basan en las tradiciones de los negocios familiares que existen en ese país, en las que el objetivo primordial es mantener el control familiar del negocio. Aun cuando los negocios entren al mercado bursátil, con frecuencia la familia mantiene la mayor parte del control, y éste es un objetivo organizacional fundamental. La organización es capaz de tolerar un desempeño inferior al óptimo ya que el mantenimiento del control de la familia es la máxima prioridad. Una implicación de esto es que las evaluaciones del desempeño tienden a favorecer a los trabajadores que apoyen a la familia y no a aquellos que desafíen la autoridad familiar. Tales diferencias de objetivos influirán en la manera en la que se hagan los juicios de las evaluaciones.<sup>73</sup>

Existen otras características bien conocidas de los chinos que también tienen una implicación directa sobre la práctica de la administración del desempeño. Tres de tales características son el rostro (*mianzi*), el fatalismo y el amplio término *Confucianismo*. *Mianzi* es el estatus social que tiene un individuo, y el *mianzi* de una persona tendrá un efecto sobre su habilidad para influir en los demás. Es particularmente importante que las revisiones del desempeño se realicen en forma privada, ya que una revisión deficiente en público ocasionará que un subordinado pierda su *mianzi*. Por esa razón, los chinos tienden a evitar la posibilidad de confrontación y la pérdida del "rostro" que podría resultar de un proceso formal de evaluación. La importancia que se concede al *mianzi* también hace difícil actuar públicamente sobre los problemas del desempeño.<sup>74</sup>

El fatalismo también tiene un efecto directo sobre las evaluaciones del desempeño. Las investigaciones indican que los individuos chinos tienen más probabilidades de atribuir el origen de sus problemas a factores externos, y puesto que el resultado se debe a cuestiones que están fuera del control del individuo, un logro deficiente no conducirá a una pérdida del *mianzi*. Tal reacción defensiva es natural y ocurre en todas las culturas, pero en China continental es más fuerte e incluso se encuentra formalmente ritualizada.<sup>75</sup>

Un legado del Confucianismo es un énfasis en la moralidad como una base para la evaluación. De acuerdo con la perspectiva del Confucianismo, la característica más importante de un individuo es la base moral de su carácter. Una cita de un texto clásico del Confucianismo, *Da Xue* (gran sabiduría), afirma lo siguiente: "Cultivar-se a sí mismo, imponer orden en la familia, gobernar el país y traer paz al mundo". De este modo, la paz, la armonía y el éxito empiezan con el cultivo de uno mismo, incluyendo el cultivo del carácter moral. En la perspectiva de los chinos, un trabajador moral también será un trabajador eficaz. Por consiguiente, la evaluación del desempeño y el logro conllevan fuertes elementos de juicios del carácter moral del empleado.<sup>76</sup>

## Resumen

### **1. Definir la administración del desempeño y describir su importancia.**

La administración del desempeño es un proceso orientado hacia las metas, y pretende asegurarse de que se hayan implantado los procesos organizacionales adecuados para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización. Ya que la evaluación del desempeño se realiza una sola vez al año, es un proceso dinámico y continuo.

### **2. Definir la evaluación del desempeño e identificar sus usos.**

La evaluación del desempeño es un sistema de revisión y valoración del trabajo de un individuo o un equipo.

Los datos de evaluación del desempeño son potencialmente valiosos y resultan útiles en numerosas áreas funcionales de recursos humanos, incluyendo la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección, la capacitación y el desarrollo, la planeación y el desarrollo de carrera, los programas de remuneración, las relaciones internas con los empleados y la evaluación del potencial de los empleados.

### **3. Analizar los factores ambientales que influyen en la evaluación del desempeño.**

La legislación requiere que los sistemas de evaluación no sean discriminatorios. Tradicionalmente, los sindicatos han destacado el factor de la antigüedad como la base para otorgar las promociones y los aumentos de sueldo. La cultura corporativa de una empresa puede apoyar u obstaculizar el proceso.

### **4. Describir el proceso de la evaluación del desempeño.**

La identificación de metas específicas es el punto de partida para el proceso de evaluación del desempeño y el principio de un ciclo continuo. Posteriormente se establecen las expectativas del puesto de trabajo con la ayuda del análisis de puestos. El siguiente paso implica el examen del trabajo real logrado. Entonces se valora el desempeño. El paso final implica el análisis de la evaluación con el empleado.

### **5. Identificar los diversos criterios (estándares) del desempeño que se pueden establecer.**

Los aspectos del desempeño de un individuo que puede establecer una organización incluyen los rasgos de personalidad, los comportamientos, los resultados de las tareas, el logro de metas y el potencial de mejoramiento.

### **6. Identificar quién es responsable de la evaluación del desempeño y de determinar el periodo de evaluación.**

Por lo regular, los responsables de hacer la evaluación del desempeño son los supervisores inmediatos, los subordinados, los compañeros de trabajo, los grupos, el empleado mismo y los clientes. En el caso de la retroalimentación de 360 grados, se incluyen evaluaciones de todos los anteriores.

### **7. Identificar las diversas técnicas de evaluación del desempeño.**

Las técnicas de evaluación del desempeño incluyen la retroalimentación de 360 grados, las escalas de calificación, los incidentes críticos, los ensayos, los estándares laborales, la clasificación, la distribución obligatoria, las escalas de calificación basadas en el comportamiento y los enfoques orientados hacia los resultados.

### **8. Describir cómo se usan los programas de cómputo en las evaluaciones del desempeño.**

Se dispone de varios programas de cómputo para el registro de los datos de las evaluaciones. Una gran ventaja del uso de la computadora es la reducción del papeleo que se requiere. Además, los administradores tienen la opción de personalizar la mayoría de los programas.

### **9. Identificar los problemas asociados con las evaluaciones del desempeño.**

Los problemas asociados con las evaluaciones del desempeño incluyen la incomodidad del evaluador, la falta de objetividad, el error o efecto de halo, la indulgencia/severidad, el error de tendencia central, el sesgo del comportamiento reciente, el sesgo personal (formación de estereotipos), la manipulación de la evaluación y la ansiedad de los empleados.

### **10. Explicar las características de un sistema eficaz de evaluación.**

Las características incluyen los criterios relacionados con el trabajo, las expectativas del desempeño, la estandarización, los evaluadores capacitados, una comunicación abierta y continua, las revisiones del desempeño y la justicia en el proceso.

### **11. Describir las implicaciones legales de las evaluaciones del desempeño.**

Es improbable que cualquier sistema de evaluación sea totalmente inmune al cuestionamiento legal. Sin embargo, los sistemas que poseen ciertas características son más defendibles desde el punto de vista legal.

**12. Explicar cómo debería realizarse una entrevista de evaluación.**

Una entrevista exitosa de evaluación se debe estructurar de tal manera que permita tanto al supervisor como al subordinado encontrar la solución de un problema no debe ser una sesión encaminada al descubrimiento de defectos.

## Términos clave

- Inteligencia emocional (IE), 237
- Administración del desempeño, 238
- Evaluación del desempeño, 239
- Competencias, 244
- Retroalimentación de 360 grados, 247
- Escalas de calificación, 248
- Incidentes críticos, 250
- Ensayo, 250
- Estándares laborales, 251
- Clasificación, 251
- Distribución obligatoria, 251
- Escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC), 252
- Sistema basado en resultados, 253
- Error o efecto de halo, 254
- Indulgencia, 254
- Severidad, 254
- Error de tendencia central, 255

## Preguntas de repaso

1. Defina los conceptos de *administración del desempeño* y *evaluación del desempeño*.
2. Cuáles son los usos de las evaluaciones del desempeño
3. Cuáles son los pasos que deben seguirse en el proceso de la evaluación del desempeño
4. Qué aspectos del desempeño de un individuo debería evaluar una organización
5. Una gran cantidad de personas con diferentes puestos pueden encargarse de realizar evaluaciones del desempeño. Cuáles son las diversas alternativas
6. Describa brevemente cada una de las siguientes técnicas de evaluación del desempeño:
  - a) Retroalimentación de 360 grados
  - b) Escalas de calificación
  - c) Incidentes críticos
  - d) Ensayo
  - e) Estándares laborales
  - f) Clasificación
  - g) Distribución obligatoria
  - h) Escalas de calificación basadas en el comportamiento
  - i) Sistemas basados en resultados
7. Cuáles son los diversos problemas que se asocian con las evaluaciones del desempeño. Describa cada uno de ellos.
8. Cuáles son las características de un sistema eficaz de evaluación
9. Cuáles son las implicaciones legales de un sistema de evaluación
10. Explique la razón por la cual la siguiente afirmación a menudo es verdadera: El *talentamiento* del proceso de evaluación es la entrevista de evaluación.

### INCIDENTE DE ARH 1

## ¡Todo esto me quita tiempo!

“¡Vaya, por fin terminamos!”, pensó Rajiv Chaudhry, mientras ponía a un lado la última de 12 formas de evaluación del desempeño. Había sido una semana muy ocupada para Rajiv, quien supervisa a una cuadrilla de mantenimiento de carreteras para el departamento respectivo en Georgia.

Al pasar por el distrito de Rajiv unos días antes, el gobernador se había quejado con el superintendente del área afirmando que se necesitaban reparaciones en varias de las carreteras. Por eso, el superintendente asignó a la cuadrilla de Rajiv una carga de trabajo inusualmente pesada. Además, Rajiv recibió una llamada de la oficina de recursos humanos esa semana para recordarle que las evaluaciones del desempeño estaban atrasadas. Rajiv explicó su predicamento, pero el especialista de RH insistió en que las formas se completaran de inmediato.

Al volver a ver las evaluaciones, Rajiv pensó en varios de los trabajadores. La forma de evaluación del desempeño tenía varios espacios para indicar la *cantidad de trabajo*, la *calidad del trabajo* y el *esfuerzo cooperativo*. Para cada característica, el trabajador podía calificarse como *sobresaliente*, *bueno*, *promedio*, *inferior al promedio* o *insatisfactorio*. En tanto que la cuadrilla de Rajiv completaba la totalidad del trabajo extra asignado esa semana, él calificaba a cada trabajador como *sobresaliente* en cuanto a la *cantidad de trabajo*. Calificó a Joe Blum como *promedio* en cuanto a *esfuerzo cooperativo* porque Joe había cuestionado

una de sus decisiones esa semana. Rajiv había decidido parchar un bache en una de las carreteras, y Joe consideró que la pequeña sección de la superficie de la carretera debería extraerse y reemplazarse. Sin embargo, Rajiv no aclaró esto en la sección de observaciones de la forma. De hecho, no escribió observaciones en ninguna de las formas.

Rajiv sintió una punzada de culpabilidad mientras pensaba en Roger Short. Sabía que Roger había estado flojeando, y los demás trabajadores habían hecho el trabajo de Roger por mucho tiempo. También sabía que Roger se enojaría si sabía que recibió una calificación más baja que sus compañeros. En consecuencia, otorgó a Roger la misma calificación que a sus compañeros para evitar una confrontación. De cualquier modo, pensó Rajiv, todo esto me quita tiempo, y en realidad no debería molestarme por ello.

Mientras Rajiv doblaba las evaluaciones del desempeño y las ponía en un sobre para enviarlas por correo, sonreía. Estaba contento de pensar que no tendría que ocuparse de las evaluaciones del desempeño durante otros seis meses.

### Pregunta

1. Qué puntos débiles ve usted en las evaluaciones del desempeño de Rajiv

## INCIDENTE DE ARH 2

### ¿Evaluación del desempeño?

**Como supervisor** de producción de Sweeny Electronics, Nakeisha Joseph era apreciada por la mayoría de sus subordinados. Nakeisha era una persona de trato amable que intentaba ayudar a los empleados en cualquier forma que pudiera. Si un trabajador necesitaba un pequeño préstamo antes del día de pago, ella tomaba su billetera sin hacer preguntas y le prestaba el dinero. En caso de que un empleado necesitara algún permiso para resolver un problema personal, Nakeisha se lo concedía sin descontar ese tiempo de su sueldo. En vez de ello, ella se hacía cargo de las actividades de ese empleado hasta que éste regresara.

Todo marchaba bien, por lo menos hasta el periodo más reciente de evaluación del desempeño. Uno de los trabajadores de Nakeisha, Bill Overstreet, había tenido muchos problemas personales durante el año pasado. La esposa de Bill llevaba enferma mucho tiempo, y sus gastos médicos eran altos. El hijo de Bill tenía un problema de lenguaje, y los doctores le habían recomendado una clínica especial. Bill, quien ya había llegado a su límite de crédito en el banco, se sentía angustiado y desanimado por su situación.

Cuando llegó el momento de la evaluación anual del desempeño de Bill, Nakeisha decidió que iba a hacer todo lo que fuera posible para ayudarlo. Aunque Bill no era un empleado que pudiera considerarse por encima del promedio, Nakeisha lo evaluó como sobresaliente en todas las categorías. Como el sistema de remuneración de la empresa estaba estrechamente vinculado con las evaluaciones del desempeño, Bill sería candidato para un aumento del 10 por ciento además de un aumento regular para compensar el aumento en el costo de la vida.

Nakeisha explicó a Bill la razón por la cual le otorgaba evaluaciones tan altas, y Bill reconoció que su desempeño no había sido en realidad mejor que el promedio. Bill estaba muy agradecido y así lo expresó a Nakeisha. Cuando Bill salía de la oficina, estaba emocionado y ansiaba contar a sus compañeros de trabajo lo maravillosa que era la jefa que tenía. Al ver que Bill sonreía mientras se iba, Nakeisha se sintió muy complacida.

### Preguntas

1. Desde el punto de vista de Sweeny Electronics, ¿qué dificultades podrían generar las prácticas de evaluación del desempeño de Nakeisha
2. ¿Qué puede hacer Nakeisha ahora para disminuir el efecto negativo de su evaluación de Bill

## Notas

1. Jonathan Perks, How to Develop Emotional Intelligence , *People Management* 14 (1 de mayo de 2008): 42.
2. *Ibid.*
3. Joanne Reid, The Resilient Leader: Why EQ Matters , *Ivey Business Journal* 72 (mayo/junio de 2008): 1-7.
4. Nick Tasler, Boost Productivity , *Sales Service Excellence* 8 (junio de 2008): 15.
5. *Ibid.*
6. Reid, The Resilient Leader: Why EQ Matters .
7. Perks, How to Develop Emotional Intelligence .
8. Cath Jennings, Dare to Be Different to Reach the Top , *Computer Weekly* (15 de abril de 2008): 14-16.
9. Perks, How to Develop Emotional Intelligence .
10. *Ibid.*
11. Performance Management Remains Hot Topic, Technology Plays Larger Role , *Corporate Training Development Advisor* (junio de 2007): 5-6.
12. Thilini R. Ariyachandra y Mark N. Frolick, Critical Success Factors in Business Performance Management Striving for Success , *Information Systems Management* 25 (primavera de 2008): 113-120.
13. Steve Arneson, Continuous Learning and Workforce Engagement , *Chief Learning Officer* 5 (enero de 2006): 24-27.
14. Ariyachandra y Frolick, Critical Success Factors in Business Performance Management .



15. Performance Management: Still a Long Way to Go for Many Companies , *HR Focus* 84 (octubre de 2007): 8.
16. Performance Management Processes Need Attention , *Point for Credit Union Research Advice* (1 de noviembre de 2007): 13.
17. Kathryn Tyler, Performance Art , *HR Magazine* 50 (agosto de 2005): 58-63.
18. Claire White y Greta Thornbory, How to Participate in Appraisals , *Occupational Health* 59 (octubre de 2007): 26.
19. Are Performance Appraisals Worth the Hassle , *Across the Board* 43 (julio/agosto de 2006): 39-44.
20. Tyler, Performance Art .
21. Fay Hansen, The Turnover Myth , *Workforce Management* 84 (junio de 2005): 34-40.
22. Ed Frauenheim, Software to Smooth Your Restructuring , *Workforce Management* 87 (7 de abril de 2008): 19.
23. Adrienne Fox, Prune Employees Carefully , *HR Magazine* 53 (abril de 2008): 66-70.
24. Frauenheim, Software to Smooth Your Restructuring .
25. <http://www.taleo.com/vurv/customers/products/>, 7 de julio de 2008.
26. Frauenheim, Software to Smooth Your Restructuring .
27. *Ibid.*
28. *Ibid.*
29. Susan Meisinger, Adding Competencies, Adding Value , *HR Magazine* 48 (julio de 2003): 8.
30. Self-Evaluation Key to Effective Staff Appraisals , *People Management* 13 (12 de julio de 2007): 14.
31. Martha McCarty, Your Performance Review , *Office Pro* 67 (mayo de 2007): 24-27.
32. More Evidence That Performance Management Yields Higher Profits , *HR Focus* 84 (febrero de 2007): 8-9.
33. Ellyn Spragins, Destructive Criticism , *Fortune Small Business* 12 (diciembre de 2002/enero de 2003): 92.
34. Sean Drakes, Everybody Counts , *Black Enterprise* 38 (mayo de 2008): 58-59.
35. Tracy Maylette y Juan Riboldi, Using 3600 Feedback to Predict Performance , *T D* 61 (septiembre de 2007): 48-52.
36. 360 Feedback-Not for the Faint-Hearted , *Chemical Engineering* 115 (abril de 2008): 66.
37. Survey Says: 360 Degree Feedback , *T D* 58 (septiembre de 2004): 14.
38. Patrick J. Kiger, When People Practices Damage Market Value , *Workforce Management* (26 de junio de 2006): 42.
39. John F. Welch Jr., *Jack: Straight from the Cut* (Nueva York: Warner Business Books, 2001): 157-158.
40. Stephen Garcia, Forced Rankings of Employees Bad for Business , *Machine Design* 79 (13 de septiembre de 2007): 4-5.
41. Welch, *Jack: Straight from the Cut*.
42. Why HR Professionals Are Worried about Forced Rankings , *HR Focus* 81 (octubre de 2004): 8-9.
43. Anne Fisher, I'm Not Shedding Tears for Dot-Commers Facing Reality , *Fortune* 146 (9 de diciembre de 2002): 244.
44. Joseph J. Martocchio, *Strategic Compensation*, 2a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001): 77.
45. [http://www.knowledgepoint.com/products/piw\\_prod/brochure.pdf](http://www.knowledgepoint.com/products/piw_prod/brochure.pdf), 15 de julio de 2008.
46. <http://www.halogensoftware.com/products/halogeneappraisal>, 15 de julio de 2008.
47. Edward E. Lawler III, Performance Management: The Next Generation , *Compensation Benefits Review* 26 (mayo/junio de 1994): 16.
48. David Butcher, It Takes Two to Review , *Management Today* (noviembre de 2002): 54.
49. Paul Falcone, 8 Ways to Get the Most Out of Employee Appraisals , *Managing Accounts Payable* 7 (octubre de 2007): 3-5.
50. Joanne Sammer, Calibrating Consistency , *HR Magazine* 53 (enero de 2008): 73-75.
51. Research on Performance Appraisals Wins Award , *HR News* 16 (julio de 1997): 13.
52. Self-Evaluation Key to Effective Staff Appraisals , *People Management* 13 (12 de julio de 2007): 14.
53. Desda Moss, Bias What Bias , *HR Magazine* 51 (febrero de 2006): 14.
54. Paul Davis, Is Performance Management Being Mismanaged , *Human Resource Magazine* 12 (agosto/septiembre de 2007): 12-14.
55. G. Ronald Gilbert, Edward L. Hannan y Kevin B. Lowe, Is Smoking Stigma Clouding the Objectivity of Employee Performance Appraisal , *Public Personnel Management* 27 (otoño de 1998): 285.
56. Make Employee Appraisals More Productive , *HR Focus* 84 (septiembre de 2007): 1/15.
57. Iris Randall, Performance Appraisal Anxiety , *Black Enterprise* 25 (enero de 1995): 60.
58. Thomas S. Clausen, Keith T. Jones y Jay S. Rich, Appraising Employee Performance Evaluation Systems , *CPAJournal* 78 (febrero de 2008): 64-67.
59. Adaptado de la historia presentada en Geoffrey Colvin, Between Right and Right , *Fortune* 146 (11 de noviembre de 2002): 66.
60. Skip Waugh, Delivering Solid Performance Reviews , *Supervision* (agosto de 2002): 16.
61. Chris Pearce, Ten Steps to Conducting Appraisals , *Supervision* 14 (octubre de 2007): 21.
62. Paul Davis, Is Performance Management Being Mismanaged , *HR Magazine* 12 (agosto/septiembre 2007): 12-14.
63. Paul Falcone, 8 Ways to Get the Most Out of Employee Appraisals , *Managing Accounts Payable* 7 (octubre de 2007): 3-5.
64. Patricia S. Eyres, Performance Management without Pain-And without Lawsuits , *Agency Sales* 33 (marzo de 2003): 49.
65. William E. Lissy, Performance Appraisals Can Be a Weapon for Employees , *Supervision* 58 (marzo de 1997): 17.
66. Liz Hughes, Motivating Your Employees , *Women in Business* (1 de marzo de 2003): 17.
67. T. Allen Rose, Separating Performance Appraisals from Salary Reviews Enhances Staff Progress , *PA Magazine* 5 (agosto/septiembre 2006): 14.
68. Diane Domeyer, Planning for Performance Reviews , *Women in Business* 57 (enero/febrero 2005): 34.
69. How Can I Make the Most of My Upcoming Performance Review , *CA Magazine* 140 (diciembre de 2007): 7.
70. Diane Domeyer, The Performance Review: An Opportunity in Disguise , *Office Pro* 67 (noviembre/diciembre de 2007): 5.
71. How to Conduct a Performance Review , *Contract Journal* 432 (1 de marzo de 2006): 51.
72. Paul S. Hempel, Differences between Chinese and Western Managerial Views of Performance , *Personnel Review* 30 (2001): 203-226.
73. *Ibid.*
74. *Ibid.*
75. *Ibid.*
76. *Ibid.*



### OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- 1 Definir la *remuneración* y describir las diversas formas que ésta puede asumir.
- 2 Definir la *equidad financiera* y explicar el concepto de *equidad* en la remuneración financiera directa.
- 3 Identificar los determinantes de la remuneración financiera directa.
- 4 Describir a la organización como un determinante de la remuneración financiera directa.
- 5 Describir el mercado laboral como un determinante de la remuneración financiera directa.
- 6 Explicar la manera en la que el puesto de trabajo es un determinante de la remuneración financiera directa.
- 7 Definir la *evaluación de puestos* y describir los cuatro métodos tradicionales para llevarla a cabo.
- 8 Describir la determinación del valor monetario de los puestos.
- 9 Identificar los factores relacionados con el empleado que son esenciales en la determinación de la remuneración financiera directa.
- 10 Describir la remuneración basada en equipos, los planes de remuneración extensivos a toda la compañía, la remuneración de los representantes de ventas y la remuneración de los empleados eventuales.
- 11 Explicar los diversos elementos de la remuneración de los ejecutivos.

## Remuneración financiera directa

### *ARH en acción:* ¿Pago de liquidación exorbitante?

**En la décima edición** de este libro, se incluyeron numerosos ejemplos de lo que muchas personas consideran paquetes de liquidación exorbitantes. Se puso de relieve que el público, los accionistas y otros grupos estaban muy molestos con esta práctica, y que quizás la presión externa la detendría. En la actualidad, todo indica que ese vaticinio fue erróneo. Y muchos ejecutivos todavía se están alejando de desastres que provocaron ellos mismos en las compañías, pero salen acompañados de onerosos pagos y pensiones, y se les encargan trabajos de consultoría. Los casos que se presentan a continuación son nuevos ejemplos de lo que puede considerarse como paquetes onerosos de liquidación o indemnizaciones por cese.

- Chuck Prince de Citigroup y Stanley O'Neal de Merrill fueron obligados a retirarse de la empresa, y sus compañías tuvieron que dar por perdidos miles de millones de dólares en deudas. Prince recibió \$25.6 millones y O'Neal obtuvo un pago de \$48 millones como liquidación.<sup>1</sup>
- Cuando SBT compró la empresa AT&T, el director ejecutivo David Dorman se retiró con \$29 millones en efectivo y una suma adicional. Para ayudar a cubrir la cuenta fiscal de Dorman, el consejo de administración aportó \$11 millones más.<sup>2</sup>
- La salida de Brian M. Storms como presidente y director ejecutivo de Marsh Inc. costó a la empresa de corretaje casi \$20 millones en costos de cesantía. Storms tenía derecho a una liquidación en efectivo igual al doble de la suma de su salario base más su bono promedio o fijado como meta, lo cual sumó un total de \$10.25 millones en 2006, como resultado de un "despido involuntario sin causa o una terminación apoyada en razones válidas".<sup>3</sup>
- Daryl Brewster, el ex director ejecutivo de Winston-Salem, de la empresa Krispy Kreme con sede en Carolina del Norte, recibirá un paquete de liquidación con un valor de más de \$2 millones. Durante su gestión de menos de dos años dentro de la compañía, las acciones de Krispy Kreme perdieron casi el 57 por ciento de su valor. Brewster, quien renunció, recibirá un año de salario igual a \$700,000, así como acciones restringidas de Krispy Kreme con un valor de cerca de \$1.2 millones. También recibirá \$319,552 en prestaciones y una suma acumulada de \$628,000 en pagos diferidos, lo cual ascenderá a un total de \$2.8 millones.<sup>4</sup>
- Gary Dunton, director ejecutivo depuesto de la empresa MBIA Inc. recibió un paquete de liquidación de \$5.2 millones.<sup>5</sup>



Lo que la mayoría de las personas no saben es que las juntas de directores no determinan los montos de los pagos por liquidación o cese después de que un director ejecutivo ha renunciado o ha sido despedido. Esos pagos se negocian antes de las contrataciones.<sup>6</sup> Como revelan los ejemplos anteriores, no solamente debería considerarse la remuneración del director ejecutivo, sino también deberían examinarse todos los acuerdos de pago convenidos con él.<sup>7</sup> Pero esto casi nunca se hace. Dennis Donovan, vicepresidente ejecutivo de recursos humanos de Home Depot, quien se unió a dicha compañía en 2001, negoció un paquete de liquidación por medio del cual él sería elegible para recibir un paquete multimillonario en dólares en caso de que decidiera abandonar la empresa, en tanto que ya no se reportaba al presidente y director ejecutivo, Robert Nardelli. Después de que Nardelli renunció, los consultores estimaron que podría recibir de \$15 a \$20 millones, más algunos otros beneficios por retiro, opciones sobre acciones y remuneraciones acumuladas.<sup>8</sup> Una interesante consideración para esta situación es que Nardelli dejó la empresa con un “paracaídas de oro” con valor de \$210 millones aun cuando las acciones de Home Depot tuvieron un desempeño deficiente.<sup>9</sup>

Pero se tiene la esperanza de que la situación cambie. James Kim, consultor de remuneraciones en la empresa Frederic W. Cook con sede en San Francisco, asegura: “Hasta hace poco, incluso una despedida difícil de la empresa podría haber conducido a un consejo de administración a esforzarse por encontrar una ‘buena razón’ para la separación del ejecutivo y a ‘engrasar la rampa de salida’ con una suma importante de dinero en efectivo como liquidación. Pero ya no más. Después de un intenso escrutinio de la remuneración de un ejecutivo, los consejos de administración se muestran muy renuentes a ir más allá de lo negociado de manera específica en un contrato. Ahora van a tratar de que las salidas de la empresa vayan acompañadas de tan poco dinero como sea posible. Aquellos días en los que se trataba de hacer un favor al ejecutivo que salía de la empresa ya están muy lejos”.<sup>10</sup>

La Comisión de Valores de Estados Unidos (Securities and Exchange Commission, SEC) ha adoptado en fechas recientes diversas reglas para revelar información en torno a las remuneraciones de los ejecutivos; esas reglas se aplican a las compañías que cotizan en la bolsa. La nueva reglamentación requiere que las compañías den a conocer todos los convenios realizados con cada ejecutivo, que revelen los mecanismos de activación de los pagos y, lo que es más importante, que informen el valor estimado en dólares de los pagos y las prestaciones potenciales, así como los factores específicos que se hayan considerado para determinarlos. Por primera vez, los inversionistas conocerán el valor total estimado de los paquetes de retiro en dólares. Estos acuerdos ya no se darán a conocer tan sólo en el momento de realizar un acuerdo de fusión y adquisición, o cuando el consejo de administración despida a un director ejecutivo.<sup>11</sup>

*Este capítulo comienza* considerando la cuestión de si los pagos por cese o liquidación para los ejecutivos son excesivos se describen las diversas formas de remuneración y se explica el concepto de equidad en las remuneraciones financieras. Posteriormente se explican los determinantes de una remuneración financiera directa y se examina la manera en la que la organización influye en dicha remuneración. También se hará una exposición de la manera en la que el mercado laboral y el puesto de trabajo son factores para determinar una remuneración financiera directa. Se estudiarán temas relacionados con la evaluación y la determinación del valor monetario de los puestos, y se describirán los factores relacionados con el empleado en la determinación de la remuneración financiera directa. Analizaremos también los planes de remuneración basados en equipos y los planes extensivos a toda la compañía examinaremos el tema de las remuneraciones para los profesionales, los empleados de ventas, los empleados eventuales y los ejecutivos. Este capítulo concluye con una Perspectiva global titulada Problemas de remuneración en China .



Definir la *remuneración* y describir las diversas formas que ésta puede asumir.

### Remuneración:

El total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios.

## Perspectiva general de la remuneración

La administración de la remuneración es una de las funciones más difíciles y desafiantes de recursos humanos porque contiene muchos elementos y tiene un efecto muy profundo sobre las metas estratégicas de la organización.<sup>12</sup> La **remuneración** o **compensación** es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de la remuneración son atraer, retener y motivar a los empleados. Los componentes de un programa total de remuneración se muestran en la figura 9-1. La

Figure 9-1 Componentes de un programa total de remuneraciones



### Remuneración financiera directa:

Pago que recibe una persona bajo la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.

### Remuneración financiera indirecta:

Todas las retribuciones financieras que no se incluyen en la remuneración financiera directa.

### Remuneración no financiera:

Satisfacción que experimenta una persona y que se deriva del trabajo mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual labora.



Definir la *equidad financiera* y explicar el concepto de *equidad* en la remuneración financiera directa.

### Teoría de la equidad:

Teoría de la motivación que afirma que las personas evalúan su desempeño y sus actitudes comparando tanto su contribución al trabajo como los beneficios que se derivan de éste con las contribuciones y los beneficios que aportan y reciben otros a quienes ellos eligen como *punto de comparación*; estos últimos pueden o no ser como ellos.

**remuneración financiera directa** consiste en el pago que recibe una persona bajo la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos. En una encuesta reciente realizada por la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM), el principal instrumento motivador para la satisfacción de los empleados resultó ser la remuneración.<sup>13</sup>

La **remuneración financiera indirecta** (prestaciones) consiste en todas las retribuciones financieras que no están incluidas en la remuneración financiera directa. Esta forma de remuneración incluye una amplia variedad de retribuciones que normalmente recibe el empleado de una manera indirecta. La **remuneración no financiera** consiste en la satisfacción que experimenta una persona y que se deriva del trabajo mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual labora. Este aspecto de la remuneración no financiera se relaciona con factores tanto psicológicos como físicos dentro del ambiente laboral de la empresa.

Las diversas retribuciones que se han descrito comprenden un *sistema total de remuneración*. En el pasado, las prácticas de la remuneración se concentraban principalmente en la remuneración financiera directa y en la remuneración financiera indirecta (prestaciones).<sup>14</sup> Sin embargo, esto ha cambiado con el tiempo y el nuevo énfasis ampliado se refleja en el cambio del nombre de las organizaciones profesionales relacionadas con la remuneración. La American Compensation Association se llama ahora WorldatWork también existe la Asociación Profesional para las Remuneraciones, Prestaciones y Retribuciones Totales (Professional Association for Compensation, Benefits, and Total Rewards). Michael Armstrong, consultor de RH y coautor de la obra *Reward Management and Strategic Reward*, comenta: Existe una gran cantidad de modelos en el entorno, pero en esencia la retribución total tiene que ver con todas las formas en las cuales se recompensa a las personas cuando se presentan a trabajar lo que incluye salario, prestaciones y otras retribuciones no financieras y que se agrupan para formar un todo coherente e integrado.<sup>15</sup> Todo lo que una compañía da a un empleado se incluye en las retribuciones totales, desde la remuneración básica y las prestaciones hasta la cultura y el ambiente de la organización.<sup>16</sup> Una buena analogía de las retribuciones totales es la de un taburete de tres patas, ya que nos permite comprender cómo están vinculadas las tres formas de remuneración. Si una pata del taburete de remuneración se rompe o si es más débil que las demás, el paquete total de remuneración será menos eficaz. Imaginemos lo que sucedería si una persona tratara de sentarse en un taburete con una pata (o dos) más corta(s) que las otras.

## Equidad en la remuneración financiera

La **teoría de la equidad** es aquella teoría de la motivación que afirma que las personas evalúan su desempeño y sus actitudes comparando tanto su contribución al trabajo como los beneficios que se derivan de éste con las contribuciones y los beneficios que aportan y reciben otros a quienes ellos eligen como *punto de comparación*; estos últimos pueden o no ser como ellos. Esta teoría evolucionó a partir de la teoría de la comparación social, la cual afirma que los individuos deben evaluar y conocer su grado de desempeño y la *pertinencia* de sus ac-



titudes en una situación. Al carecer de medidas objetivas de desempeño o de actitudes correctas, comparan su desempeño y sus actitudes con las de otros.<sup>17</sup> La teoría de la equidad afirma además que una persona está motivada en proporción a la justicia que haya *percibido* en relación con las retribuciones recibidas por una cierta cantidad de esfuerzo en comparación con lo que reciben otras personas. Alguien podría decir: Voy a dejar de esforzarme tanto. Trabajo mucho más que Susana y es ella quien obtiene todos los aumentos. Este individuo ha comparado su esfuerzo y las recompensas recibidas con el esfuerzo que realiza Susana y las recompensas que ésta recibe. Tal vez no exista injusticia en realidad, pero la percepción de injusticias influye en las acciones posteriores. De acuerdo con la teoría de la equidad, los individuos están motivados para reducir cualquier injusticia que perciban. Ellos se esfuerzan por que los resultados y los insumos estén en equilibrio. Cuando existe una injusticia, la persona que hace la comparación se esfuerza por hacer que unos y otros estén en proporción modificando ya sea los productos o los insumos.

La comprensión de la teoría en la equidad es muy importante en lo que concierne a las remuneraciones. Las organizaciones deben atraer, motivar y retener a los empleados competentes. Como el sistema de remuneración financiera de una empresa desempeña un papel fundamental en el logro de esas metas, las organizaciones se deben esforzar por el logro de la equidad. La **equidad financiera** se refiere a la percepción de un trato justo en cuanto a las remuneraciones de los empleados. Como se podrá ver, las empresas y los individuos visualizan la equidad desde varias perspectivas. De manera ideal, la remuneración debe ser imparcial para todas las partes interesadas, y los empleados deben percibirla como tal. Sin embargo, ésta es una meta muy difícil de alcanzar. A medida que lea esta sección, recuerde también que los factores no financieros pueden alterar la percepción de equidad de un individuo.

La **equidad externa** existe cuando los empleados de una empresa reciben una remuneración comparable con la de los individuos que realizan trabajos similares en otras empresas. Las encuestas referentes a las remuneraciones ayudan a las organizaciones a determinar el grado en el cual está presente la equidad externa. La **equidad interna** existe cuando los empleados reciben una remuneración acorde con el valor relativo de sus trabajos dentro de la misma organización. La evaluación de puestos es un medio fundamental para determinar la equidad interna. La mayoría de los trabajadores se interesan tanto en la equidad interna como en la externa en cuanto a las remuneraciones. Desde la perspectiva de las relaciones con los empleados, la equidad interna en la remuneración suele ser más importante porque los empleados tienen más información acerca de los asuntos relacionados con las remuneraciones dentro de sus propias organizaciones, y usan esta información para formar percepciones de equidad. Por otro lado, una organización debe ser competitiva en el mercado laboral, lo que constituye la equidad externa. En un ambiente competitivo, y especialmente para los empleados de alta demanda, es evidente que el mercado es de importancia fundamental (equidad externa).

La **equidad con los empleados** existe cuando los individuos que ejecutan trabajos similares para una misma empresa reciben una remuneración acorde con los factores únicos que los caracterizan, como su nivel de desempeño o su antigüedad en la compañía. Suponga que dos contadores dentro de la misma empresa realizan trabajos similares, y uno de ellos tiene un mejor desempeño. Si ambos reciben aumentos de sueldo iguales, la equidad con los empleados no existe, y es probable que el empleado más productivo quede descontento. La **equidad con los equipos** se logra cuando los equipos son retribuidos con base en la productividad grupal. Sin embargo, el logro de la equidad a menudo se convierte en un problema cuando se relaciona con incentivos grupales. Si todos los miembros de un equipo contribuyeran de forma equitativa, es probable que no hubiera ningún problema. Sin embargo, por lo regular ése no es el caso, ya que los miembros más entusiastas de los equipos suelen cubrir el trabajo de quienes son menos productivos.

La falta de equidad en cualquier categoría puede dar como resultado problemas de baja moral. Si los empleados sienten que su remuneración es injusta, se verán tentados a abandonar la empresa. Incluso es posible causar un mayor daño a la empresa si los empleados descontentos optan por permanecer en la compañía y restringir sus esfuerzos. De cualquier modo, el desempeño general de la organización se ve perjudicado.

### Equidad financiera:

Percepción de un tratamiento justo en la remuneración de los empleados.

### Equidad externa:

Equidad que existe cuando los empleados de una empresa reciben una remuneración comparable con la de los individuos que realizan trabajos similares en otras empresas.

### Equidad interna:

Equidad que existe cuando los empleados reciben una remuneración acorde con el valor relativo de sus trabajos dentro de la misma organización.

### Equidad con los empleados:

Equidad que existe cuando los individuos que realizan trabajos similares para una misma empresa reciben una remuneración acorde con los factores únicos que los caracterizan, como su nivel de desempeño o su antigüedad en la compañía.

### Equidad con los equipos:

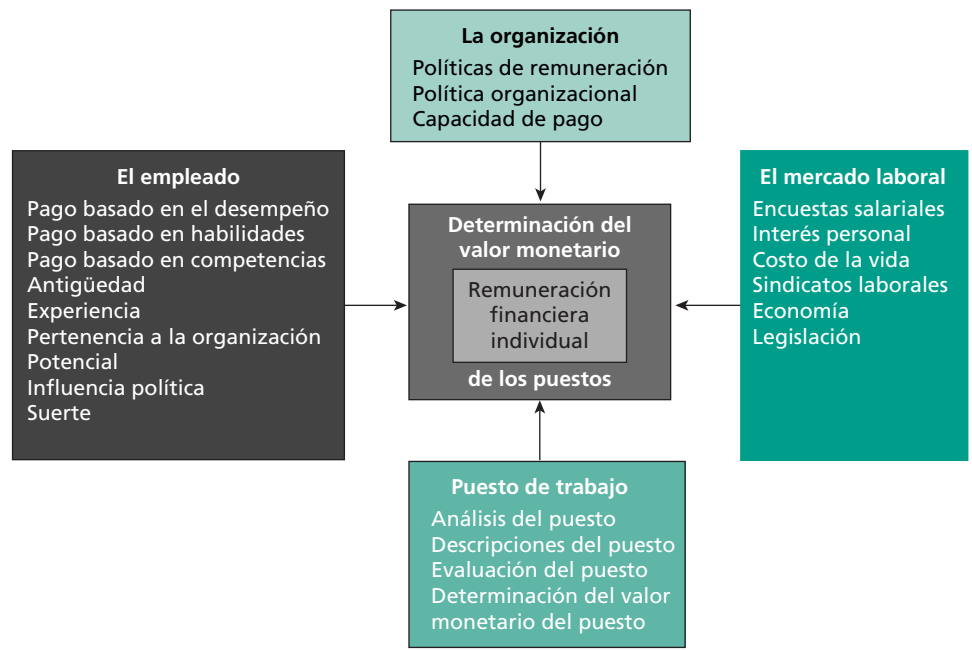
Equidad que se logra cuando los equipos son recompensados con base en la productividad grupal.



Identificar los determinantes de la remuneración financiera directa.

## Determinantes de la remuneración financiera directa

La teoría de la remuneración nunca ha podido dar una respuesta plenamente satisfactoria en relación con lo que vale el servicio de un individuo al desempeñar un trabajo. Aunque no se dispone de ningún enfoque científico, las organizaciones usan por lo regular ciertos factores relevantes para determinar la remuneración de un individuo. Estos determinantes se presentan en la figura 9-2. Históricamente, la *organización*, el *mercado laboral*, el *puesto de*



**Figura 9-2** Determinantes primarios de la remuneración financiera directa

*trabajo* y el *empleado* han influido en la evaluación de los puestos y en la determinación final de la remuneración financiera de un individuo. Estos factores continúan desempeñando un papel de importancia.

#### 4

Describir a la organización como un determinante de la remuneración financiera directa.

## La organización como determinante de la remuneración financiera directa

Los administradores tienden a visualizar la remuneración como un gasto y, a la vez, como un activo. Es un gasto en el sentido de que refleja el costo de la mano de obra. Sin embargo, la remuneración financiera es claramente un activo porque constituye una pieza instrumental para el reclutamiento y la contratación de buenos elementos, así como para motivarlos a que den sus mejores esfuerzos y a que deseen permanecer en la compañía. Una empresa que paga bien atrae a muchos solicitantes, y ello capacita a la administración para que seleccione las habilidades y los rasgos de personalidad que valora y busca. Tiene posibilidades de conservar a estos empleados de calidad al compartir de manera equitativa los frutos de su éxito financiero, no solamente entre el equipo administrativo, sino también con el personal de las bases. Los programas de remuneración deben recibir la atención de la alta administración porque tienen el potencial de influir en las actitudes del empleado y en el comportamiento que ha de conducir a un mejoramiento en el desempeño organizacional y a la implantación del plan estratégico de la empresa.

### Políticas de remuneración

#### Política de remuneración:

Política que establece lineamientos generales para tomar decisiones de remuneración.

Una **política de remuneración** establece lineamientos generales para tomar decisiones de remuneración. Algunos empleados percibirán que las políticas de remuneración de su empresa son justas e imparciales, mientras que otros tal vez tengan opiniones diferentes. El resultado de estas percepciones tiene un efecto sobre las imágenes de equidad de los empleados y puede dar como resultado una productividad más baja o la decisión por parte de los empleados de abandonar la empresa. Con frecuencia, una organización, ya sea formal o informalmente, establece políticas de remuneración que determinan si la empresa será un líder en remuneraciones, un seguidor de las remuneraciones, o una compañía que se esforzará por una posición promedio en el mercado laboral.

#### Líderes de remuneraciones:

Organizaciones que pagan sueldos y salarios superiores a los de las empresas de la competencia.

**Líderes de remuneraciones.** Los **líderes de remuneraciones** son organizaciones que pagan sueldos y salarios más altos que los de la competencia. Al usar esta estrategia, piensan que podrán atraer a empleados productivos y de alta calidad, y que, de esta manera, podrán obtener costos más bajos de mano de obra por unidad. Las empresas que pagan altas remuneraciones por lo regular atraen a más aspirantes altamente calificados que las compañías que pagan menos en el mismo mercado laboral.

**Tarifa de mercado (vigente):**

Remuneración promedio que pagan la mayoría de los empleadores por un trabajo similar en alguna área o industria en particular.

**Seguidores de remuneraciones:**

Compañías que optan por pagar remuneraciones inferiores a la tarifa vigente en el mercado como consecuencia de una condición financiera deficiente o por la creencia de que no requieren empleados altamente capaces.

**Tarifa de mercado.** La **tarifa de mercado (vigente)** es la remuneración promedio que pagan la mayoría de los empleadores por un trabajo similar en alguna área o industria en particular. Muchas organizaciones tienen una política que requiere el pago de la tarifa del mercado. En tales empresas, la administración considera que puede emplear a personas calificadas y seguir siendo competitiva.

**Seguidores de remuneraciones.** Los seguidores de remuneraciones son compañías que optan por pagar salarios inferiores a la tarifa de mercado como consecuencia de una condición financiera deficiente o por la creencia de que no requieren empleados altamente capaces. Cuando las organizaciones siguen esta política, con frecuencia enfrentan algunas dificultades. Considere el caso de Trig Ekeland.

*Trig se ocupaba de administrar una empresa agrícola de gran tamaño pero con problemas financieros, ubicada en Dakota del Sur. Aunque no se establecieron políticas formales, Trig tenía la práctica de pagar los sueldos más bajos posibles. Uno de sus mozos de labranza, Charlie Roberts, recibió el salario mínimo. Durante un periodo de tres semanas, Charlie destruyó un tractor, dañó severamente una cosechadora y averió la transmisión de una nueva camioneta de carga. Las acciones de Charlie impulsaron a Trig a hacer la siguiente observación: Charlie es el trabajador más caro que he tenido alguna vez.*

Como descubrió Trig, pagar el sueldo más bajo posible no ahorra dinero en realidad, esa práctica resulta muy costosa. Además de contratar trabajadores improductivos, las organizaciones que son seguidores de remuneraciones tienen una alta tasa de rotación, pues sus empleados más calificados abandonan la compañía para unirse a organizaciones que pagan mejor. Además, algo igualmente importante, en las situaciones en las que los empleados incompetentes o contrariados tienen contacto con los clientes, es probable que no presten el tipo de servicio que desea la administración.

**Nivel organizacional**

El nivel organizacional en el cual se toman las decisiones de pago también tiene un efecto sobre la remuneración. La alta administración toma estas decisiones con frecuencia para asegurar que exista consistencia. Sin embargo, en algunos casos, el hecho de tomar decisiones de remuneración a niveles más bajos tiene sus ventajas, ya que en esos niveles suele existir mejor información acerca del desempeño de los empleados. Además, una presión excesiva para retener a los mejores empleados puede invalidar el deseo de mantener la consistencia en la estructura de remuneraciones. Las organizaciones hacen cada vez más excepciones justamente por esta razón.

**Capacidad de pago**

La evaluación de la capacidad de pago de una organización también es un factor importante en la determinación de los niveles de remuneración. Las empresas financieramente exitosas tienden a otorgar remuneraciones más altas que el promedio. Sin embargo, la fortaleza financiera de una organización establece únicamente el nivel superior de lo que puede pagar. Para llegar a un nivel específico de remuneración, la administración debe considerar otros factores.



Información de sueldos y salarios

<http://www.lir.msu.edu/hotlinks/HR.php#03>

En este sitio se mencionan numerosos sitios Web relacionados con la información de sueldos y salarios.



Describir el mercado laboral como un determinante de la remuneración financiera directa.

**Mercado laboral:**

Empleados potenciales que se localizan dentro del área geográfica donde se recluta el personal.

**El mercado laboral como determinante de la remuneración financiera directa**

Los empleados potenciales que se localizan dentro del área geográfica donde se recluta el personal constituyen el **mercado laboral**. Los mercados laborales de algunos puestos de trabajo van mucho más allá de la ubicación de las operaciones de la empresa. Por ejemplo, una empresa aeroespacial ubicada en Saint Louis, Missouri, puede interesarse en el mercado laboral de ingenieros de Fort Worth u Orlando, donde se localizan las empresas competitivas. Los empleados administrativos y profesionales a menudo se reclutan en una amplia área geográfica. Puesto que la economía global establece cada vez con mayor intensidad el costo

de la mano de obra, el mercado laboral global cobra mayor importancia como un determinante de la remuneración financiera de los individuos.

Los salarios para los mismos trabajos en diferentes mercados laborales pueden variar en forma considerable. Los puestos como asistente administrativo, por ejemplo, pueden recibir un salario promedio de más de 50,000 al año en una comunidad urbana de gran tamaño, pero tan sólo 25,000 o menos en una ciudad más pequeña. Los administradores a cargo de las remuneraciones deben estar conscientes de estas diferencias para tener éxito al competir por contratar empleados. La tarifa de mercado es una guía importante para la determinación de la remuneración. Muchos empleados la consideran como una norma para juzgar la equidad de las prácticas de remuneración de la empresa.

### Encuestas salariales

#### Encuesta salarial:

Un medio de obtener datos en relación con lo que pagan otras empresas por trabajos o clases de trabajos de tipo específico dentro de un mercado laboral.

Una **encuesta salarial** es un medio de obtener datos en relación con lo que pagan otras empresas por trabajos o clases de trabajos de tipo específico dentro de un mercado laboral. Prácticamente todos los profesionales en remuneraciones usan encuestas salariales, ya sea de manera directa o indirecta. Es posible comprar las encuestas, subcontratar el servicio a una firma de consultoría, o bien, la misma organización puede realizarlas. Las organizaciones usan encuestas por dos razones básicas: para identificar su posición relativa con respecto a la competencia elegida en el mercado laboral, y para obtener información para la elaboración del presupuesto y el establecimiento de una estructura de remuneración. De todos los criterios relacionados con los sueldos, las tarifas del mercado siguen siendo el estándar más importante para determinar la remuneración. En un ambiente competitivo, las tarifas de mercado determinan el valor económico, y éste es *el* factor crucial.

Las grandes organizaciones realizan de manera rutinaria encuestas salariales que, por lo regular, indican los salarios bajos, altos y promedio para un puesto determinado. Algunas veces la tarifa de mercado, o tarifa vigente, se define como el percentil 25 o 75 de la remuneración para los puestos de trabajo en vez de elegir un punto único y específico de remuneración. Esta información ofrece un indicio significativo de lo que pagan a los empleados otras compañías en diversos puestos de trabajo.

Una dificultad esencial en la realización de una encuesta salarial se relaciona con la determinación de puestos de trabajo comparables. Las encuestas que utilizan descripciones breves de puestos son mucho menos útiles que las encuestas que dan descripciones detalladas y amplias. A medida que el alcance de los puestos de trabajo se vuelve más amplio, esta dificultad aumenta. De manera creciente, los empleados reciben una remuneración por las habilidades y las competencias que aportan al puesto de trabajo, y no por el trabajo específico que realizan. Por consiguiente, los niveles de remuneración deben estar acoplados con estos papeles más amplios.

El área geográfica de la encuesta con frecuencia se determina a partir de los registros del empleo. Los datos provenientes de esta fuente indican la distancia o el tiempo máximo que los empleados están dispuestos a recorrer para trabajar. Además, las empresas que participarán en la encuesta pueden ser competidores de líneas de productos o competidores para ciertos empleados capacitados. Sin embargo, no todas las empresas están dispuestas a compartir datos. Como tal vez no es factible la obtención de datos sobre todos los puestos de trabajo de una organización, las encuestas de remuneración a menudo incluyen únicamente los puestos de trabajo establecidos como puntos de referencia. Los **puestos de trabajo establecidos como punto de comparación** son aquellos que son bien conocidos en la compañía y en la industria, y que desempeñan un gran número de empleados.

Además de las encuestas, existen otras formas de obtener datos referentes a las remuneraciones. Algunas organizaciones profesionales, como WorldatWork y la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos, realizan encuestas en forma periódica, al igual que varias asociaciones de la industria. Firmas de consultoría como Hewett Associates, Towers Perrin, Hay & Associates y Mercer Human Resource Consulting también realizan encuestas. La Oficina de estadísticas laborales de Estados Unidos (U.S. Bureau of Labor Statistics) realiza las siguientes cuatro encuestas, las cuales son de gran utilidad:

- Encuesta nacional de remuneraciones
- Prestaciones de los empleados en establecimientos privados pequeños
- Prestaciones de los empleados en establecimientos privados de tamaño mediano y grande
- Prestaciones de los empleados en los gobiernos estatales y locales

La Encuesta nacional de remuneraciones contiene información acerca de salarios y prestaciones. Los datos acerca de las remuneraciones se presentan ordenados por las características de los empleados y del establecimiento. La encuesta trata de responder preguntas comunes de

#### Puestos de trabajo establecidos como punto de comparación:

Puestos de trabajo bien conocidos en la compañía y en la industria, y que desempeñan un gran número de empleados.

los empleadores como: ¿Cuál es el salario promedio para los asistentes administrativos en mi área? ¿Cómo han cambiado los costos de los sueldos durante el año pasado? ¿Cómo han cambiado los costos de las prestaciones, y específicamente los costos de los cuidados de la salud durante el año pasado? ¿Cuál es el costo promedio del empleador para un plan de prestaciones definido en oposición a un plan de contribución definido? La meta de la Encuesta nacional de remuneraciones es responder a estas preguntas y otras más.<sup>18</sup>

En Internet es posible obtener gratuitamente datos sobre remuneraciones en el mercado. Por ejemplo, Salary.com incluye una herramienta gratuita que muestra las comparaciones de puestos de trabajo en diferentes ciudades. Este tipo de datos son valiosos para hacer determinaciones rápidas acerca de qué tan fuera de línea están las tarifas actuales de remuneración de una compañía para sus empleados clave.<sup>19</sup>

### Conveniencia

Aunque las encuestas de remuneraciones estándar generalmente son útiles, los administradores de áreas altamente técnicas y especializadas necesitan en ocasiones recurrir a medios no tradicionales para determinar qué constituye una remuneración competitiva para un talento escaso y para posiciones de nichos. Necesitan información en tiempo real y deben basarse en reclutadores y en administradores a cargo de las contrataciones que estén a la vanguardia para enterarse de lo que está sucediendo en el mercado laboral.

### Costo de la vida

Aunque no ha representado un problema en años recientes, la lógica para el uso del costo de la vida como un determinante de las remuneraciones es simple y sólida: cuando los precios aumentan a través del tiempo y la remuneración no se incrementa en igual proporción, la *retribución real* se ve disminuida. Un incremento en la remuneración debe ser aproximadamente equivalente al incremento en el costo de la vida si una persona ha de mantener su nivel anterior de sueldo real. Por ejemplo, si alguien gana \$42,000 durante un año en el cual la tasa promedio de inflación es del 4 por ciento, necesitará un incremento en la remuneración de \$140 al mes tan sólo para mantener su capacidad de compra.

Las personas que viven de ingresos fijos (principalmente los ancianos y los individuos de escasos recursos) se ven muy afectados por la inflación, pero no son los únicos, ya que la mayoría de los empleados también se ven afectados financieramente. Al reconocer este problema, algunas empresas indexan los aumentos de sueldo con la tasa de inflación. De hecho, en una práctica cuestionable, algunas organizaciones sacrifican las *remuneraciones por méritos* para otorgar incrementos uniformes y sin excepciones diseñados para compensar los efectos de la inflación.

La inflación no es el único factor que afecta los costos de la vida: la ubicación también entra en juego. Es posible calcular los salarios comparativos al ir de una ciudad a otra en el sitio [www.homefair.com](http://www.homefair.com).

Las mediciones oficiales de la inflación como el *índice de precios al consumidor* (IPC) están orientadas hacia el mercado, y miden únicamente el decremento en el poder adquisitivo de nuestro dinero para comprar aquellos productos que están actualmente disponibles para la venta. Una forma alternativa e interesante de visualizar el costo de la vida incluye elementos de nuestra existencia y que no forman parte del mercado, como los costos crecientes del crimen, de las demandas legales, de la contaminación y de la desunión familiar. Después del 11 de septiembre de 2001, en esta lista de factores que constituyen una *inflación oculta* también se podría incluir la amenaza del terrorismo.

### Sindicatos laborales

La Ley Nacional de Relaciones Laborales (*National Labor Relations Act* o *Wagner Act*) declaró un apoyo legislativo, a gran escala, en relación con el derecho de los empleados para organizarse y participar en negociaciones colectivas. Por lo regular, los sindicatos prefieren determinar las remuneraciones a través del proceso de negociaciones colectivas, un tema que se estudiará en el capítulo 12. Un extracto de la Ley Wagner recomienda las áreas de negociaciones colectivas obligatorias entre la administración y los sindicatos como: sueldos, horarios, y otros términos y condiciones del empleo. Estas amplias áreas de negociación sin duda tienen un gran potencial para influir en las decisiones relacionadas con los pagos. Cuando un sindicato usa una remuneración comparable como norma para hacer peticiones salariales, el empleador necesita datos exactos del mercado laboral. Cuando un sindicato hace hincapié en el costo de la vida, puede presionar a la administración para que incluya una cláusula sobre el tema. Una **cláusula referente al costo de la vida** es una cláusula de es-



Sitio Web para determinar los numerosos costos de una mudanza a otra ciudad.

#### Cláusula referente al costo de la vida:

Cláusula de escalamiento en un contrato laboral que aumenta de manera automática los sueldos a medida que aumenta el índice del costo de la vida del U.S. Bureau of Labor Statistics.



calamamiento en un contrato laboral que incrementa de manera automática los sueldos a medida que aumenta el índice del costo de la vida del U.S. Bureau of Labor Statistics. Las provisiones para el costo de la vida en los contratos sindicales han ido desapareciendo porque el poder de los sindicatos se ha reducido.

### Economía

La economía influye de una manera definitiva en las decisiones de remuneración financiera. Por ejemplo, una economía deprimida aumenta por lo regular la oferta de mano de obra, y esto sirve para disminuir la tarifa de mercado. Por otra parte, una economía en auge da como resultado una mayor competencia por contratar personal y el precio de la mano de obra sube. Además, el costo de la vida aumenta por lo regular a medida que se expande la economía.

### Legislación

Las leyes federales y estatales también influyen en el monto de la remuneración que recibe una persona. Recuerde del capítulo 3 que la Ley de Igualdad Salarial prohíbe que un empleador pague a un empleado de un cierto género menos dinero que a un empleado del género opuesto, cuando ambos realizan un trabajo que, en esencia, es el mismo. La legislación de igualdad en el empleo esto es, la Ley de Derechos Civiles, la Ley del Empleo sobre la Discriminación por Edad y la Ley para Estadounidenses con Discapacidades prohíbe la discriminación contra grupos específicos en cuestiones de empleo, incluida la remuneración. Esto mismo es aplicable a los contratistas o subcontratistas del gobierno federal considerados por la Orden ejecutiva 11246 y la Ley de Rehabilitación. Los gobiernos estatales y municipales también tienen leyes referentes a las prácticas de remuneración. Sin embargo, en la siguiente sección nuestro foco de atención será la legislación federal, sobre la cual se ofrece una amplia cobertura tratando de manera específica distintos aspectos de la remuneración.

**Ley Davis-Bacon de 1931.** La Ley Davis-Bacon de 1931 fue la primera ley estadounidense que trataba el asunto de los salarios mínimos. Exige un *salario prevaleciente* para todos los proyectos de construcción financiados o asistidos con fondos federales que excedan de 2,000. La Secretaría del Trabajo establece el sueldo prevaleciente con base en el sueldo del sindicato, sin importar cuál sea el sueldo promedio en la localidad en cuestión.<sup>20</sup> La ley continúa teniendo fuerza. Cuando la investigación de la División de sueldos y horarios de trabajo del Departamento de Trabajo descubrió que una compañía no pagaba las tarifas salariales prevalecientes ni el tiempo extra a los trabajadores como lo requería la Ley Davis-Bacon, la empresa tuvo que pagar 245,000 en salarios retroactivos.<sup>21</sup>

**Ley Walsh-Healy de 1936.** La Ley Walsh-Healy de 1936 requiere que las compañías con contratos para suministrar productos a oficinas federales que excedan de 10,000 paguen los salarios prevalecientes. Esta legislación también requiere que se pague 1.5 veces la tarifa regular por las horas trabajadas más allá de ocho horas por día o de 40 horas por semana.

**Ley de Normas Justas en el Trabajo de 1938, reformada (Fair Labor Standards Act of 1938, FLSA).** La ley más significativa relacionada con la remuneración es la Ley de Normas Justas en el Trabajo, que data de 1938. El propósito de esta ley es establecer normas mínimas de mano de obra sobre una base nacional y eliminar los sueldos bajos y los horarios prolongados de trabajo. Esta ley trata de eliminar los salarios bajos mediante el establecimiento de un salario mínimo, y a la vez busca que los horarios laborales prolongados sean costosos para el empleador al establecer que éste pague a sus empleados una tarifa más alta por el tiempo extra de trabajo. También requiere el mantenimiento de registros y establece normas para el trabajo de los niños. La División de sueldos y horarios de trabajo del Departamento de Trabajo de Estados Unidos es la entidad encargada de aplicar esta ley. El monto del salario mínimo ha cambiado varias veces desde que se estableció por primera vez en 1938 y continúa cambiando. También establece que el tiempo extra trabajado se pague de acuerdo con un factor de 1.5 veces la tarifa regular del empleado después de 40 horas de trabajo en un periodo de 168 horas. Aunque la ley cubre a la mayoría de las organizaciones y los trabajadores, ciertas clases de empleados están específicamente exentas de las disposiciones sobre el tiempo extra. Los **empleados exentos** se categorizan como ejecutivos, administrativos, profesionales o vendedores externos.

#### Empleados exentos:

Empleados que se categorizan como ejecutivos, administrativos, profesionales o vendedores externos.

En esencia, un *empleado ejecutivo* es un administrador (como un vicepresidente de operaciones) que tiene una amplia autoridad sobre los subordinados. Un *empleado administrativo*, aunque no es un administrador, ocupa una importante posición de asesor en una organización y podría tener un título como el de ejecutivo de cuenta o investigador de mer-

cado. Un *empleado profesional* realiza un trabajo que requiere de conocimientos avanzados en un campo de estudio, los cuales se adquieren por lo regular por medio de cursos prolongados de instrucción especializada. Este tipo de empleado podría tener un título como médico de la compañía, consejero legal o especialista en análisis estadístico. Los *vendedores e ternos* venden artículos tangibles o intangibles lejos de la compañía.

Los *empleados no exentos* son aquellos que ocupan puestos de trabajo que no se conforman a las definiciones anteriores. Los empleados no exentos, muchos de los cuales reciben su pago en forma de salarios, deben recibir un pago por horas extras. Además, bajo las nuevas disposiciones, la mayoría de empleados que ganan menos de 23,660 se considerarán como no exentos independientemente de cuáles sean sus deberes.<sup>22</sup> El número de empleados mal clasificados como exentos o no exentos con respecto al tiempo extra de acuerdo con la ley FLSA aumentó al 77 por ciento para la primera mitad de la actual década.<sup>23</sup>

## 6

Explicar la manera en la que el puesto de trabajo es un determinante de la remuneración financiera directa.

## El trabajo como determinante de la remuneración financiera directa

El empleado individual y las fuerzas de mercado son los aspectos más relevantes como criterios para fijar sueldos. Sin embargo, el trabajo en sí mismo continúa siendo un factor de consideración, especialmente en las empresas que han establecido la equidad interna en las remuneraciones como un elemento de importancia. Estas organizaciones pagan por el valor que atribuyen a ciertos deberes, responsabilidades y otros factores relacionados con el trabajo, como las condiciones laborales. Las técnicas administrativas que se usan para determinar el valor relativo de un puesto de trabajo incluyen el análisis de puestos, las descripciones de puestos y la evaluación de puestos.

Antes de que una organización pueda determinar la dificultad relativa o el valor de sus puestos de trabajo, debe definir su contenido. Por lo regular, lo hace mediante el análisis de los puestos de trabajo. Recuerde del capítulo 4 que el análisis de los puestos de trabajo es un proceso sistemático para determinar las habilidades y los conocimientos requeridos para realizar los trabajos. Recuerde también que un resultado fundamental del análisis de puestos es la descripción del puesto, un documento escrito que especifica los deberes de un puesto de trabajo o sus funciones y responsabilidades.

Las descripciones de puestos atienden a muchos y muy diferentes propósitos, incluyendo el de brindar los datos necesarios para evaluar los puestos de trabajo. Son esenciales para todos aquellos métodos de *evaluación de puestos* que dependen en gran medida de su exactitud y claridad para obtener éxito.

## 7

Definir la *evaluación de puestos* y describir los cuatro métodos tradicionales para llevarla a cabo.

## Evaluación de puestos

La **evaluación de puestos** es un proceso que determina el valor relativo de un puesto de trabajo en relación con otro. Básicamente, determina el valor de un puesto de trabajo para una compañía.<sup>24</sup> El propósito fundamental de la evaluación de puestos es eliminar las injusticias internas de remuneración que puedan existir debido a estructuras de pago ilógicas. Por ejemplo, es probable que exista una injusticia de remuneración si el supervisor de la sala de correo gana más dinero que el jefe de contabilidad. Por razones obvias, las organizaciones prefieren una equidad interna en las remuneraciones. Sin embargo, cuando finalmente se determina que el salario de un puesto de trabajo está en conflicto con la tarifa vigente en el mercado, es casi seguro que la última termine por imponerse. La evaluación de puestos mide el valor del trabajo en un sentido administrativo más que económico. El valor económico puede determinarse únicamente en el ámbito del mercado laboral y se revela a través de encuestas salariales. Sin embargo, muchas empresas continúan usando la evaluación de puestos con los siguientes propósitos:

- Identificar la estructura de los puestos de la organización.
- Eliminar las injusticias en las remuneraciones y poner orden en las relaciones entre los puestos de trabajo.
- Desarrollar una jerarquía del valor de los puestos de trabajo para crear una estructura en las remuneraciones.

El departamento de recursos humanos es responsable por la administración de los programas de evaluación de puestos. Sin embargo, a menudo existen comités integrados por individuos que están familiarizados con los puestos específicos a ser evaluados, y son ellos

### Evaluación de puestos:

Proceso que determina el valor relativo de un puesto de trabajo en relación con otro.

quienes se encargan de realizar las evaluaciones. Un comité de este tipo podría incluir al ejecutivo de recursos humanos y a los representantes de otras áreas funcionales, como finanzas, producción, tecnología de la información y marketing. La composición de los comités depende por lo general del tipo y del nivel de los puestos de trabajo sometidos a evaluación. En todos los casos, es importante que el comité mantenga sus personalidades fuera del proceso de evaluación y que recuerde que está evaluando el puesto de trabajo, y no a la persona (o personas) que realizan el trabajo. Algunos individuos tienen problemas para hacer esta distinción, lo cual es comprensible, ya que algunos sistemas de evaluación de puestos son muy similares a ciertos métodos de evaluación del desempeño. Además, en muchas ocasiones y sobre una base informal, los deberes de un puesto de trabajo se amplían, se reducen o cambian dependiendo de la persona que ocupe el puesto.

Las organizaciones de tamaño pequeño y mediano a menudo carecen de experiencia en la evaluación de puestos, por lo que muchas recurren a un consultor externo. Cuando se pide la ayuda de un consultor, la administración debe solicitarle no solamente que desarrolle el sistema de evaluación de puestos, sino también que capacite a los empleados de la compañía para que lo administren en forma adecuada.

Los cuatro métodos tradicionales de evaluación de puestos son el *método jerárquico*, el *método de clasificación*, el *método de comparación de factores* y el *método de puntos*. Existen innumerables versiones de estos métodos, y una empresa puede elegir uno y modificarlo para que se ajuste a sus objetivos particulares. Otra opción es comprar un método de marca registrada como el plan Hay. Este sistema, que es una variación del método de puntos, se expondrá más adelante en esta sección. El método jerárquico y el de clasificación son de tipo no cuantitativo, mientras que el método de comparación de factores y el de puntos son enfoques cuantitativos.

### Método jerárquico

El método jerárquico es el más sencillo de los cuatro métodos de evaluación de puestos. En el **método jerárquico**, los evaluadores examinan la descripción de cada puesto de trabajo sometido a evaluación y ordenan los puestos laborales de acuerdo con su valor para la compañía. En esencia, el procedimiento es el mismo que el que se describió en el capítulo 8 en relación con el método de clasificación para la evaluación del desempeño de los empleados. La única diferencia es que se evalúan los puestos de trabajo, y no a las personas. El primer paso en este método, al igual que en los demás, consiste en realizar un análisis de puestos y en asentar por escrito la descripción de los puestos.

### Método de clasificación

El **método de clasificación** implica la definición de un número de clases o grados para describir un conjunto de puestos de trabajo. Al evaluar los puestos a través de este método, los evaluadores comparan la descripción del puesto con la descripción de la clase. Las descripciones de la clase reflejan las diferencias entre los grupos de puestos de trabajo en varios niveles de dificultad. La descripción de la clase que concuerda más fielmente con la descripción del puesto determina la clasificación para ese trabajo. Por ejemplo, al evaluar el puesto de trabajo de un recepcionista, la descripción podría incluir estos deberes:

1. Saludar y anunciar a los visitantes.
2. Responder el teléfono y transferir las llamadas.
3. Recibir el correo y entregarlo.

Suponiendo que la parte restante de la descripción del puesto incluya un trabajo de rutina similar, este puesto de trabajo probablemente se colocaría en la clase inferior de trabajos.

Cada clase se describe de tal manera que incluya una cantidad suficiente de detalles del trabajo sin embargo, debe ser lo suficientemente general para facilitar que una descripción de un puesto tenga cabida dentro su clase apropiada. Tal vez la ilustración mejor conocida del método de clasificación sea el sistema de evaluación de 18 clases del gobierno federal estadounidense.

### Método de comparación de factores

El método de comparación de factores es un tanto más intrincado que los dos métodos cualitativos que se expusieron anteriormente. El **método de comparación de factores** para la evaluación de puestos supone la existencia de cinco factores universales que definen cualquier puesto de trabajo: requisitos mentales, habilidades, requisitos físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo. El evaluador toma decisiones sobre estos factores de manera independiente.

#### Método jerárquico:

Método de evaluación de puestos en el cual los evaluadores examinan la descripción de cada puesto de trabajo sometido a evaluación y ordenan los puestos laborales de acuerdo con su valor para la compañía.

#### Método de clasificación:

Método de evaluación de puestos en el cual se definen clases o grados para describir un conjunto de puestos de trabajo.

#### Método de comparación de factores:

Método de evaluación de puestos que supone la existencia de cinco factores universales que definen cualquier puesto de trabajo: requisitos mentales, habilidades, requisitos físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo; el evaluador toma decisiones sobre estos factores de manera independiente.

Los cinco factores universales de los puestos de trabajo son:

- Los requisitos mentales, los cuales reflejan las características mentales como la inteligencia, el razonamiento y la imaginación.
- Las habilidades, las cuales se relacionan con la facilidad en la coordinación muscular y la capacidad para interpretar impresiones sensoriales.
- Requisitos físicos, los cuales se relacionan con el hecho de tener que estar sentado o de pie en un trabajo, tener que caminar o levantar objetos pesados, etcétera.
- Las responsabilidades en relación con objetos como materias primas, dinero o archivos, y en relación con actividades como la supervisión.
- Las condiciones de trabajo, las cuales reflejan las influencias ambientales como el ruido, la iluminación, la ventilación, los riesgos y los horarios.

En este método, el comité de evaluación crea una escala monetaria, la cual contiene cada uno de los cinco factores universales, y ordena o clasifica los puestos de trabajo de acuerdo con su valor para cada factor. A diferencia de la mayoría de los demás métodos de evaluación de puestos los cuales permiten conocer tan sólo el valor relativo de los puestos de trabajo, el método de comparación de factores también determina el valor absoluto.

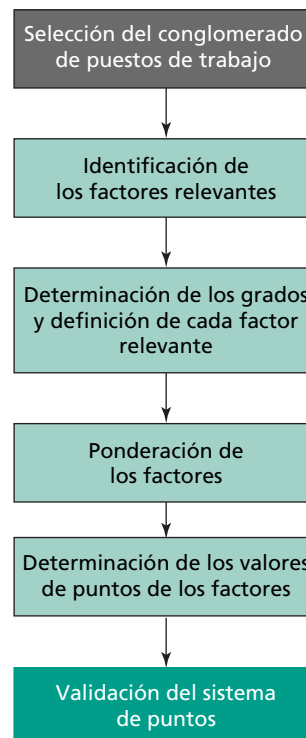
### Método de puntos

#### Método de puntos:

Método de evaluación de puestos en el cual los evaluadores asignan valores numéricos a factores específicos de los puestos de trabajo, como el conocimiento requerido; la suma de estos valores da por resultado una evaluación cuantitativa del valor relativo de un puesto de trabajo.

En el **método de puntos**, los evaluadores asignan valores numéricos a factores específicos de los puestos de trabajo, como el conocimiento requerido la suma de estos valores da por resultado una evaluación cuantitativa del valor relativo de un puesto de trabajo. Comúnmente, alguna variación del plan de puntos ha sido la opción más utilizada. El procedimiento para establecer un método de puntos se ilustra en la figura 9-3.<sup>25</sup> En el método de puntos para la evaluación de puestos se realizan las siguientes tareas.

El método de puntos requiere que los factores del puesto de trabajo se seleccionen de acuerdo con la naturaleza del grupo específico de puestos sometidos a evaluación. Por lo general, las organizaciones desarrollan un plan separado para cada grupo de puestos de trabajo con características similares (conglomerados de puestos de trabajo) en la compañía. Los trabajos de producción, los empleos administrativos y los de ventas son ejemplos de conglomerados de puestos de trabajo. Después de determinar el conglomerado que se va a estudiar, los analistas (o los supervisores en las empresas más pequeñas) realizan un análisis de puestos y asientan por escrito las descripciones de puestos si en ese momento no se dispone de descripciones actuali-



**Figura 9-3** Procedimiento para el establecimiento del método de puntos para la evaluación de puestos

zadas. El comité de evaluación de puestos usa posteriormente esas descripciones para tomar decisiones de evaluación.

### Ejemplo del método de puntos

A continuación se expone con cierto detalle cómo funciona el método de puntos.

**Selección del conglomerado del puesto de trabajo.** Supongamos que vamos a desarrollar un sistema de puntos para un conglomerado de puestos de trabajo administrativos.

**Identificación de los factores relevantes.** El comité selecciona los factores para medir el valor del puesto de trabajo. Estos factores se convierten en las normas que se usan para la evaluación de los puestos de trabajo. Los individuos que estén perfectamente familiarizados con el contenido de los trabajos bajo consideración son los mejor calificados para identificar dichos factores. En nuestro ejemplo, supongamos que los factores relevantes identificados son la educación, el conocimiento del puesto de trabajo, los contactos, la complejidad de los deberes y la iniciativa.

**Determinación de los grados y definición de cada factor relevante.** La siguiente consideración es determinar el número de grados para cada factor relevante del puesto de trabajo. Los grados representan el número de niveles distintos asociados con un factor en particular. El número de grados necesarios para cada factor depende de los requisitos del puesto de trabajo. Si un conglomerado en particular requiere prácticamente del mismo nivel de educación formal (un certificado de preparatoria o una especialización de dos años, por ejemplo), sería más adecuado utilizar un menor número de grados que cuando algunos puestos de trabajo dentro del conglomerado requieren de grados avanzados. Los evaluadores deben dividir cada factor en el número de grados. Estas definiciones detalladas para cada grado, en última instancia, permitirán a los miembros del comité determinar de una manera más exacta los puntos apropiados para cada factor.

En nuestra ilustración acerca del conglomerado de puestos de trabajo administrativos, se ha determinado que la educación, el conocimiento del trabajo y la iniciativa tienen cinco grados los contactos tienen cuatro, y la complejidad de los deberes tiene tres. El grado 1 en

<b>FACTOR: CONTACTOS</b>		
Este factor considera la responsabilidad para trabajar con otras personas para obtener resultados, ya sea entre departamentos o fuera de la planta. En los niveles más bajos, es principalmente una cuestión de dar u obtener información o instrucciones. En los grados más altos, el factor implica tratar con otras personas o influir sobre ellas. Al evaluar este factor, considere la manera en la que se hacen los contactos, la duración de éstos y sus propósitos.		
Nivel (grados)		Puntos
IV	Los propósitos usuales de los contactos son discutir los problemas y las posibles soluciones, conseguir la cooperación o la coordinación de esfuerzos, y lograr acuerdos y acciones se requiere de una capacidad de tacto y persuasión superior a lo común.	90
III	Los propósitos ordinarios de los contactos son intercambiar información y resolver los problemas específicos que se encuentran en el curso diario del trabajo.	66
II	Los contactos pueden ser repetitivos, pero por lo regular son breves y con escasa o nula continuidad.	42
I	Por lo general los contactos se extienden únicamente a personas que se encuentran en la unidad inmediata de trabajo.	18
<b>FACTOR: COMPLEJIDAD DE LOS DEBERES</b>		
III	Realiza un trabajo para el cual únicamente existen métodos generales. Se requiere de acciones y juicios independientes en forma regular para analizar hechos, evaluar situaciones, obtener conclusiones, tomar decisiones y emprender una acción o recomendarla.	85
II	Cumple deberes en tanto que trabaja a partir de procedimientos establecidos o métodos generalmente entendidos. Se requiere de acciones y juicios independientes para decidir qué hacer, determinar las posibles variaciones con respecto a los procedimientos estandarizados, revisar los hechos en las situaciones y determinar las acciones a tomar, dentro de límites prescritos.	51
I	Si acaso, se requiere de pocas acciones o juicios independientes. Los deberes son estandarizados y tan sencillos que implican pocas alternativas en cuanto a la manera de cumplirlos.	17

**Figure 9-4** Grados para los factores de los contactos y complejidad de los deberes



el rubro de educación, por ejemplo, podría indicar el requerimiento de haber concluido la preparatoria para realizar el trabajo. El grado 5 podría significar que se requiere del nivel de maestría. Como se observa en la figura 9-4, se describen los grados para dos de los factores relevantes en nuestro ejemplo: los contactos y la complejidad de los deberes. Observe que el factor *Contactos* tiene cuatro grados y que el factor *Complejidad de los deberes* tiene tres grados.

**Ponderación de los factores.** El comité debe establecer entonces los pesos o ponderaciones que otorgará a los factores de acuerdo con su importancia relativa en los puestos de trabajo sometidos a evaluación. En nuestro ejemplo, supongamos que el comité considera que la educación es muy importante para el conglomerado de puestos de trabajo administrativos y, por lo tanto, le otorga un peso del 35 por ciento. El comité también determinó las ponderaciones de los otros cuatro factores: conocimiento del trabajo, 25 contactos, 18 complejidad de los deberes, 17 e iniciativa, 5. El porcentaje total es del 100 por ciento.

**Determinación del valor de los factores en puntos.** El comité determina entonces el número total de puntos para el plan. El número puede variar, pero 500 o 1,000 puntos suelen funcionar bien. Nuestro comité ha determinado que utilizará un sistema de 500 puntos.

Se puede calcular el máximo número de puntos para cada factor multiplicando los puntos totales del sistema por los pesos asignados. En nuestro ejemplo, los puntos máximos que podría recibir cada puesto de trabajo en el rubro de educación serían 175 (el peso del 35 por ciento multiplicado por 500 puntos). Si el intervalo entre los factores ha de ser un número constante, los puntos para el grado mínimo pueden tomar el valor del peso porcentual asignado al factor. Por ejemplo, el peso porcentual para la educación es del 35 por ciento por lo tanto, el número mínimo de puntos también sería de 35. Se puede descifrar el intervalo del grado restando el número mínimo de puntos del número máximo y dividiendo entre el número de grados usados menos 1. Por ejemplo, el intervalo para el factor 1 (educación) es:

$$\text{Intervalo} = \frac{175 - 35}{5 - 1} = 35$$

Por lo tanto, el intervalo entre cada grado para la educación es de 35 (véase la tabla 9-1). Observe que los intervalos para los otros factores son: conocimiento del trabajo, 25 contactos, 18 complejidad de los deberes, 17 e iniciativa, 5.

**Validación del sistema de puntos.** Ahora es el momento de determinar la confiabilidad del sistema. Cada miembro del comité debe tomar una muestra aleatoria de los empleos dentro del conglomerado de puestos elegido y calcular las ponderaciones para cada trabajo seleccionado. Como se observa en la tabla 9-2, se ha determinado que la puntuación total para el trabajo administrativo 2 es de 239 puntos. Los miembros del comité deben ordenar los puestos de trabajo de acuerdo con el total de puntos de cada puesto para verificar la confiabilidad de la asignación de puntos. Sólo cuando el arreglo jerárquico parece lógico para el conglomerado de puestos de trabajo se puede decir que el trabajo del comité ha terminado. Es posible evaluar de esta manera todos los puestos de trabajo de la compañía.

El enfoque que se acaba de mencionar para determinar el número de puntos para cada grado recibe el nombre de progresión aritmética. Una progresión aritmética es fácil de entender y de explicar a los empleados. En el ejemplo, se supuso que los intervalos entre los grados eran iguales. Sin embargo, si éste no es el caso, será más apropiado otro método como el de progresión geométrica, en el cual cada factor sucesivo se multiplica por un nú-

**Tabla 9-1** Hoja de trabajo para la evaluación de puestos (sistema de 500 puntos)

Factor del puesto de trabajo	Peso	Grado del factor				
		1	2	3	4	5
Educación	35	35	70	105	140	175
Conocimiento del trabajo	25	25	50	75	100	125
Contactos	18	18	42	66	90	
Complejidad de deberes	17	17	51	85		
Iniciativa	5	5	10	15	20	25

**Tabla 9-2** Hoja de trabajo para la evaluación de un puesto de trabajo: posición administrativa 2

Factor del puesto de trabajo	Peso	Grado del factor				
		1	2	3	4	5
Educación	35	35	70	105	140	175
Conocimiento del trabajo	25	25	50	75	100	125
Contactos	18	18	42	66	90	
Complejidad de deberes	17	17	51	85		
Iniciativa	5	5	10	15	20	25
Valor total del puesto de trabajo						239

mero fijo. En este ejemplo, el número fijo es 2, lo cual ocasiona que el cuarto grado sea de ocho años (véase la figura 9-5).

Los planes de puntos requieren de tiempo y esfuerzo para diseñarse. De acuerdo con la experiencia, una característica compensadora del método es que, una vez desarrollado, el plan es de utilidad durante mucho tiempo. En el ambiente actual, la vida de un plan puede ser considerablemente menor. En cualquier caso, a medida que se crean nuevos puestos de trabajo y los antiguos cambian de manera sustancial, el análisis de puestos de trabajo debe realizarse de nuevo y habrá que redactar las descripciones de puestos sobre una base continua. El comité de evaluación de puestos evalúa entonces los puestos de trabajo. Tan sólo cuando cambian los factores de los puestos de trabajo, o cuando por alguna razón los pesos asignados resultan inapropiados, el plan se vuelve obsoleto.

**Método de perfiles y escalas guía de Hay (plan Hay)**

**Método de perfiles y escalas guía de Hay (plan Hay):**

Versión refinada del método de puntos utilizada por aproximadamente 8,000 organizaciones de los sectores público y privado en todo el mundo para evaluar puestos de trabajo a nivel de oficinistas, vendedores, técnicos, profesionales, administradores y/o ejecutivos.

El **método de perfiles y escalas guía de Hay (plan Hay)** es una versión refinada del método de puntos utilizada por aproximadamente 8,000 organizaciones de los sectores público y privado en todo el mundo para evaluar puestos de trabajo a nivel de oficinistas, vendedores, técnicos, profesionales, administradores y/o ejecutivos.<sup>26</sup> Utiliza los factores relevantes relacionados con el saber cómo (o *know-how*) y la experiencia, la resolución de problemas, la responsabilidad y algunos otros elementos. Se asignan valores en puntos a estos factores para determinar el total de puntos para cualquier puesto de trabajo.

El *saber c mo (know-how)* se refiere al total de conocimientos y habilidades que se necesitan para lograr un desempeño satisfactorio en el puesto de trabajo. Tiene tres dimensiones, las cuales incluyen la cantidad de conocimientos prácticos, especializados o científicos requeridos la habilidad para coordinar diversas funciones la capacidad para tratar a las personas y para motivarlas con eficacia.

La *resoluci n de problemas* es el grado de pensamiento original que requiere el puesto de trabajo para analizar, evaluar, crear, razonar y extraer conclusiones. La resolución de problemas tiene dos dimensiones: el ambiente de pensamiento en el cual se resuelven los problemas (desde los estrictamente rutinarios hasta los definidos de manera abstracta), y el desafío de pensamiento que implican los problemas (desde repetitivos hasta inexplorados). La resolución de problemas se expresa como un porcentaje del saber cómo, ya que las personas usan lo que saben para pensar y para tomar decisiones.

La *responsabilidad* se refiere al compromiso por la acción y a las consecuencias resultantes. La responsabilidad tiene tres dimensiones, que incluyen el grado de libertad de acción que tiene el titular del cargo, el efecto del puesto de trabajo sobre los resultados, y el alcance del efecto monetario del puesto de trabajo.



Página de visita del método Hay, el sistema de medición de puestos de trabajo más ampliamente usado en el mundo.

Factor del puesto de trabajo	Grado del factor			
	1	2	3	4
Experiencia requerida	1 año	3 años	5 años	7 años
	(------Progresión aritmética-----)			
Factor del puesto de trabajo	Grado del factor			
	1	2	3	4
Experiencia requerida	1 año	2 años	4 años	8 años
	(------Progresión geométrica-----)			

**Figura 9-5** Ilustración de una progresión aritmética y geométrica

El cuarto factor, los *elementos relevantes adicionales*, se refiere a las condiciones excepcionales en el ambiente laboral. Como el plan Hay es un método de evaluación de puestos que usan los patrones en todo el mundo, facilita la comparación de puestos entre las empresas. Por lo tanto, el método sirve para determinar la equidad tanto interna como externa.

La mayoría de los planes de evaluación de puestos determinan el valor relativo de los puestos, lo cual da como resultado una jerarquía de puestos de trabajo. El siguiente paso es determinar el precio real de cada puesto. La determinación del valor monetario de los puestos y los detalles que implica conforman el tema de la siguiente sección.

8

Describir la determinación del valor monetario de los puestos.

**Determinación del valor monetario de los puestos:**

Asignación de una cantidad en dinero al valor de un puesto de trabajo.

**Niveles salariales:**

Agrupamiento de puestos de trabajo similares para simplificar la determinación del valor monetario de los puestos.

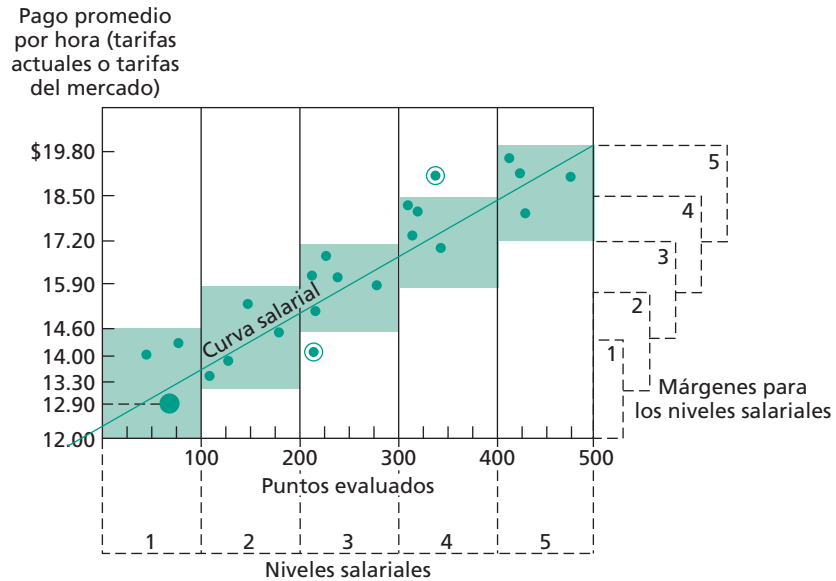
**Determinación del valor monetario de los puestos**

El proceso de evaluación de puestos dará como resultado una jerarquía de puestos de trabajo. Podría revelar, por ejemplo, que el puesto de un contador senior es más valioso que el puesto de un operador de computadoras, el cual, a la vez, es más valioso que el puesto de un capturista de datos. En este momento, se conoce el valor relativo de estos puestos para la compañía, pero no su valor *absoluto*. La **determinación del valor monetario de los puestos** da como resultado la asignación de una cantidad en dinero al valor de un puesto de trabajo. Ocurre después de la evaluación de un puesto y después de que se ha determinado el valor relativo de cada puesto en la organización. Las empresas usan con frecuencia los niveles y los márgenes salariales en el proceso de determinar el valor monetario de los puestos.

**Niveles salariales**

Un **nivel salarial** es el agrupamiento de puestos similares para simplificar la determinación del valor monetario de los puestos de trabajo. Por ejemplo, es mucho más conveniente que las organizaciones valúen 15 niveles salariales en vez de 200 puestos en forma separada. La sencillez de este enfoque es similar a la práctica de una universidad de agrupar las calificaciones de 90 a 100 dentro de la categoría *A*, las calificaciones de 80 a 89 dentro de la categoría *B*, y así sucesivamente. Al seguir este enfoque, también se evita una falsa implicación de exactitud. Aunque los planes de evaluación de puestos pueden ser sistemáticos, ninguno es científico.

Con frecuencia es de utilidad que los administradores grafiquen los puestos de trabajo en un diagrama de dispersión al determinar el número apropiado de niveles salariales para una compañía. En la figura 9-6, observe que cada punto en el diagrama de dispersión representa un puesto de trabajo. La ubicación del punto refleja la relación del puesto de trabajo



**Figura 9-6** Diagrama de dispersión de los puestos de trabajo evaluados que ilustra la curva salarial, los niveles y los rangos salariales

Resumen de puntos evaluados	Nivel salarial	Mínimo	Punto medio del margen salarial	Máximo
0-99	1	\$12.00	\$13.30	\$14.60
100-199	2	13.30	14.60	15.90
200-299	3	14.60	15.90	17.20
300-399	4	15.90	17.20	18.50
400-500	5	17.20	18.50	19.80

con la remuneración y con los puntos evaluados, lo cual refleja su valor. Cuando se usa este procedimiento, la dispersión de un cierto punto determina la amplitud del nivel salarial (100 puntos en esta ilustración). Aunque cada punto representa un puesto de trabajo, puede implicar a docenas de individuos que ocupan *posiciones* en ese puesto. El punto grande en la parte inferior izquierda representa el trabajo de un capturista de datos, evaluado en 75 puntos. La tarifa por hora del capturista de datos de 12.90 representa ya sea el sueldo promedio que se paga actualmente por ese trabajo o su tarifa de mercado. Esta decisión depende de la manera en la que la administración quiera determinar el valor monetario de sus puestos de trabajo.

Una **curva salarial** (o *curva de remuneración*) es el ajuste de los puntos graficados para crear una progresión suave entre los niveles salariales. La línea dibujada minimiza la distancia entre todos los puntos y la línea de mejor ajuste puede ser recta o curva. Sin embargo, cuando se usa el sistema de puntos, con frecuencia el resultado es una línea recta, como en la figura 9-6. Esta línea se puede trazar ya sea por el método de mano libre o mediante el uso de un método estadístico.

### Márgenes salariales

Después de que se han determinado los niveles salariales, la siguiente decisión es determinar si todos los individuos que realizan un mismo trabajo recibirán una remuneración igual o si se deberían usar márgenes salariales. Un **margen salarial** incluye una tarifa de remuneración mínima y máxima con una suficiente variación entre las dos para hacer posible una diferencia significativa en el salario. Los márgenes salariales generalmente son preferibles por encima de las tarifas únicas de remuneración porque permiten a la empresa retribuir a los empleados de acuerdo con su desempeño y la duración del servicio. Así, la remuneración sirve como un incentivo positivo. Cuando se usan los márgenes salariales, una empresa debe desarrollar un método para promover a los individuos a través de un rango determinado. Las compañías generalmente usan distintos diferenciales dentro de los márgenes salariales para los puestos de trabajo que consideran más valiosos.

**Puntos a lo largo del margen.** Refiriéndonos una vez más a la figura 9-6, observe que cualquier persona puede determinar fácilmente las tarifas de pago mínimas, promedio y máximas por hora para cada uno de los cinco niveles salariales. Por ejemplo, para el nivel 5, la tarifa mínima es de 17.20, el promedio es de 18.50, y la tarifa máxima es de 19.80. La tarifa mínima puede ser la tarifa inicial de contratación que recibe una persona cuando se une a la empresa, aunque en la práctica, los empleados nuevos reciben con frecuencia una remuneración que empieza por arriba de este nivel. La tarifa de remuneración máxima representa la cantidad máxima que puede recibir un empleado para ese puesto de trabajo independientemente de qué tan bien lo que desempeñe.

**El problema de alcanzar el límite salarial máximo.** Una persona que se encuentre en la parte más alta de un nivel salarial tendrá que ser promovida a un puesto de trabajo con un nivel salarial más alto para recibir un incremento de sueldo a menos que: **1.** se haga un ajuste general o, **2.** el puesto de trabajo se reevalúe y se reubique en un nivel salarial más alto. Esta situación ha puesto en aprietos a numerosos administradores al tratar de explicar el sistema de remuneración a un empleado que está haciendo un trabajo formidable pero que se encuentra ya en el límite superior de un nivel salarial. Considere la siguiente situación:

*Todos en el departamento se dieron cuenta de que Beth Smithers era la mejor asistente administrativa de la compañía. En ocasiones, parecía hacer el trabajo de tres personas. Bob Marshall, el supervisor de Beth, estaba impresionado. Recientemente, Marshall había tenido una discusión con el gerente de recursos humanos para ver qué podía hacerse para conseguir un aumento para Beth. Después de que Bob le describió la situación, la única respuesta del gerente de recursos humanos fue: "Lo siento, Bob. Beth ya se encuentra en el límite máximo de su nivel salarial. No hay nada que se pueda hacer; el concepto de que se actualice su puesto de trabajo o que se le promueva a otra posición".*

Situaciones como las de Beth plantean un problema desconcertante a los administradores. Muchos estarían dispuestos a hacer una excepción al sistema para conceder a Beth un aumento salarial. Sin embargo, esta acción violaría un principio tradicional, el cual sostiene que todo puesto de trabajo dentro de la organización tiene un valor máximo, independientemente de qué tan bien realice su trabajo un empleado. El fundamento racional es que el hacer excepciones al plan de remuneración daría como resultado amplias injusticias en el pago. Ante esto, en la actualidad muchas organizaciones están cuestionando los conceptos tradicionales en tanto que se esfuerzan por retener a los empleados con un nivel

#### Curva salarial:

Ajuste de los puntos graficados para crear una progresión suave entre los niveles salariales (también se conoce como *curva de remuneración*).

#### Márgenes salariales:

Tarifa de remuneración mínima y máxima con una suficiente variación entre las dos para hacer posible una diferencia significativa en el salario.

excepcional de desempeño. Por ejemplo, si Beth Smithers trabajara para Microsoft o para Southwest Airlines, podría obtener un aumento.

**Márgenes salariales en niveles más altos.** Los márgenes salariales establecidos deberían ser lo suficientemente amplios para motivar a los empleados a hacer un mejor trabajo. En los niveles más altos, los diferenciales de remuneración deben ser más amplios para que sean significativos. Es lógico que el margen de variación de la tarifa salarial se vuelva crecientemente más amplio en cada nivel consecutivo. Considere, por ejemplo, lo que significaría un aumento de salario de 200 al mes para un archivista que gana 2,000 por mes (un aumento del 10 por ciento) y para un contador de costos senior que gana 5,000 mensuales (un aumento del 4 por ciento). Suponiendo una tasa de inflación del 4 por ciento, *la remuneración real* del contador seguiría siendo la misma.

### Broadbanding

La presión que existe en todas las empresas de Estados Unidos para funcionar mejor, más rápido y de una manera menos costosa ha ocasionado que la administración haga un escrutinio de todos los sistemas internos. En particular, la remuneración ha recibido una atención especial debido a su capacidad para influir en el comportamiento laboral. La capacidad de responder a esta necesidad es el concepto de **broadbanding**, una técnica que descompone muchos niveles salariales en un número reducido de intervalos amplios para mejorar la eficacia organizacional.

Los recortes de personal y las reestructuraciones de los puestos de trabajo generan descripciones de puestos más amplias, con el resultado de que los empleados realizan tareas más diversas que las que realizaban anteriormente. La implantación del **broadbanding** crea la base para un sistema más sencillo de remuneración que disminuye el énfasis en la estructura y el control, y otorga una mayor importancia al juicio y a una toma de decisiones flexible. El **broadbanding** añade flexibilidad al sistema de remuneración y requiere menos tiempo para hacer distinciones precisas entre los puestos de trabajo. El sistema de **broadbanding** también ayuda a promover el desarrollo lateral de los empleados y a alejar la atención de las oportunidades verticales de promoción. El menor énfasis sobre los niveles de los puestos de trabajo debe motivar a los empleados para que realicen desplazamientos interfuncionales hacia puestos de trabajo que estén al mismo nivel o incluso a un nivel más bajo porque su tarifa de remuneración seguiría siendo la misma.

La implantación del **broadbanding** también minimiza el problema que se mencionó anteriormente en relación con los empleados que se encuentran en el límite superior de su nivel salarial. El desplazamiento del puesto de trabajo de un empleado a un intervalo de nivel más alto ocurriría únicamente cuando hubiera un aumento significativo en las responsabilidades. Sin embargo, es posible lograr un progreso considerable en la remuneración dentro de cada nivel. Por ejemplo, incluso la empresa masiva General Electric ha encontrado la manera de ubicar todos sus puestos de trabajo exentos dentro de cinco intervalos. Esto tiene particular importancia en las empresas que tienen estructuras organizacionales de tipo más horizontal y que, por lo mismo, ofrecen menores oportunidades de promoción.

Aunque la implantación del **broadbanding** tiene éxito en algunas organizaciones, la práctica no está libre de dificultades. Como cada intervalo consiste en un amplio rango de puestos de trabajo, el valor de mercado de esos puestos también puede variar de manera considerable. A menos que exista una supervisión meticulosa, los empleados en los puestos de trabajo que se encuentran en el extremo más bajo del intervalo podrían progresar hacia la parte superior de la categoría y recibir un pago que rebase sus méritos.

### Sistema de tarifa única

Los márgenes salariales no son apropiados en algunas condiciones laborales, como las operaciones de las líneas de ensamble. Por ejemplo, cuando todos los trabajos dentro de una unidad son rutinarios y existen escasas oportunidades para que los empleados varíen su productividad, un sistema de tarifa única (o fija) puede ser más adecuado. Cuando se usan tarifas únicas, todas las personas que ocupan el mismo puesto de trabajo reciben el mismo salario base, sin importar la productividad. Esta tarifa puede corresponder al punto medio de un rango determinado por una encuesta salarial.

### Ajustes salariales

Una vez que se han determinado los márgenes salariales y se han asignado los puestos de trabajo a los niveles salariales, tal vez resulte evidente que algunos puestos de trabajo reciben un pago en exceso, mientras que otros están mal pagados. Por lo regular, los puestos de trabajo que están mal pagados se incrementan para llegar al punto mínimo del margen salarial tan pronto como sea posible. En la figura 9-6 se puede ver que un puesto evaluado en apro-

#### **Broadbanding:**

Técnica de remuneración que descompone muchos niveles salariales en un número reducido de intervalos amplios para mejorar la eficacia organizacional.



ximadamente 225 puntos y que tiene una tarifa de 14.00 por hora está representado por un punto encerrado en un círculo que aparece inmediatamente abajo del nivel salarial 3. Se determinó que el trabajo era lo suficientemente difícil para clasificarse dentro del nivel salarial 3 (de 200 a 299 puntos). Sin embargo, los empleados que ocupan el puesto de trabajo están recibiendo 60 centavos por hora menos que el mínimo para el nivel salarial (14.60 por hora). Si una o más mujeres empleadas se encontraran en el trabajo encerrado dentro de un círculo, pronto el empleador estaría aprendiendo más de lo que desea acerca de la Ley de Igualdad Salarial. Una buena práctica administrativa sería corregir este desequilibrio tan rápido como fuera posible colocando el puesto de trabajo en el nivel salarial adecuado e incrementando la remuneración de quienes ocupan ese puesto de trabajo.

Los puestos que reciben un pago en exceso representan un problema diferente. La figura 9-6 ilustra un puesto que recibe un pago en exceso dentro del nivel salarial 4 (observe el punto encerrado en un círculo por arriba del nivel 4). Los empleados que ocupan este puesto ganan 19 por hora, o 50 centavos más que el límite máximo del nivel salarial. Este tipo de pago excesivo, así como el pago deficiente del que se habló antes, se denominan *tarifas de círculo roto*.

Una solución ideal para el problema de un puesto que recibe un pago excesivo consiste en promover al empleado a un puesto de trabajo ubicado en un nivel salarial más alto. Ésta es una gran idea cuando el empleado está capacitado para ocupar un puesto clasificado en un nivel superior y cuando está vacante un puesto de trabajo de ese nivel. Otra posibilidad sería alinear la tarifa salarial del puesto de trabajo y la remuneración del empleado a través de una reducción del sueldo. Aunque esta decisión parezca lógica, por lo regular no es una buena práctica administrativa, ya que esta situación castigaría a los empleados por una situación que ellos no crearon. En algún punto intermedio entre estas dos soluciones posibles se encuentra una tercera alternativa: congelar la tarifa salarial hasta que los aumentos de sueldo generales hagan que el puesto de trabajo se nivele. En una época en la que este tipo de aumentos de sueldo no son muy frecuentes, podría pasar mucho tiempo antes de que esto ocurriera.

La determinación del valor monetario de los puestos de trabajo no es una tarea sencilla. Requiere de esfuerzos que no terminan nunca. Es una de esas tareas que tal vez no sean del agrado de los administradores, pero que de cualquier modo deben realizar.



Identificar los factores relacionados con el empleado que son esenciales en la determinación de la remuneración financiera directa.

## El empleado como determinante de la remuneración financiera directa

Además de la organización, el mercado laboral y el puesto de trabajo, hay factores relacionados con el empleado que también son esenciales para determinar la equidad en las remuneraciones. Estos factores incluyen el desempeño, las habilidades/competencias, la antigüedad, la experiencia, la pertenencia a la organización y el potencial. Otros factores, menos controlados por el empleado, son la influencia política y la suerte.

### Pago basado en el desempeño

Aquí el trabajo es el vínculo entre la remuneración y el desempeño.<sup>27</sup> Una característica de la remuneración cuyo control depende de los empleados es el desempeño en el trabajo. En años recientes ha habido una movilización definitiva en Estados Unidos hacia la remuneración en función del desempeño.<sup>28</sup> El objetivo de la remuneración basada en el desempeño es mejorar la productividad. En 2008, más del 90 por ciento de las empresas encuestadas tenían alguna forma de opción de remuneración basada en el desempeño.<sup>29</sup> Un programa eficaz de evaluación del desempeño es un prerrequisito para cualquier sistema de pago vinculado con el desempeño. Los datos de las evaluaciones brindan información para enfoques tales como el pago por méritos, los bonos y el pago por pieza producida. Estos enfoques para la administración de la remuneración se expondrán en las siguientes secciones.

#### Pago por méritos:

Pago que se añade a la remuneración de base de los empleados en función de su nivel de desempeño.

**Pago por méritos.** El **pago por méritos** es un pago que se añade a la remuneración de base de los empleados en función de su nivel de desempeño. Sin embargo, con frecuencia, en la práctica es tan sólo un aumento disfrazado para compensar el incremento en el costo de la vida. Algunos estudios realizados por especialistas en remuneraciones han determinado que el pago por méritos tiene *éxito marginal* para influir sobre la satisfacción por la remuneración y sobre el desempeño.<sup>30</sup> Aun si los aumentos por méritos son reducidos, el hecho de concederlos a todos los empleados sin prestar atención a sus resultados envía un mensaje erróneo, tanto a los empleados cuyo trabajo es deficiente, quienes reciben una recompensa por logros menos que estelares, como a los empleados cuyo trabajo es excelente, quienes obtienen una rebanada más pequeña del pastel del presupuesto destinado a los salarios.<sup>31</sup>

Desde el punto de vista del empleador, una clara desventaja de los típicos aumentos de pago por méritos es que incrementan la remuneración de base del empleado. Por consiguiente,

los empleados reciben una cantidad adicional cada año que están en la nómina sin importar sus más recientes niveles de desempeño. Algunas empresas encuentran difícil justificar los aumentos de pago por méritos con base en un periodo anterior de empleo que se agregan continuamente a la remuneración básica. Aunque muchas compañías continúan con los planes de pagos por méritos, otras tratan de controlar los costos fijos mediante el uso de una remuneración variable. En realidad, los dos enfoques no son mutuamente excluyentes de hecho, las empresas los usan con frecuencia de manera conjunta. Los pagos por méritos, los cuales aumentan el salario base, reconocen las aportaciones a largo plazo de los empleados las remuneraciones variables, incluyendo los bonos, reconocen los logros actuales.

**Pago variable (bonos).** De manera creciente, las compañías están destinando un porcentaje más alto de su presupuesto a otorgar pagos variables en tanto que cada vez más compañías adoptan el concepto de remuneración en función del desempeño.<sup>32</sup> El tipo más común de pago variable por el desempeño es el **bono**, el cual consiste en un premio financiero anual, en función de la productividad, que no se añade a la remuneración de base.

De acuerdo con una encuesta, el 85 por ciento de las organizaciones del sector privado pagan bonos, lo cual representa un aumento con respecto al 69 por ciento del año anterior.<sup>33</sup> En otro estudio, todas las compañías con un crecimiento de dos dígitos afirmaron que sus programas variables de remuneración resultaron benéficos y contribuyeron a mejorar los resultados del negocio.<sup>34</sup> En 2008, cuando la economía se estaba desacelerando y los empleados aguardaban con impaciencia aumentos de sueldo generales, aún se otorgaban bonos generosos para los empleados de alto rendimiento. Las compañías dedicaban casi el 12 por ciento de la nómina a los bonos para recompensar a los empleados con altos logros.<sup>35</sup> Vivian King, vocera de la compañía Roundy's Supermarkets Inc., con sede en Milwaukee, comenta: Consideramos que el programa de bonos redondea nuestras remuneraciones y beneficia al paquete de prestaciones.<sup>36</sup> El uso de una remuneración variable ha ayudado a los empleados a administrar sus desembolsos de efectivo en un ambiente de negocios severo y a la vez ha dado el fundamento para compartir el éxito con los empleados.<sup>37</sup> Los administradores argumentan con frecuencia que una remuneración basada en el desempeño es una situación donde todos salen ganando porque fomenta la producción y la eficiencia, y da a los empleados algún control sobre su poder de generación de ganancias. Un efecto lateral positivo del uso de los bonos para recompensar un alto desempeño es que puede motivar a los compañeros de trabajo para que se comporten de igual modo.<sup>38</sup>

En la actualidad, muchas organizaciones otorgan *bonos inmediatos* para áreas y talentos fundamentales. Los **bonos inmediatos** son una gratificación monetaria relativamente pequeña que se otorga a los empleados por un trabajo o esfuerzo sobresaliente durante un periodo razonablemente corto. Si el desempeño de un empleado ha sido excepcional, el empleador lo puede recompensar con un bono que se conceda una sola vez y que sea tan bajo como de 50 y 100, o que puede llegar a 500 y tal vez 5,000 poco tiempo después de las acciones dignas de encomio.<sup>39</sup> De acuerdo con una encuesta salarial de WorldatWork, el 45 por ciento de las empresas otorgan bonos inmediatos.<sup>40</sup>

**Pago por pieza producida.** El **pago por pieza producida** es un plan de remuneración por incentivos en el cual se paga a los empleados por cada unidad que producen. Por ejemplo, si un trabajador gana 8 por unidad y elabora 10 unidades por día, ganará 80. Algunas veces se incluye una base garantizada en un plan de pago por pieza producida, lo cual significa que un trabajador recibiría este monto como base sin importar cuál sea su producción. Este tipo de pago prevalece sobre todo en las áreas de producción y operación. Los requisitos para el plan incluyen el desarrollo de normas de producción para el puesto de trabajo y el tener la capacidad de medir la producción de un solo empleado. Obviamente, un plan de pago por pieza producida no sería factible para muchos tipos de puestos de trabajo.

### Pago basado en habilidades

Aunque son muy similares en su naturaleza, el pago basado en habilidades y el pago basado en competencias se expondrán por separado. Una encuesta de planeación de las remuneraciones de 950 empresas estadounidenses indicó que el 15 por ciento de éstas tienen planes basados en habilidades y el 21 por ciento cuentan con planes basados en competencias.<sup>41</sup> El **pago basado en habilidades** es un sistema que retribuye a los empleados por sus *habilidades* y *conocimientos* relacionados con el trabajo, y no por los títulos de sus puestos de trabajo.<sup>42</sup> Este sistema supone que los empleados que saben más son más valiosos para la empresa y, por lo tanto, merecen una recompensa por sus esfuerzos para adquirir nuevas habilidades. Cuando los empleados obtienen habilidades adicionales que son relevantes para el puesto de trabajo, tanto los departamentos como los individuos que atienden resultan beneficiados. Por ejemplo, en un departamento tal vez haya seis diferentes tipos de máquinas, cada una

#### Bono:

Recompensa financiera que se concede una sola vez en el año, en función de la productividad, y que no se añade a la remuneración de base.

#### Bono inmediato:

Gratificación monetaria relativamente pequeña que se otorga a los empleados por un trabajo o esfuerzo sobresaliente durante un periodo razonablemente corto.

#### Pago por pieza producida:

Plan de remuneración por incentivos en el cual se paga a los empleados por cada unidad que producen.

#### Pago basado en habilidades:

Sistema que retribuye a los empleados por sus habilidades y sus conocimientos relacionados con el trabajo, y no por los títulos de sus puestos de trabajo.

de las cuales requiere de distintas habilidades para ponerse en operación. En un sistema de pago basado en habilidades, el trabajador incrementará su remuneración a medida que aprenda el funcionamiento de otras máquinas. Los empleados pueden recibir recompensas tangibles e intangibles: aumentos de sueldo, seguridad en el trabajo, mayor movilidad y la satisfacción de ser una persona más valiosa. La adquisición de habilidades adicionales también permite a los empleados la oportunidad de incrementar sus ganancias sin la necesidad de cambiar de manera definitiva a un puesto de trabajo de nivel más alto. Este factor tiene una importancia adicional en un ambiente altamente competitivo en el cual las oportunidades de promociones son más limitadas que en el pasado. Los empleados que disponen de una variedad más amplia de habilidades ofrecen a las unidades organizacionales un mayor grado de versatilidad para lidiar con los problemas de ausentismo y rotación.

Aunque el pago basado en habilidades parece tener ventajas tanto para el empleador como para el trabajador, existen algunos desafíos para la administración. La empresa debe brindar oportunidades adecuadas de capacitación o, de lo contrario, el sistema se puede volver carente de motivación. La investigación revela que se requiere de un promedio de tan sólo tres años para que un trabajador alcance un nivel máximo en un sistema de pago basado en habilidades. En esas circunstancias, ¿qué mantendrá motivados a los empleados? Un desafío adicional asociado con un pago basado en habilidades es que los costos de la nómina ascenderán. Es concebible que una empresa pueda tener, además de altos costos de capacitación y desarrollo, una fuerza de trabajo muy costosa que posea un exceso de habilidades. A pesar de estas posibilidades negativas, muchas empresas han logrado costos operativos más bajos y otros beneficios gracias a sus programas de pago basado en habilidades.

### Pago basado en competencias

El concepto de pago basado en habilidades se ha aplicado a los empleados profesionales y administrativos, comúnmente bajo la forma de pago basado en competencias. El **pago basado en competencias** es un plan de remuneración que recompensa a los empleados por las capacidades que logren. Las competencias incluyen las habilidades, pero también implican otros factores, como los motivos, los valores, las actitudes y el concepto de sí mismo que pueden estar vinculados con un mejor desempeño. Con frecuencia, se debe invertir una cantidad considerable de tiempo para determinar las competencias específicas necesarias para los distintos puestos de trabajo. Después de ello, se valoran varios bloques de competencias. La administración debe invertir un tiempo considerable en el desarrollo, la implantación y la continuidad de tal sistema. Aunque las competencias fundamentales pueden ser únicas para cada compañía, una empresa de servicios identificó las siguientes:

- **Competencias centradas en el equipo.** Edifican relaciones de trabajo productivas dentro y fuera de la organización.
- **Competencias impulsadas por resultados.** Se concentran en el logro de objetivos fundamentales.
- **Competencias dirigidas al cliente.** Permiten trabajar como un socio con clientes internos y externos.
- **Competencias innovadoras.** Generan e implantan nuevas ideas, productos, servicios y soluciones para los problemas.
- **Competencias de ciclo rápido.** Facilitan la acción y la firmeza en las decisiones.<sup>43</sup>

La remuneración basada en el desempeño se concentra en los resultados finales el pago basado en competencias examina la manera en la que un empleado logra los objetivos. Aunque las competencias se relacionan con el desempeño, parecen más difíciles de evaluar que los resultados.

### Antigüedad

La **antigüedad** es la cantidad de tiempo que un empleado ha estado asociado con una compañía, con una división, un departamento de la empresa o un puesto de trabajo. Aunque la administración prefiere por lo general el desempeño como la base primaria para los cambios en las remuneraciones, los sindicatos tienden a favorecer la antigüedad. Consideran que la antigüedad constituye una base objetiva y justa para otorgar aumentos de sueldo. Muchos líderes sindicales consideran que los sistemas de evaluación del desempeño son demasiado subjetivos, lo cual permite a la administración recompensar de manera arbitraria a los empleados favoritos.

#### Pago basado en competencias:

Plan de remuneración que recompensa a los empleados por las capacidades que logren.

#### Antigüedad:

Cantidad de tiempo que un empleado ha estado asociado con la compañía, con una división, un departamento de la empresa o un puesto de trabajo.

## Experiencia

Independientemente de la naturaleza de una tarea, la experiencia tiene el potencial de mejorar la capacidad de una persona para realizarla. Sin embargo, esta posibilidad se materializa únicamente si la experiencia adquirida es positiva. El conocimiento de los aspectos básicos es por lo general un prerrequisito para el uso eficaz de la experiencia de un individuo. Esto se aplica a una persona que juega golf, o que está aprendiendo un idioma extranjero o que administra personal en una organización. Quienes se sienten orgullosos por contar con experiencia administrativa de muchos años tienen razones para ello sólo si su experiencia ha sido benéfica. Aquellos que han sido administradores autocráticos durante muchos años tal vez encuentren que su experiencia no es altamente valorada por una empresa de *Fortune* 100. Sin embargo, la experiencia con frecuencia es indispensable para obtener el conocimiento necesario para realizar muchas tareas.

Un aspecto relativamente nuevo de la experiencia relacionado con el valor organizacional proviene de la creación de una economía nueva. En la actualidad, es posible que la *e - experiencia* se esté volviendo un tanto irrelevante. De hecho, la tecnología puede haber convertido a la experiencia en algo inútil a menos de que la persona con dicha experiencia se haya mantenido actualizada con la tecnología disponible. La administración en el mundo de las compañías punto-com sin duda es distinta de la que se practicaba en la antigua economía. Sin embargo, los empleados reciben una remuneración por su experiencia, y ello se justifica cuando la experiencia es positiva y relevante para el trabajo.

## Pertenencia a la organización

Los empleados reciben algunos elementos de las remuneraciones sin importar el trabajo particular que realicen o su nivel de productividad. Reciben el pago porque son miembros de la organización. Por ejemplo, un empleado promedio que ocupe un puesto de trabajo en el nivel salarial 1 tal vez reciba el mismo número de días de vacaciones, el mismo tipo de seguros de vida y el mismo reembolso de gastos educacionales que un empleado de jerarquía superior que trabaje en un puesto clasificado con un nivel salarial 10. De hecho, es posible que el trabajador en el nivel salarial 1 obtenga más tiempo de vacaciones si ha trabajado en la empresa durante más tiempo. El objetivo de las recompensas basadas en la pertenencia a la organización es mantener un alto grado de estabilidad en la fuerza laboral y reconocer la lealtad.

## Potencial

El potencial resulta inútil si nunca llega a realizarse. Sin embargo, las organizaciones pagan a algunos individuos con base en su potencial. Para atraer a personas jóvenes y talentosas hacia la empresa, por ejemplo, el programa general de remuneración debe atraer a aquellos individuos que carecen de experiencia o que no cuentan con habilidades para realizar tareas difíciles. Muchos empleados jóvenes son bien remunerados, tal vez no como resultado de su capacidad para hacer una contribución inmediata, sino porque tienen el *potencial* para añadir valor a la empresa como un profesional, un supervisor de primera línea, un gerente de remuneraciones, como vicepresidente de marketing o posiblemente incluso como director ejecutivo.

## Influencia política

Desde luego, las empresas no deben permitir que la influencia política sea un factor en la determinación de la remuneración financiera. Sin embargo, negar la existencia de tal influencia sería poco realista. Hay un desafortunado elemento de verdad en la siguiente afirmación: *Lo que cuenta no es lo que uno sabe, si no a quién conoce*. En grados que varían dentro de los negocios, el gobierno y las organizaciones no lucrativas, la influencia política de una persona puede dominar las decisiones de remuneración y promoción. Tal vez sea natural que un administrador favorezca a un amigo o pariente al concederle un aumento de sueldo o una promoción. Sin embargo, si la persona que recibe la recompensa no la merece, el grupo de trabajo pronto se enterará de ello. Es probable que el resultado sea devastador para la moral de los empleados.

## Suerte

Con toda seguridad usted ha escuchado la expresión: *Es bueno estar en el lugar correcto y en el momento correcto*. Hay mucho de verdad en esta afirmación en lo que se refiere a la remuneración. En las empresas, las oportunidades se presentan por sí mismas en forma con-

tinua. Desde un punto de vista realista, no hay forma en la que los administradores puedan anticipar muchos de los cambios que ocurren. Por ejemplo, quién hubiera podido saber que el agente de compras, Joe Flynn, una persona de edad mediana aparentemente saludable, moriría de repente de un ataque cardíaco. Aunque la compañía había estado preparando a varios administradores para la posición de Joe, ninguno fue capaz de asumir de inmediato esa gran responsabilidad. La persona más experimentada, Tommy Loy, ha estado con la compañía tan sólo seis meses. Tommy fue asistente de compras para un competidor durante cuatro años. Gracias a su experiencia, Tommy recibe la promoción y el incremento en la remuneración financiera. Tommy Loy tuvo suerte: estuvo en el lugar correcto y en el momento correcto.

Cuando se pidió a dos directores ejecutivos que explicaran las razones más importantes para su éxito y eficacia como administradores, los dos respondieron cándidamente. Uno dijo:

El éxito consiste en estar en el lugar correcto y en el momento correcto, y ser reconocido como alguien que tiene la capacidad para tomar decisiones oportunas. También depende del hecho de tener una buena relación con la gente, buenos antecedentes operativos y el conocimiento de cómo ayudar al desarrollo del personal. El otro explicó: Obtuve mi puesto actual por estar en el lugar correcto y en el momento correcto, y por tener el antecedente de que siempre conseguía que se realizaran las cosas que había que hacer. Ambos ejecutivos reconocen el significado de la suerte combinada con la capacidad para el desempeño. Sus experiencias dan apoyo a la idea de que la suerte funciona principalmente para las personas eficaces.



Describir el pago basado en equipos, los planes de remuneración extensivos a toda la compañía, la remuneración de los representantes de ventas y la remuneración de los empleados eventuales.

## Pago basado en equipos

Puesto que el desempeño en equipo consiste en una serie de esfuerzos particulares, es necesario reconocer y recompensar a los empleados individuales por sus contribuciones. Sin embargo, si un equipo ha de funcionar con eficacia, las empresas también deben otorgar una recompensa basada en el desempeño general del equipo. El hecho de cambiar la estructura de remuneración de una empresa de un sistema basado en individuos a un sistema que implique una remuneración basada en equipos puede tener resultados muy poderosos. Al hacer esto, una empresa puede mejorar la eficacia, la productividad y la rentabilidad.

Los incentivos para los equipos tienen tanto ventajas como desventajas. Del lado positivo, las empresas encuentran más sencillo desarrollar normas de desempeño para grupos que para individuos. En primer lugar, existe un menor número de normas que se deben determinar. Además, es más probable que el resultado de un equipo refleje un producto o servicio completo. Otra ventaja es que los empleados pueden estar más inclinados a ayudarse entre sí y a trabajar en colaboración si la organización basa las recompensas en el resultado final del equipo. Christopher Avery, consultor residente en Texas, especializado en problemas relacionados con la responsabilidad individual y compartida en el ámbito de trabajo y autor de la obra *Teamwork Is an Individual Skill: Getting our Work Done When Sharing Responsibility*, explica: Cuando los equipos tienen un alto desempeño, es la interacción entre los miembros del equipo, y no los miembros en sí mismos, lo que crea el alto nivel de desempeño. Si preguntamos a los miembros del equipo quién fue individualmente responsable por el alto desempeño grupal, ellos dirán: 'Cómo fuimos todos', y realmente lo sienten así.<sup>44</sup> Una desventaja potencial de los incentivos en equipo se relaciona con los empleados ejemplares. Si los individuos que están en esta categoría perciben que contribuyen más que otros empleados dentro del grupo, pueden sentirse descontentos y abandonar la empresa. Sin embargo, Avery agrega: Si la administración quiere recompensar a un miembro de un equipo con un alto desempeño, otórguele un aumento.<sup>45</sup>

## Planes de remuneración extensivos a toda la empresa

En el béisbol, uno no juzga al equipo con base en el lanzador estrella o en los grandiosos campos de juego. El criterio para el éxito es el desempeño general del equipo, su registro de carreras anotadas y de puntos perdidos. En los negocios, los planes extensivos a toda la compañía ofrecen una posible alternativa para los planes de incentivos que se expusieron anteriormente. Las organizaciones por lo general basan los planes extensivos a toda la compañía en la productividad de la empresa, en los ahorros en costos o en la rentabilidad. Para ilustrar el concepto de los planes extensivos a toda la compañía, se expondrá la participación de los trabajadores en las utilidades y se presentará un plan de participación de ganancias conocido como plan Scanlon.



## Participación de utilidades

### Participación de utilidades:

Plan de remuneración que da como resultado la distribución de un porcentaje predeterminado de las utilidades de la empresa entre los empleados.

La **participación de utilidades** es un plan de remuneración que da como resultado la distribución de un porcentaje predeterminado de las utilidades de la empresa entre los empleados. Muchas empresas usan este tipo de plan para integrar los intereses de los empleados con los de la compañía. Los planes de participación de utilidades pueden ayudar al reclutamiento, la motivación y la retención de empleados, lo cual tiende a mejorar la productividad.

Existen algunas variaciones de planes de participación de utilidades, pero en la actualidad se usan tres tipos básicos: participación de utilidades actual, participación de utilidades diferida y planes combinados.<sup>46</sup>

- Los **planes actualizados** implican un pago a los empleados en efectivo o en acciones tan pronto como se hayan determinado las utilidades.
- Los **planes diferidos** implican la colocación de las contribuciones de la compañía en un fideicomiso irrevocable, el cual se acredita a las cuentas individuales de los empleados. Por lo regular, los fondos se invierten en valores y se ponen a disposición del empleado (o de sus sobrevivientes) en la fecha de retiro, rescisión del contrato o muerte.
- Los **planes combinados** permiten a los empleados recibir el pago de una parte de su participación de utilidades tan pronto como éstas se determinan, a la vez que se difiere el pago de otra parte de su participación.

Por lo general, la mayoría de los empleados de tiempo completo se incluyen en el plan de participación de utilidades de una compañía después de un periodo de espera determinado. Los *derechos adquiridos* determinan la cantidad de *utilidades* que un empleado posee en su cuenta. Las empresas determinan con frecuencia esta suma sobre una base graduada. Por ejemplo, un empleado puede tener un 25 por ciento de derechos adquiridos después de haber estado en el plan durante dos años, 50 por ciento de derechos adquiridos después de tres años, 75 por ciento de derechos adquiridos después de cuatro años y 100 por ciento de derechos adquiridos después de cinco años. Este enfoque gradual para el reconocimiento de los derechos adquiridos motiva a los empleados a permanecer dentro de la empresa, reduciendo así la rotación.

Los resultados de la participación de utilidades incluyen un incremento en la eficacia y costos más bajos. Sin embargo, las variaciones en las utilidades representan un problema especial. Si los empleados están acostumbrados a recibir una remuneración adicional con motivo de la participación de utilidades, y un año no hay utilidades que repartir, se sentirán descontentos.

Un problema básico con un plan de participación de utilidades se deriva del hecho de que los receptores rara vez saben con precisión cómo ayudaron a generar las utilidades, más allá del haber realizado sus trabajos. Y, si los empleados continúan recibiendo un pago, sin duda lo esperarán y dependerán de él. Si no saben lo que han hecho para merecerlo, pueden visualizarlo como un programa de ayuda social, y la actitud pretendida de *propiedad* tal vez no se materialice.

## Participación de ganancias

### Participación de ganancias:

Planes diseñados para vincular a los empleados con la productividad de la empresa y para otorgar un pago de incentivos basado en un mejoramiento en el desempeño de la compañía.

Los **planes de participación de ganancias** se diseñan para vincular a los empleados con la productividad de la empresa y para otorgar un pago de incentivos basado en un mejoramiento en el desempeño de la compañía. Los programas de participación de ganancias como el Scanlon, el Multicost Scanlon, el Rucker y el Improshare son los planes más conocidos extensivos a toda la compañía, y cada vez más corporaciones estadounidenses los han adoptado.<sup>47</sup> La meta de los planes de participación de ganancias es concentrar la atención en el mejoramiento de la eficiencia y los costos, la reducción de costos, el mejoramiento de la producción y el mejoramiento de la rentabilidad.<sup>48</sup> Los planes de participación de ganancias ayudan a alinear la estrategia de personal de una organización con su estrategia de negocios.<sup>49</sup> Más de 4,000 compañías estadounidenses tienen ahora alguna forma de planes de participación de ganancias.<sup>50</sup> Estos planes (también conocidos como *incentivos para la productividad*, *incentivos grupales* e *incentivos de participación en el desempeño*) por lo general se refieren a planes de incentivos que implican a muchos o a la totalidad de los empleados en un esfuerzo común por lograr los objetivos de desempeño de una empresa.

### Plan Scanlon:

Plan de participación de ganancias que brinda una recompensa financiera para los empleados por los ahorros en costos de mano de obra que resultan de sus sugerencias.

Joseph Scanlon, en cuyo honor se ha nombrado el plan Scanlon, desarrolló el primer plan de participación de ganancias para los empleados durante la Gran Depresión; el plan sigue siendo un enfoque exitoso para incentivar a los grupos.<sup>51</sup> El **plan Scanlon** otorga una recompensa financiera a los empleados por los ahorros en costos de mano de obra que resultan de sus sugerencias. Comités formados por empleados y administradores evalúan estas sugerencias. Los participantes en estos planes calculan los ahorros como una razón entre los costos de

DILEMA  
ÉTICO

## ¿Una contabilidad creativa?

**Suponga que usted** y su mejor amigo Sam trabajan para la misma compañía. Usted es el vicepresidente de recursos humanos y Sam es contador. Un día, Sam le comunica: “No sé si debería decirte esto, pero hay algo que está sucediendo en el trabajo de lo cual deberías estar enterado”. Sam le dice entonces, en estricta confidencia, que el director financiero de la compañía está planeando tomar una postura muy agresiva sobre la información de los ingresos por ventas, lo cual, en la opinión de Sam, extendería los límites de las prácticas contables aceptables. La experiencia contable y las responsabilidades de Sam se concentran en las posesiones de bienes raíces de la compañía y él no tiene nada que ver con los ingresos por ventas, pero tiene una buena comprensión de lo que está sucediendo en otras áreas de las actividades financieras de la compañía, y obviamente está preocupado por lo que quiere hacer el director financiero.

El método contable de director financiero aumentaría la perspectiva de utilidades de la empresa y probablemente ayudaría a aumentar el precio de sus acciones. “Pero podría ser riesgoso”, advierte Sam. Podría “suscitar preguntas” acerca de los métodos de la empresa e incluso acerca de su integridad. Lo que es más, afirma Sam, no se sabe si el director ejecutivo comprende con claridad el enfoque de director financiero. Tal vez simplemente consienta con el director financiero, puesto que fueron compañeros en la universidad, y el director ejecutivo lo contrató personalmente hace cuatro años. El director ejecutivo tiene 48 años y ha estado con la compañía durante cinco años; ha impulsado las ventas hasta obtener cifras de dos dígitos cada año, pero su racha de buena suerte puede terminar pronto. Hasta lo que va de este año, las ganancias por ventas han sido las más bajas en más de seis años, y no se vislumbra un cambio en el horizonte inmediato. El jefe de usted, hijo del fundador, tiene 64 años y ha estado con la compañía durante 35 años. Él ha pasado su carrera manteniendo a su compañía sobre una ruta uniforme de crecimiento, y considera que la reputación y la integridad de la compañía son un reflejo de él mismo.<sup>52</sup>

¿Qué haría usted?

la nómina y el valor de las ventas que produce esa nómina. Si la compañía logra reducir los costos de la nómina a través de un incremento en la eficiencia en operación, comparte los ahorros con los empleados. Los planes Scanlon no solamente son sistemas de incentivos financieros, sino que también son sistemas para el fomento de una administración participativa. El plan Scanlon implica una cooperación entre la administración y los empleados, la colaboración para la resolución de problemas, el trabajo en equipo, la confianza, la participación de ganancias, una administración de libro abierto y un liderazgo de servidores.

Algunas empresas han creado medios participativos formales para solicitar sugerencias y comparten los ingresos que resultan de los incrementos en la productividad. Scott Abel, gerente de planta en Zircoa, un productor de productos de cerámica y refractarios, afirmó que la productividad está en ascenso, como lo refleja el programa de participación de ganancias de la empresa, el cual implica que los ingresos adicionales vinculados con las mejoras operativas se reparten entre los trabajadores y la compañía. En 2005 cada uno de los 130 empleados de Zircoa obtuvo 4,700 como participación de ganancias de la empresa.<sup>53</sup>

## Remuneración de empleados profesionales

Como se mencionó antes, un *empleado profesional* realiza un trabajo que requiere de conocimientos avanzados en un campo de aprendizaje, los cuales se adquieren por lo general por medio de un curso prolongado de instrucción especializada. Algunos ejemplos de profesionales exentos que se emplean con frecuencia en la industria incluyen a los científicos, ingenieros y contadores. Su remuneración, inicialmente, es por los conocimientos que aportan a la organización. Sin embargo, de manera gradual, algunos de esos conocimientos se vuelven obsoletos, y sus salarios reflejan tal situación. En ocasiones, esto motiva a los profesionales para que ingresen a la administración con la finalidad de ganar más dinero. Un problema con esta reubicación es que esos individuos tal vez no sean aptos para tareas administrativas.

La naturaleza inestable de los trabajos profesionales y de sus salarios da como resultado un fuerte énfasis en los datos de mercado para la determinación del valor monetario de los puestos. Esto ha dado como resultado el uso de *curvas de madurez*, las cuales reflejan la relación entre la remuneración de los profesionales y los años de experiencia. Estas curvas se

usan principalmente para establecer tarifas de remuneración para los científicos e ingenieros implicados en trabajos técnicos a nivel profesional. Tales curvas de madurez revelan un rápido incremento en la remuneración en un periodo aproximado de cinco a siete años, y aumentos graduales a medida que la obsolescencia técnica erosiona el valor de estos puestos de trabajo.<sup>54</sup>

## Remuneración de los representantes de ventas

El diseño de programas de remuneración para empleados de ventas implica consideraciones únicas. Por esa razón, esta tarea puede corresponder al personal de ventas y no al de recursos humanos. Sin embargo, muchas prácticas generales de remuneración se aplican a los puestos de ventas. Por ejemplo, el contenido del puesto, el valor relativo del puesto y el valor de mercado del puesto son factores relevantes.

El enfoque de *salarios directos* representa un extremo en las remuneraciones de ventas. En este método, los vendedores reciben un salario fijo sin importar sus niveles de ventas. Las organizaciones usan los salarios directos principalmente para garantizar un servicio continuo en el producto después de la venta. Por ejemplo, los representantes de ventas que tratan principalmente con el gobierno federal con frecuencia reciben esta forma de remuneración.

En el otro extremo se encuentra la *comisión directa*, en la cual la remuneración de una persona se determina por completo como un porcentaje de las ventas. Si el vendedor no realiza ventas, el individuo que trabaje sobre una comisión directa no recibe ningún pago. Por otra parte, los representantes de ventas altamente productivos pueden ganar una gran cantidad de dinero con este plan.

Entre estos dos extremos se encuentran las innumerables variedades de combinaciones entre *salarios parciales* y *comisiones parciales*. Las posibilidades aumentan cuando una empresa añade varios tipos de *bonos* al paquete básico de remuneración. El énfasis que se dé ya sea a la comisión o al salario depende de varios factores, incluyendo la filosofía de la organización hacia el servicio, la naturaleza del producto y la cantidad de tiempo requerida para cerrar una venta.

Además de salario, las comisiones y los bonos, los vendedores reciben con frecuencia otras formas de remuneración que tienen la finalidad de servir como incentivos adicionales.<sup>55</sup> Son comunes los concursos de ventas que ofrecen productos como reproductores de DVD, computadoras portátiles o vacaciones con gastos pagados en lugares exóticos. Si alguna característica separa la remuneración de ventas de otros programas, es precisamente el énfasis sobre los incentivos. Por lo general se puede identificar a los representantes específicos de ventas como la causa de los aumentos en las ventas, una situación que motiva la existencia de incentivos. La experiencia en las prácticas de remuneración de ventas a lo largo de los años ha dado apoyo al concepto de relacionar en forma directa las recompensas con el desempeño. Considere lo que hizo Megan Driscoll, cofundadora de Pharma Logics Recruiting. En el pasado, ocasionalmente recompensaba a sus vendedores con bonos de 100 o tarjetas de regalo. Al respecto, ella asegura: No parecían motivar nunca a nadie. En fechas recientes, la firma de reclutamiento ubicada en Braintree, Massachusetts, e integrada por nueve personas, inició un nuevo programa: cada seis meses, el mejor vendedor obtiene una semana de vacaciones con un costo de 25,000 y con todos los gastos pagados para seis personas en un chalet de lujo ubicado en Costa Rica. Driscoll explica: Esto fue muy bien recibido. Hemos visto que las personas cambian en forma espectacular la manera en que trabajan porque quieren ganar este premio.<sup>56</sup>

## Remuneración de empleados eventuales

Los empleados eventuales, contratados a través de una agencia de empleo o de forma directa, con frecuencia ganan menos que los empleados tradicionales. Como se expuso en el capítulo 5, la flexibilidad y los menores costos para el empleador son las razones fundamentales para la creciente contratación de empleados eventuales. Un problema inherente a la remuneración se relaciona con la equidad interna. Usted puede tener dos empleados trabajando juntos uno de ellos es un empleado temporal y el otro un empleado regular, ambos realizan las mismas tareas, o casi las mismas, y uno gana más dinero que el otro. En la mayoría de los casos, los empleados eventuales ganan menos y tienen mucho menos probabilidades de recibir prestaciones de salud o de retiro que sus contrapartes permanentes. Los empleados eventuales también pueden tener un riesgo más alto de enfermedades y de lesiones relacionadas con el trabajo.<sup>57</sup>

## ¿Se paga demasiado a los altos ejecutivos?

Durante la década pasada, muchas personas consideraron los aumentos en la remuneración de los ejecutivos como algo fuera de control.<sup>58</sup> Peter Drucker, el famoso autor de obras administrativas, dijo en una ocasión: “Con frecuencia he aconsejado a los administradores que una razón de 20 a 1 entre los salarios de ejecutivos y los de los trabajadores de los niveles más bajos y de oficinas es el límite que no deben rebasar a menos que deseen que en sus compañías surja resentimiento y la moral vaya en descenso”. La remuneración de los ejecutivos sigue bajo escrutinio por parte de muchos sectores, incluyendo a los directores, los accionistas, los académicos, los medios de comunicación, los reguladores y los legisladores.<sup>59</sup> Como es evidente, pocos han seguido el consejo de Drucker. En 2004 la razón entre los salarios de los directores ejecutivos y los de los trabajadores promedio de producción saltó a 431 a 1, lo cual representó un ascenso con respecto a la razón de 301 a 1 registrada en 2003.<sup>60</sup> Si los sueldos generales hubieran aumentado al mismo ritmo que los sueldos de los directores ejecutivos desde la década de 1980, en la actualidad un trabajador promedio ganaría más de \$184,000 al año en vez de los aproximadamente \$27,000 que gana en la actualidad, y el salario mínimo sería actualmente casi de \$45 por hora.<sup>61</sup> Y la tendencia parece continuar. El *Reporte de remuneración total en efectivo* publicado por ERI Economic Research Institute y the Wall Street Journal Career/Journal.com reveló que la remuneración total en efectivo recibida por los ejecutivos mejor pagados de Estados Unidos excede los niveles de 2005 en 41.3 por ciento.<sup>62</sup>

De acuerdo con Paul Hodgson, investigador de remuneraciones de ejecutivos en Corporate Library, un organismo de supervisión, las prestaciones de los ejecutivos aumentaron en un 130 por ciento durante el año anterior. La mitad de los directores ejecutivos incluidos en S&P 500 habían amasado \$2,600 millones en paquetes de retiro. “Pero no nos dimos cuenta de que muchas otras personas también los estaban obteniendo sin ser descubiertas”.<sup>63</sup>

Una encuesta realizada por Watson Wyatt Worldwide con 55 inversionistas institucionales que manejaban un total de \$800 mil millones en activos indica que el 90 por ciento de los inversionistas consideran que los ejecutivos reciben pagos excesivos. Además, el 64 por ciento considera que la remuneración de los ejecutivos no se revela por completo.<sup>64</sup> La necesidad de tomar decisiones racionales de remuneración parece ser imperativa, especialmente desde el derrumbe de Enron y de otras empresas, donde los altos ejecutivos se apoderaron de enormes sumas de dinero por medio de tratos turbios.

El ambiente de los negocios y el contexto regulador han cambiado, y muchas organizaciones están reconsiderando las prácticas de remuneración de los ejecutivos, incluyendo los salarios, los bonos y los pagos de liquidaciones.<sup>65</sup> La Comisión de Valores de Estados Unidos (Securities and Exchange Commission, SEC) ha cambiado las reglas de revelación de los apoderados. Las compañías están obligadas a dar información adicional, como el cambio en el valor de las pensiones y de las ganancias de los ejecutivos sobre remuneraciones diferidas no calificadas. La evaluación del desempeño y la responsabilidad son las tendencias más destacadas.<sup>66</sup> Por lo general, los accionistas no objetan una alta remuneración para los altos ejecutivos cuando su empresa es rentable. De hecho, ellos consideran por lo regular que es esencial recompensarlos muy bien para poder retenerlos.<sup>67</sup> Como afirma Jeff Miller, un socio de Redpoint Ventures quien ha colaborado con varios consejos de administración corporativos: “Si usted piensa que su director ejecutivo está haciendo un buen trabajo, remunérelo en forma acorde. De lo contrario, tendrá que buscar uno nuevo”.<sup>68</sup>



Explicar los diversos elementos de la remuneración de los ejecutivos.

## Remuneración de ejecutivos

Las habilidades que poseen los ejecutivos de una compañía determinan en gran parte si ésta prosperará, sobrevivirá o fracasará. El programa de remuneración de los ejecutivos de una empresa es un factor fundamental para atraer y retener a los mejores talentos disponibles. Por lo tanto, a pesar de las críticas que suscitan las onerosas remuneraciones de los ejecutivos, el hecho de pagarles adecuadamente es vital. El diseño de un paquete de remuneración de los ejecutivos empieza con la determinación de las metas de la organización, sus objetivos y el plazo anticipado para su logro. El paquete ejecutivo depende del alcance de la responsabilidad, del riesgo y del esfuerzo aportado por el ejecutivo como una función de la escala de la empresa.<sup>69</sup> Por lo general, las organizaciones prefieren relacionar el crecimiento del salario de los administradores de nivel más alto con las tarifas de mercado y el desempeño corporativo en general, incluyendo el valor de mercado de la empresa. Para el siguiente

nivel administrativo, tienden a integrar el desempeño corporativo general con las tarifas de mercado y con las consideraciones internas para ofrecer una remuneración adecuada. Para los administradores de niveles más bajos, las tarifas de mercado, las relaciones internas de remuneración y el desempeño individual son factores básicos.

En general, cuanto más alta sea la posición administrativa, más difícil será definir las tareas de los puestos de trabajo. Las descripciones se concentran en resultados anticipados en vez de concentrarse en las tareas o en la manera en la que se realice el trabajo. Por lo tanto, el precio de mercado puede ser el mejor enfoque general que debe usarse al determinar la remuneración de los ejecutivos. Aun cuando el mercado puede dar apoyo a un alto salario para los administradores, tal vez ese monto todavía parezca extremadamente alto. Sin embargo, los administradores de mayor nivel representan un porcentaje relativamente pequeño de la fuerza laboral total, y el efecto general sobre los costos totales de la mano de obra es reducido.

Al basarse en los precios de mercado, las organizaciones usan los datos de las encuestas salariales para determinar los niveles de remuneración de un grupo representativo de puestos de trabajo. Estos datos están disponibles a partir de fuentes como William M. Mercer, WorldatWork, Towers Perrin, Hay Associates y Hewitt Associates. A continuación se expondrán diversos elementos de las remuneraciones de los ejecutivos.

### Salario base

El salario base establecido, aun cuando no represente la porción más importante del paquete de remuneración de los ejecutivos, sin duda es importante. Es un factor al determinar el estándar de vida de un ejecutivo. El salario también representa la base para otras formas de remuneración por ejemplo, puede determinar la cantidad de bonos y ciertas prestaciones. Las leyes fiscales de Estados Unidos no permiten que las compañías deduzcan más de 1 millón del salario de un ejecutivo por lo tanto, la mayoría de las empresas lo mantienen por debajo de esa cantidad.<sup>70</sup>

### Planes de opciones sobre acciones

#### Planes de opciones sobre acciones:

Plan de incentivos en el cual los ejecutivos pueden comprar una cantidad especificada de acciones de su compañía en el futuro al precio de mercado actual o a un precio inferior a éste.

Los **planes de opciones sobre acciones** ofrecen a los ejecutivos la opción de comprar una cantidad especificada de acciones de su compañía en el futuro al precio de mercado actual o a un precio inferior a éste. Las opciones sobre acciones son un incentivo a largo plazo que ha sido diseñado para integrar los intereses de la administración con los de la organización. Para asegurar esa integración, algunos consejos de administración requieren que los altos ejecutivos conserven algunas de las acciones de su empresa. Aunque el valor de la propiedad de acciones como instrumento de motivación parece lógico, las investigaciones sobre el tema no han sido concluyentes. Una perspectiva es que las concesiones de opciones no tienen éxito para hacer que los ejecutivos piensen y actúen como los accionistas. Los hacen pensar y actuar como tenedores de opciones, con una perspectiva a un plazo más corto que los accionistas. Una alternativa recomendada es diseñar paquetes que incluyan efectivo a largo plazo e incentivos de acciones vinculados con las metas fundamentales de la organización, y en donde las opciones estén más basadas en el desempeño. Las opciones sobre acciones han perdido una parte de su atractivo debido a ciertos cambios en las reglas contables que requieren que las compañías valúen y registren gastos apropiados por las opciones a medida que éstas se conceden.<sup>71</sup> Sin embargo, hay varias razones legítimas para incluir la propiedad de las acciones en los planes de remuneración de los ejecutivos. Además de alinear potencialmente los intereses de los empleados con los de los accionistas, la *retención* de los altos ejecutivos también es un factor de consideración.

### Incentivos a corto plazo o bonos

El pago de los bonos refleja una creencia en su valor como incentivo. La difusión de este elemento de remuneración ha aumentado con gran rapidez en años recientes, ya que actualmente las opciones sobre acciones tienen que registrarse como gastos.<sup>72</sup> En ocasiones los bonos pueden ser muy cuantiosos. Cuando Delphi Corporation salió de la quiebra, sus dos principales ejecutivos recibieron 13.6 millones en bonos en efectivo combinados. Los dos habían renunciado a la remuneración mientras estuvieron en el capítulo 11 y recibieron tan sólo 1 por año. Steve Miller recibió 8.3 millones, y el director ejecutivo Rodney O'Neal recibió 5.3 millones en bonos.<sup>73</sup>



## Remuneración basada en el desempeño

Existe una tendencia hacia una mayor cantidad de paquetes de remuneración basados en el desempeño para los ejecutivos. De acuerdo con John Challenger, director ejecutivo de la firma de asistencia para la reubicación (*outplacement*) Challenger, Gray & Christmas Inc., con sede en Chicago, existe una fuerte tendencia a largo plazo hacia las remuneraciones basadas en el desempeño y hay ejemplos a seguir. Ésa es la manera en la que están avanzando las corporaciones estadounidenses.<sup>74</sup> En Bank of America, Kenneth D. Lewis, presidente y director ejecutivo, abandonó una remuneración garantizada a cambio de una remuneración vinculada con medidas del desempeño. Recibe un salario fijo, pero también obtiene incentivos en efectivo, acciones restringidas y opciones sobre acciones si la compañía alcanza ciertas metas financieras y de comportamiento de las acciones.<sup>75</sup> Cabe preguntarse lo siguiente: Si una remuneración basada en el desempeño es adecuada para los empleados de niveles más bajos, deberían estar exentos los altos ejecutivos de la misma práctica. Los verdaderos superestrellas aún pueden tener enormes ganancias si cumplen con ciertas metas. A medida que los accionistas se sientan progresivamente descontentos con los altos niveles de remuneración de los ejecutivos para logros inferiores a los estelares, la remuneración basada en el desempeño será una práctica más común.

Como un ejemplo, el nuevo presidente y director ejecutivo de Mellon Financial Corporation, Robert P. Kelly, tiene un acuerdo de remuneración basada en el desempeño que le podría generar casi 10 millones al año como remuneración total. En Mellon, él recibe un salario base de 975,000, pero podría ganar hasta 4.87 millones al año en bonos basados en el desempeño. Puede ganar aproximadamente otros 5.1 millones, dependiendo del desempeño de la compañía. El programa a largo plazo consiste en 40 por ciento de opciones sobre acciones, 20 por ciento de concesiones de acciones restringidas basadas en el tiempo y 40 por ciento de acciones por desempeño. Deben transcurrir tres años para tener derecho al plan. Kelly también recibe una concesión inicial de 280,000 opciones sobre acciones, 34,000 acciones restringidas y 69,000 acciones por desempeño.<sup>76</sup>

## Prestaciones para ejecutivos (incentivos adicionales)

Las prestaciones de los ejecutivos son similares a las prestaciones que reciben otros empleados, aunque por lo regular son más generosas, porque se relacionan con los salarios más altos de los administradores. Sin embargo, la legislación estadounidense actual (ERISA) restringe el valor de las prestaciones de los ejecutivos hasta un cierto nivel por arriba del nivel de otros empleados. Los **incentivos adicionales** son prestaciones especiales que otorga una empresa a un grupo pequeño de ejecutivos clave como un beneficio extra. Además de reflejar cierto estatus, estas recompensas no se consideran como ingresos ganados, o bien, el gobierno las grava a un nivel más bajo que el del ingreso ordinario. Los posibles incentivos adicionales de los ejecutivos podrían incluir un automóvil de la compañía, un servicio de limusina y el uso del avión o del yate de la compañía. En 2007 la SEC disminuyó el límite para la revelación de las prestaciones de los ejecutivos de 50,000 a 10,000.<sup>77</sup> Aquella información acerca de las prestaciones que anteriormente se ocultaba ahora debe revelarse.<sup>78</sup> Bruce Ellig, un experto en remuneraciones de ejecutivos y autor de la obra *The Complete Guide to Executive Compensation*, afirma: Los comités de remuneración deberían concentrarse en los planes de remuneración en función del desempeño. Los incentivos adicionales se concentran en una remuneración en función del puesto, y no hacen nada para crear un valor para los accionistas.<sup>79</sup>

## Paracaídas de oro

Un **contrato de un paracaídas de oro** es un incentivo adicional que protege a los ejecutivos en caso de que otra compañía adquiera su empresa o en caso de que el ejecutivo se vea obligado a abandonar la compañía por otras razones. El director ejecutivo de Motorola Inc., Edward Zander, perdió su bono debido a un desempeño deficiente de la compañía, y esto afectó a su paracaídas de oro. Si abandona la empresa de manera voluntaria, por una buena razón, recibirá 29.8 millones, incluyendo 7 millones como pago de liquidación, y más de 20 millones en opciones sobre acciones y en concesiones de acciones restringidas. Si Zander termina su contrato sin causa, obtendrá 35.6 millones. De acuerdo con su contrato, un desempeño deficiente no sería causa para la rescisión de su contrato.<sup>80</sup> Don Delves, presidente de la firma de consultores en remuneración Delves Group con sede en Chicago, advierte: Considero que vamos a ver mucho más escrutinio en relación con cuánto y en qué circunstancias los ejecutivos obtienen esas cuantiosas cantidades por liquidación y esos paracaídas de oro. Ahora los accionistas pueden ver las cosas justamente como son y hacer la pregunta Realmente nos sentimos bien al darles esos incentivos.<sup>81</sup>

### Incentivos adicionales:

Prestaciones especiales que otorga una empresa a un grupo pequeño de ejecutivos clave como un beneficio extra.

### Contrato de paracaídas de oro:

Beneficio adicional que protege a los ejecutivos en caso de que otra compañía adquiera su empresa o en caso de que el ejecutivo se vea obligado a abandonar la compañía por otras razones.

## Problemas de remuneración en China

**China puede considerarlo** como un problema, pero los trabajadores probablemente lo ven como una oportunidad. En una encuesta reciente de empleados, el 25 por ciento de ellos habían tenido tres o más empleos en su carrera y el 20 por ciento esperaba abandonar su trabajo el año siguiente. Rich Wellins, vicepresidente de DDI, comenta: “En China la rotación es un gran problema. No parece haber un fin a la vista”. En promedio, los empleados permanecen con una compañía menos de dos años. Wellins agrega: “La esperanza de obtener un nuevo empleo se ha convertido en una cultura para los trabajadores chinos”. Y cuanto más alta es la posición de un individuo en la organización, más probable es que abandone la empresa. La misma encuesta reveló que los administradores se mostraban menos leales y tenían menos probabilidades de continuar con la empresa durante los siguientes cinco años.<sup>82</sup>

Wellins afirma también: “Hay definitivamente una cantidad suficiente de individuos en la fuerza laboral, pero también hay escasez de personal capacitado, especialmente a nivel de liderazgo. El crecimiento de la economía en China está rebasando al crecimiento del talento calificado. No veo que esta tendencia vaya a cambiar en los siguientes cinco a ocho años”. Ante ello, la pregunta obligada es: “¿Por qué la tasa de rotación en los empleos es tan alta?”. De acuerdo con una encuesta, las dos principales razones son la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo, y la disponibilidad de mejores oportunidades de carrera en alguna otra parte. La baja remuneración aparece en tercer lugar.<sup>83</sup>

Los empleados tienen más probabilidades de permanecer en la organización cuando tienen un buen administrador, cuando son reconocidos por sus aportaciones y cuando perciben un gran liderazgo por parte de la compañía. De acuerdo con Wellins, “esto demuestra simplemente que las organizaciones están en una posición adecuada para atenuar esa rotación”. Y continúa: “Considero que estos factores o mecanismos de motivación son los mismos en cualquier otra fuerza de trabajo del mundo”.<sup>84</sup>

Existe otra razón por la cual es previsible que aumenten los costos de la mano de obra en China. En 2008, una nueva ley laboral China entró en vigor. Dentro de esa ley se incluyen límites sobre el tiempo extra, el pago de días festivos, las prestaciones por seguros, la notificación anticipada de despidos y una revelación total de los contratos y derechos del empleado. Peter Mangione, presidente de Footwear Distributors and Retailers of America, asegura: “Esa transparencia es nueva. En el pasado, se firmaba un contrato laboral con la fábrica, pero no tenía que revelarse a los empleados ni anunciarse públicamente en el ámbito de trabajo. Ahora, esto facultará a los empleados para saber si se les está tratando con justicia”.<sup>85</sup>

Del mismo modo, las fábricas chinas deben enfrentarse ahora a las indemnizaciones por cese o liquidaciones. En el pasado, cuando había escasa demanda por un producto, simplemente se despedía a los empleados sin notificación alguna. De acuerdo con Mangione, “uno de los puntos fuertes más importantes del sistema chino es que si las fábricas no necesitan trabajadores durante una semana o un mes, simplemente los envían a su casa. Anteriormente ellos podían hacer esto sin ningún costo para la empresa. Pero ahora, va a haber un costo, especialmente con los empleados que llevan 10 años o más ocupando un cargo. La indemnización por cese es en verdad considerable”.<sup>86</sup>

Hay una evidencia significativa de que las autoridades chinas pretenden hacer cumplir la nueva ley. Mangione explica: “Los propietarios de las fábricas se preocupan de que las disposiciones de la ley se vuelvan obligatorias. El problema no ha sido que China no tenga una buena legislación; de hecho, la tiene. El problema es que el gobierno ha puesto el crecimiento económico por delante de la obligatoriedad de esas leyes”.<sup>87</sup>

## Resumen

### **1. Definir la remuneración y describir las diversas formas que ésta puede asumir.**

La remuneración es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Las diversas formas de remuneración incluyen la remuneración financiera directa, la remuneración financiera indirecta (prestaciones) y una remuneración no financiera.

### **2. Definir la equidad financiera y explicar el concepto de equidad en la remuneración financiera directa.**

La equidad financiera se refiere a la percepción de los empleados de que son tratados con justicia. Las formas de equidad en la remuneración incluyen la equidad externa, la equidad interna, la equidad de los empleados y la equidad de equipo.

### **3. Identificar los determinantes de la remuneración financiera directa.**

La organización, el mercado laboral, el puesto de trabajo y el empleado tienen un efecto sobre la determinación del valor monetario de los puestos y sobre la determinación final de la remuneración financiera de un individuo.

### **4. Describir a la organización como un determinante de la remuneración financiera directa.**

Las políticas de remuneración y la capacidad de pago son factores organizacionales que deben considerarse.

### **5. Describir el mercado laboral como un determinante de la remuneración financiera directa.**

Los factores que deben considerarse incluyen las encuestas salariales, la conveniencia, los aumentos en el costo de la vida, los sindicatos laborales, la economía y ciertas legislaciones federales y estatales.

### **6. Explicar la manera en la que el puesto de trabajo es un determinante de la remuneración financiera directa.**

Las técnicas administrativas que se usan para determinar el valor relativo de un puesto de trabajo incluyen el análisis de puestos, las descripciones de puestos y las evaluaciones de puestos.

### **7. Definir la evaluación de puestos y describir los cuatro métodos tradicionales para llevarla a cabo.**

La evaluación de puestos es un proceso que determina el valor relativo de un puesto de trabajo en relación con otro. En el método jerárquico para la evaluación de puestos, los evaluadores examinan la descripción de cada puesto de trabajo sometido a evaluación y ordenan los puestos de acuerdo con su valor para la compañía. El método de clasificación implica la definición de un número de clases o grados para describir un grupo de puestos de trabajo. En el método de comparación de factores, los evaluadores no necesitan mantener en mente la totalidad del puesto de trabajo a medida que hacen su evaluación en vez de ello, toman decisiones sobre aspectos o factores separados del puesto de trabajo. En el método de puntos, los evaluadores asignan valores numéricos a los factores específicos del puesto de trabajo, como los conocimientos requeridos, y la suma de estos valores da por resultado una evaluación cuantitativa del valor relativo de un puesto de trabajo.

### **8. Describir la determinación del valor monetario de los puestos.**

Este proceso implica la asignación de una cantidad en dinero al valor de un puesto de trabajo.

### **9. Identificar los factores relacionados con el empleado que son esenciales en la determinación de la remuneración financiera directa.**

Los factores incluyen la remuneración basada en el desempeño, la antigüedad, la experiencia, la pertenencia a la organización, el potencial, la influencia política y la suerte.

### **10. Describir el pago basado en equipos, los planes de remuneración extensivos a toda la compañía, la remuneración de los representantes de ventas y la remuneración de los empleados eventuales.**

Si un equipo ha de funcionar con eficacia, las empresas deben otorgar una recompensa basada en el desempeño general de los grupos. Por lo regular, las organizaciones basan los planes extensivos a toda la compañía en la productividad de la empresa, los ahorros en costos o la rentabilidad. La remuneración de los profesionales se basa en los conocimientos que aportan a la organización. La naturaleza inestable de los puestos de trabajo profesionales y de sus salarios da como resultado un fuerte énfasis sobre los datos de mercado para la determinación del valor monetario de los puestos. El diseño de programas de remuneración para los empleados de ventas implica consideraciones únicas. Los empleados eventuales, los cuales se contratan a través de una agencia de empleo o directamente, con frecuencia ganan menos que los empleados tradicionales. Los trabajadores eventuales que son colaboradores con contratos independientes por lo regular ganan más.

**11. Explicar los diversos elementos de la remuneración de los ejecutivos.**

Al determinar las remuneraciones de los ejecutivos, las compañías por lo regular prefieren relacionar el aumento de los salarios para los administradores de niveles más altos con el desempeño corporativo en general. Las remuneraciones de los ejecutivos tienen con frecuencia cinco elementos básicos: **1.** salario base, **2.** incentivos o bonos a corto plazo, **3.** planes de opciones sobre acciones, **4.** remuneraciones basadas en el desempeño de los ejecutivos y **5.** incentivos adicionales.

## Términos clave

---

- Remuneración, 268
- Remuneración financiera directa, 269
- Remuneración financiera indirecta, 269
- Remuneración no financiera, 269
- Teoría de la equidad, 269
- Equidad financiera, 270
- Equidad externa, 270
- Equidad interna, 270
- Equidad con los empleados, 270
- Equidad con los equipos, 270
- Política de remuneración, 271
- Líderes de remuneraciones, 271
- Tarifa de mercado (vigente), 272
- Seguidores de remuneraciones, 272
- Mercado laboral, 272
- Encuesta salarial, 273
- Puestos de trabajo establecidos como punto de comparación, 273
- Cláusula referente al costo de la vida, 274
- Empleados exentos, 275
- Evaluación del puesto de trabajo, 276
- Método jerárquico de evaluación de puestos, 277
- Método de clasificación, 277
- Método de comparación de factores, 277
- Método de puntos, 278
- Método de perfiles y escalas guía de Hay (plan Hay), 281
- Determinación del valor monetario de los puestos, 282
- Nivel salarial, 282
- Curva salarial, 283
- Margen salarial, 283
- *Broadbanding*, 284
- Pago por méritos, 285
- Bonos, 286
- Bonos inmediatos, 286
- Pago por pieza producida, 286
- Pago basado en habilidades, 286
- Pago basado en competencias, 287
- Antigüedad, 287
- Participación de utilidades, 290
- Participación de ganancias, 290
- Plan Scanlon, 290
- Plan de opciones sobre acciones, 294
- Incentivos adicionales, 295
- Contrato de paracaídas de oro, 295

## Preguntas para repaso

---

1. Defina cada uno de los siguientes términos:
  - a) remuneración
  - b) remuneración financiera directa
  - c) remuneración financiera indirecta
  - d) remuneración no financiera
2. Cuáles son las diferencias entre la equidad externa, la equidad interna, la equidad de los empleados y la equidad de grupos
3. Por qué querría una empresa ser un líder de remuneraciones en vez de pagar las tarifas del mercado
4. Cuáles son los principales determinantes de la remuneración financiera directa. Describa brevemente cada uno.
5. Qué factores organizacionales se deben considerar como determinantes de la remuneración financiera directa
6. Qué factores se deben considerar cuando el mercado laboral es un determinante de la remuneración financiera directa
7. Cómo ha afectado la legislación gubernamental a la remuneración
8. Cuál es la diferencia entre un empleado exento y un empleado no exento
9. Qué factores se deben considerar cuando el puesto de trabajo es un determinante de la remuneración financiera directa
10. Indique el objetivo fundamental de la evaluación de puestos.
11. Distinga entre los siguientes métodos de evaluación de puestos:
  - a) jerárquico
  - b) de clasificación
  - c) de comparación de factores
  - d) método de puntos
12. Describa el método de perfiles y escalas guía de Hay para la evaluación de puestos.
13. Cuál es el objetivo de la determinación del valor monetario de los puestos. Explique brevemente su respuesta.

14. Explique el procedimiento básico para la determinación de los niveles salariales.
15. Cuál es el propósito del establecimiento de márgenes salariales
16. Defina el *broadbanding*.
17. Distinga entre pago por méritos, bonos y pago por pieza producida.
18. Describa los factores relacionados con el empleado como un determinante de la remuneración financiera directa.
19. Cuáles son algunos planes de remuneración basada en equipos extensivos a toda la compañía
20. Cómo se determina la remuneración para los profesionales
21. Cómo se determina la remuneración para los representantes de ventas
22. Cuáles son los diversos tipos de remuneración de los ejecutivos

## INCIDENTE DE ARH 1



## ¡Un trabajador motivado!

**Bob Rosen** no podía esperar para regresar al trabajo el lunes en la mañana. Estaba muy emocionado por la posibilidad de obtener un cuantioso bono. Bob es operador de máquinas en la empresa Ram Manufacturing Company, un productor de motores eléctricos con sede en Wichita, Kansas. Él opera una máquina de enrollado de armazones. La máquina enrolla alambre de cobre en núcleos de metal para hacer las partes giratorias de los motores eléctricos.

Ram paga a los operadores de las máquinas sobre una base graduada de tarifa por pieza. Se les paga una cierta cantidad por cada parte que producen, más un bono. Un trabajador que produce un 10 por ciento por arriba del estándar durante un cierto mes recibe un bono adicional del 10 por ciento. Por un 20 por ciento por arriba del estándar, el bono es de 20 por ciento. Bob se dio cuenta de que tenía una buena oportunidad de ganar un bono de 20 por ciento ese mes, lo cual significaba 1,787.

Bob había pensado en dar un uso especial al dinero extra que obtendría. Faltaban tan sólo tres semanas para el cumpleaños de su esposa y esperaba comprarle un auto. Ya había ahorrado 4,000, pero el pago inicial del auto era de 5,500. El bono le permitiría comprar el automóvil.

Bob llegó al trabajo a las siete de la mañana, aunque su turno no empezaba sino hasta las ocho. Se dirigió a su estación de trabajo y verificó el suministro de núcleos vírgenes y de alambre de cobre. Después de ver que tan sólo se disponía de un carrete de alambre, pidió al conductor del montacargas que trajera otro. Entonces, preguntó al operador que estaba trabajando en el turno del cementerio de automóviles: Sam, ¿te importa si engraso la máquina mientras estás trabajando?

No, dijo Sam, no me molesta en absoluto.

Después de engrasar la máquina, Bob se puso de pie y observó a Sam mientras trabajaba. Pensaba en las posibles formas de simplificar los movimientos implicados en las operaciones de carga, enrollado y descarga de los armazones. Mientras Bob volvía a tomar la máquina después del silbato de las ocho, pensaba: Espero que pueda lograr esto. Yo sé que el automóvil hará muy feliz a Kathy, pues ya no tendrá que quedarse encerrada en la casa mientras estoy trabajando.

### Pregunta

1. Explique las ventajas y las desventajas de un sistema de remuneración por pieza producida como el de Ram.

## INCIDENTE DE ARH 2



## El trabajo controversial

**David Rhine**, gerente de remuneraciones de Farrington Lingerie Company, era por lo regular una persona tranquila y bondadosa. Aunque era un ejecutivo serio y competente, David era uno de los gerentes más populares en la compañía. Sin embargo, la mañana de este viernes, David no era el mismo de siempre. Como presidente del comité de evaluación de puestos de la compañía, había convocado a una reunión que se celebraría a media mañana y en la cual se reevaluarían varios puestos. Los puestos ya habían sido evaluados y asignados al nivel salarial 3. Pero el gerente de la oficina, Ben Butler, estaba molesto porque uno de ellos no se había evaluado para ubicarse en un nivel más alto. Como presión adicional del problema, Ben había presentado su caso a dos ejecutivos, quienes también eran miembros del comité de evaluación de puestos. Los dos ejecutivos (el gerente de producción, Bill Nelson, y la gerente general de marketing, Betty Anderson) solicitaron la revisión de las evaluaciones de los puestos. Bill y Betty se pusieron del lado de Ben en la disputa, y David no tenía ganas de hacer frente a la confrontación que seguramente ocurriría.

El puesto de trabajo en controversia era el de recepcionista. Tan sólo existía un puesto de recepcionista en la compañía, y Marianne Sanders lo ocupaba. Marianne había estado con la empresa 12 años, es decir, más tiempo que cualquiera de los miembros del comité. Ella era muy eficiente, y casi todos los ejecutivos de la compañía, incluyendo al presidente, habían notado y comentado su extraordinario trabajo. Bill Nelson y Betty Anderson estaban complacidos en forma distintiva con Marianne por la manera cordial en la cual ella saludaba y trataba a los clientes y proveedores de Farrington, quienes visitaban con frecuencia la planta. Pensaban que Marianne había proyectado una imagen positiva de la compañía.



Cuando la junta empezó, David dijo: Buenos días. Sé que están muy ocupados, así que empecemos de una vez. Tenemos varios trabajos que debemos evaluar esta mañana y sugiero que empecemos con . Antes de que pudiera terminar, Bill lo interrumpió: Sugiero que empecemos con Marianne . Betty hizo una señal de acuerdo. Cuando David recuperó la compostura, dijo de una manera tranquila pero firme: Bill, no estamos aquí el día de hoy para evaluar a Marianne. Su supervisor hace eso en el momento de la evaluación del desempeño. Estamos reunidos para evaluar los trabajos con base en el contenido del puesto. Para hacer esto de una manera equitativa para todos los trabajos dentro de la compañía, debemos dejar las personalidades fuera de nuestra evaluación . David procedió entonces a pasar copias de la descripción del puesto de recepcionista a Bill y a Betty, quienes evidentemente estaban muy irritados.

### Preguntas

1. Considera usted que David tenía razón al insistir en que se evaluara el puesto de trabajo y no a la persona Argumente su respuesta.
2. Considera usted que debe existir una tarifa máxima de remuneración para cada puesto de trabajo de una organización, independientemente de qué tan bien se esté realizando el trabajo Justifique su posición.
3. Suponga que Marianne gana el nivel máximo de la tarifa asignada a su nivel salarial. De qué maneras podría obtener un aumento de salario

### Notas

1. Allan Sloan, Wall Street's Cushy Exile , *Fortune* 156 (26 de noviembre de 2007): 78.
2. Jane Sasseen, When Shareholders Pay the CEO's Tax Bill , *BusinessWeek* (5 de marzo de 2007): 34.
3. Sally Roberts, Executive's Severance May Cost Brokerage Nearly 20M , *Business Insurance* 41 (24 de agosto de 2007): 28.
4. Sarah E. Lokyer, Recent CEO Departures Highlight Severance Package Agreements , *ation's Restaurant ews* (21 de enero de 2008): 9.
5. Dakin Campbell, Severance Package for Former MBIA CEO Disclosed in Filing , *Bond Buyer* 363 (19 de marzo de 2008): 6.
6. Jack Welch y Suzy Welch, Paying Big-Time for Failure , *BusinessWeek Online* (17 de agosto de 2007): 17.
7. *Ibid.*
8. Jessica Márquez, Big Bucks at Door for Depot HR Leader , *Workforce Management* 86 (15 de enero de 2007): 1-4.
9. Jeremy Smerd, The Big News Stories That Weren't , *Workforce Management* 86 (10 de diciembre de 2007): 30.
10. Michael Orey, Jumping without a Parachute , *BusinessWeek* (16 de abril de 2007): 16.
11. Stephen Deane, Severance Pay: Issues and Best Practices , *Corporate Governance Advisor* 15 (mayo/junio 2007): 16-24.
12. How to Go Strategic With Benefits and Pay-and Meet Company Goals , *HR Focus* 85 (junio de 2008): 3-5.
13. Pay Ranked Higher than Benefits , *Employee Benefit ews* 20 (agosto de 2006): 3.
14. Stacey L. Kaplan, Total Rewards in Action: Developing a Total Rewards Strategy , *Benefits Compensation Digest* 42 (agosto de 2005): 32-37.
15. Amanda Wilkinson, Defining a New Era of Benefits , *Employee Benefits* (julio de 2007): 3-4.
16. Joanne Sammers, Tell Them about It , *HR Magazine* 52 (noviembre de 2007): 73-76.
17. R. Wayne Mondy y Shane R. Premeaux, *Management: Concept, Practices, and Skills* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995): 23.
18. <http://www.bls.gov/ncs/home.htm>, 25 de julio de 2008.
19. Curt Finch, How to Create an Effective Pay Structure , *Employee Benefit Plan Review* 61 (abril de 2007): 26-27.
20. Walter Williams, Congress' Insidious Discrimination , *Augusta Constitution* (14 de marzo de 2003): A5.
21. Back Pay Recovered from Arizona Construction Contractor , *Contractor's Business Management Report* 2007 (abril de 2007): 9.
22. Karen Giffen y Karen L. Giffen, Employers Wise to Review Overtime Rules , *Crain's Cleveland Business* 26 (10 de enero de 2005): 13.
23. Diane Cadrain, Guard against FLSA Claims , *HR Magazine* 53 (abril de 2008): 97-100.
24. Curt Finch, How to Create an Effective Pay Structure , *Employee Benefit Plan Review* 61 (abril de 2007): 26-27.
25. La siguiente exposición del método de puntos es una adaptación a partir de Joseph J. Martocchio, *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006): 233-237.
26. <http://www.haygroup.com>, 22 de julio de 2008.
27. Revamp Compensation Structure through Adjustments in Salary and Bonus Mix , *Controller's Mi* 2008 (enero de 2008): 11.
28. James Sherk, An Upside to Inequality , *BusinessWeek* (9 de julio de 2007): 124.
29. Performance Key Variable in Pay Increases , *Community Banker* 16 (octubre de 2007): 12.
30. Merit Pay Strategies: Median Targets for 2008 Merit Increases Ranges from 3.3 to 4 , *Controller's Report* 2008 (enero de 2008): 12-13.
31. Stephanie A. Peters, Is a Comp Plan Needed for Small Contractors , *Contractor Magazine* 54 (diciembre de 2007): 46-54.
32. Bonus Planning , *Controller's Report* 2005 (diciembre de 2005): 8-9.
33. Jamin Robertson, Take the Money and Run , *Employee Benefits* (febrero de 2006): 53-54.
34. John S. McClenahan y Traci Purdum, Making Variable Pay Pay , *Industry Week* 253 (septiembre de 2004): 72.
35. Stephanie Armour, Workers' Pay Raises Won't Be Much in 08 , *USA Today* (13 de agosto de 2007): la.
36. Patty Kujawa, Private Firms Recognize Value of Cash Bonuses , *Workforce Management* 86 (10 de dicimbre de 2007): 11-12.

37. *Ibid.*, p. 65.
38. Don Leon, Snag Top Talent with Creative Bonus Plans , *Advertising Age* 78 (20 de agosto de 2007): 18.
39. Chris Taylor, On-the-Spot Incentives , *HR Magazine* 49 (mayo de 2004): 80-84.
40. How to Reward Top Performers on a Tight Budget , *Report on Salary Surveys* 7 (junio de 2007): 1-14.
41. Frank Giancola, Skill-Based Pay-Issues for Consideration , *Benefits Compensation Digest* 44 (mayo de 2007): 1/15.
42. *Ibid.*
43. Steven E. Gross, When Jobs Become Team Roles, What Do You Pay For , *Compensation Benefits Review* 29 (enero/febrero de 1997): 48-51.
44. Matt Bloch, Rewarding the Team , *HR Magazine* 52 (febrero de 2007): 91-93.
45. *Ibid.*
46. Martocchio, *Strategic Compensation*, 107.
47. Dong-One Kim, The Choice of Gainsharing Plans in North America: A Congruence Perspective , *Journal of Labor Research* 26 (verano de 2005): 465-483.
48. Woodruff Imberman, Can You Motivate Your Workers , *Official Board Markets* 84 (15 de enero de 2008): 6-8.
49. A. A. Imberman, Facing the Competition with Gainsharing , *Pulp Paper* 80 (marzo de 2006): 56.
50. Gild Your Bottom Line , *Paint Coatings Industry* 23 (marzo de 2007): 32-40.
51. Douglas Derubeis, Gainsharing for Productivity and Profit , *Manufacturing Today* 7 (marzo/abril de 2007): 10-12.
52. David Bennett, Warfare in the Workplace , *Crain's Cleveland Business* 26 (28 de febrero de 2005): 3-7.
53. Brenda Franklin, David Gebler, Barry Mason y Jeff Ewing, Spinning the Numbers , *HR Magazine* 47 (noviembre de 2002): 64-69.
54. Richard I. Henderson, *Compensation Management in a Knowledge-Based World* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006): 181.
55. Russ Gager, Great Ideas for Sales Compensation , *Security Distributing Marketing* 38 (febrero de 2008): 73-78.
56. Mark Henricks, Work Force: Start Their Engines , *Entrepreneur* 36 (enero de 2008): 85.
57. Contingent Workers and Contingent Health , *Safety Compliance Letter* (1 de junio de 2008): 12.
58. Rik Kirkland y Doris Burke, The Real CEO Pay Problem , *Fortune* 154 (10 de julio de 2006): 78-86.
59. Ira T. Kay, Boards and Investors: Views on Executive Pay , *Corporate Board* 29 (mayo/junio de 2008): 7-13.
60. Too Many Turkeys , *Economist* 337 (26 de noviembre de 2005): 75-76.
61. James Krohe Jr., The Revolution That Never Was , *Across the Board* 42 (septiembre/octubre de 2005): 28-35.
62. Ann Pomeroy, Executive Compensation Soars , *HR Magazine* 51 (julio de 2006): 16.
63. Jeremy Smerd, The Big' News Stories That Weren't , *Workforce Management* 86 (10 de diciembre de 2007): 30.
64. Jessica Márquez, Exec Pay under Pressure from Many Quarters , *Workforce Management* 85 (16 de enero de 2006): 8-9.
65. Performance Leads Today's Executive Rewards Programs , *HR Focus* 82 (octubre de 2005): SI-S4.
66. Shawn Tully, Five Commandments for Paying the Boss , *Fortune* 154 (10 de julio de 2006): 89-92.
67. Edgar Woolard Jr., CEOs Are Being Paid Too Much , *Across the Board* 43 (enero/febrero de 2006): 28-30.
68. Jeffrey Pfeffer, The Pay-for-Performance Fallacy , *Business* .0 (julio de 2005): 64.
69. Jeff London, Severance Packages Following Disney: In Search of Board Backbone , *Directorship* 32 (marzo de 2006): 20-22.
70. Anne Tergesen, How Much Are Execs Really Paid , *BusinessWeek* (20 de marzo de 2006): 96-98.
71. Richard Stolz, Inventive Incentives , *SMB Finance* (julio/agosto de 2007): 16-18.
72. Roger Lowenstein, Brass Ring Or Gold , *Smart Money* 15 (julio de 2006): 50-51.
73. David Barkholz, Some Pay Raise: To 8.3 Million from 1 , *Automotive News* 82 (7 de enero de 2008): 21.
74. Paul Davis, Is Trend in Compensation to Reward Performance , *American Banker* 171 (5 de enero de 2006): 3-4.
75. *Ibid.*
76. Laurie Kulikowski, Mellon Details New CEO's Compensation , *American Banker* 171 (8 de febrero de 2006): 19.
77. Richard Stolz, Inventive Incentives , *SMB Finance* (julio/agosto de 2007): 16-18.
78. Matthew Boyle, The Pushback on Executive Compensation , *Fortune* 153 (17 de abril de 2006): 36.
79. Compensation Expert: More Action Needed , *Financial Executive* 18 (noviembre de 2002): 10.
80. Meghan Streit, Zander's Exit Take Could Top 56M , *RCR Wireless News* 26 (12 de marzo de 2007): 7.
81. *Ibid.*
82. Paula Ketter, Chinese Employers Fight Retention Battle , *T D* 62 (enero de 2008): 16-17.
83. *Ibid.*
84. *Ibid.*
85. Wayne Niemi, China Law Could Raise Labor Costs , *Footwear News* 64 (7 de enero de 2008): 8.
86. *Ibid.*
87. *Ibid.*



## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- 1 Definir las *prestaciones*.
- 2 Describir las prestaciones otorgadas por ley.
- 3 Explicar las diversas prestaciones discrecionales (voluntarias).
- 4 Describir los planes personalizados de prestaciones.
- 5 Explicar qué son las primas de remuneración.
- 6 Explicar la legislación referente a la atención médica.
- 7 Describir la importancia de informar acerca del paquete de prestaciones.
- 8 Describir los componentes de la remuneración no financiera.
- 9 Describir el trabajo como un factor de remuneración no financiera y explicar la teoría de las características del puesto de trabajo.
- 10 Describir el ambiente laboral como un factor de remuneración no financiera.
- 11 Describir los factores de la flexibilidad en el ámbito laboral (equilibrio entre el trabajo y la vida personal).
- 12 Describir los conceptos de indemnización por cese o liquidación, valor comparable, confidencialidad en cuanto al monto de las remuneraciones y compactación salarial.

# Prestaciones, remuneración no financiera y otros aspectos de la remuneración

## *ARH en acción:* Prestaciones únicas

**Independientemente de las condiciones económicas**, parece que las organizaciones están compitiendo en forma continua por los empleados de primer nivel. Aunque las prestaciones tal vez no sirvan como fuertes motivadores del desempeño, sin duda son importantes para atraer y retener a los individuos. Dennis Petaski, director de prestaciones y servicios para los empleados en Strata Benefits Consulting Inc. con sede en Winnipeg, afirma: “Los empleadores están observando cuáles son los tipos de prestaciones únicas que pueden aportar a su organización y que les permitan demostrar a los empleados que están interesados en ofrecer mejoras adicionales en el trabajo”.<sup>1</sup> Las prestaciones únicas pueden tomar muchas formas, especialmente cuando el mercado de puestos de trabajo es muy competitivo y la compañía necesita distinguirse ante la fuerza laboral.<sup>2</sup> Con frecuencia es una manera de decir “Continúen el buen trabajo”.<sup>3</sup> Algunos consideran incluso que las prestaciones únicas aumentan a una tasa más rápida que las prestaciones más tradicionales.<sup>4</sup> Entre las numerosas prestaciones únicas que ofrecen algunas empresas están las siguientes:

- En McCormick & Company Inc. con sede en Sparks, Maryland, se motiva a los empleados para que trabajen un sábado cada año, conocido como “Día de la Caridad”, y durante el cual donan su salario correspondiente a ese día (1.5 veces el salario normal) a una institución caritativa; la compañía hace el ajuste correspondiente en sus ganancias. Más del 90 por ciento de los empleados participan en este programa.<sup>5</sup>
- Cada hotel de la cadena Westin otorga el reconocimiento “Thurston-Dupar Inspirational Award” a los empleados que no solamente han tenido un excelente desempeño en sus puestos de trabajo, sino que también han realizado aportaciones importantes a la comunidad. El ganador recibe dos semanas de vacaciones con gastos pagados para dos personas en un Hotel Westin y \$1,000 en efectivo, más el pasaje aéreo y los gastos necesarios para asistir a la conferencia anual de administración de la compañía.<sup>6</sup>
- American Century Investments permite que cualquier empleado que tenga más de siete años de servicio tome un mes de tiempo libre pagado, sin hacer más preguntas. Cada empleado se vuelve elegible una vez más después de siete años.<sup>7</sup>
- Anheuser-Busch entrega gratuitamente a los empleados elegibles dos cajas de cerveza (o de sus productos que no contienen alcohol) al mes.<sup>8</sup>



- Rock Bottom Restaurant & Brewery paga a los empleados corporativos de sus oficinas centrales de Louisville, Colorado, hasta 16 horas al año por sus esfuerzos voluntarios, además de su tiempo libre regular pagado.<sup>9</sup>
- Las prestaciones de Wendy cuando uno de sus empleados adopta un niño permiten un reembolso financiero máximo de \$23,300, más un máximo de seis semanas de permiso de licencia pagado, y \$11,650 adicionales para quienes adoptan a un niño que requiere cuidados especiales.<sup>10</sup>
- Margaret Fasnacht, administradora de empresas en Animal Critical Care y Specialty Group con sede en Malvern, Pennsylvania, entregó a los miembros del equipo de recepción un certificado único de obsequio bueno por un día adicional de vacaciones pagadas y su compromiso personal de cubrir el turno en el día libre de los miembros del equipo.<sup>11</sup>
- PetPlan ofrece un seguro voluntario de mascotas a los empleados a través de 70 compañías de todos los tamaños. Los empleados reciben la cuota de inscripción y cerca del 10 por ciento del valor de las primas mensuales.<sup>12</sup>

*Este capítulo inicia* con la descripción de algunas prestaciones únicas y un análisis de las prestaciones como una remuneración financiera indirecta. A continuación se presenta una exposición de las prestaciones otorgadas por ley. Analizaremos las prestaciones voluntarias, incluyendo temas relacionados con el pago por el tiempo no trabajado, la atención médica (en particular la que tiene lugar en el sitio de trabajo), los seguros de vida, los planes de retiro, la protección en caso de discapacidad, los planes de opciones de compra de acciones por parte de los empleados, las prestaciones complementarias por desempleo y los servicios para los empleados. Examinaremos también los planes personalizados de prestaciones, así como las primas de remuneración, la legislación referente a la atención médica y la comunicación oportuna acerca del paquete de prestaciones. Describiremos los diversos factores que intervienen en la remuneración no financiera. Examinaremos temas relacionados con el puesto de trabajo mismo como un factor de remuneración no financiera, la teoría de las características del puesto de trabajo y el ambiente laboral como un factor de remuneración total. Hablaremos también de los factores que intervienen en la flexibilidad del ámbito laboral (equilibrio entre el trabajo y la vida personal) y expondremos conceptos relacionados con los pagos de liquidaciones, el valor comparable, la confidencialidad en cuanto al monto de las remuneraciones y la compactación salarial. Este capítulo concluye con una Perspectiva Global titulada El estilo de vida de los expatriados ya no es lo que solía ser .



Definir las *prestaciones*.

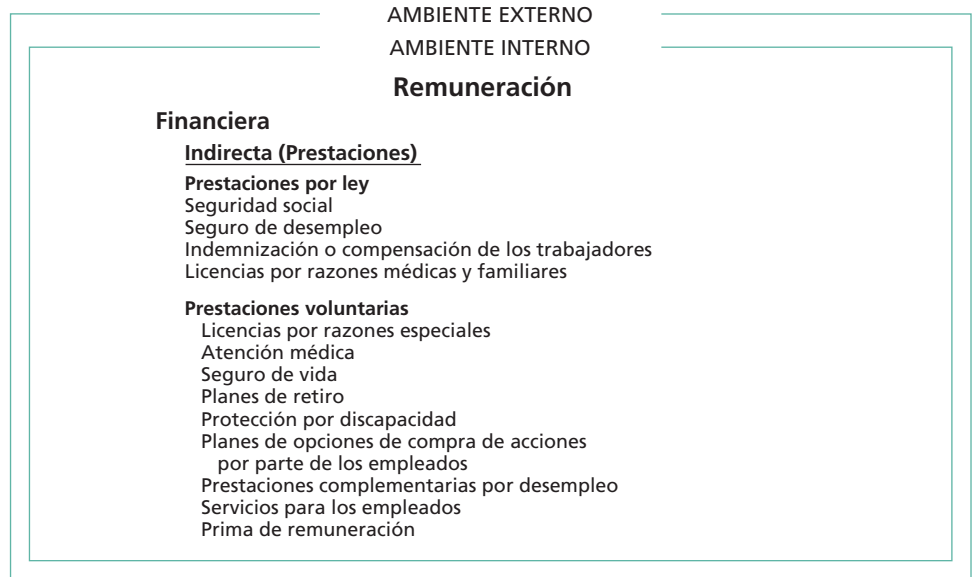
#### **Prestaciones:**

Todas las retribuciones financieras que no están incluidas en la remuneración financiera directa (es la remuneración financiera indirecta).

## **Prestaciones (remuneración financiera indirecta)**

La mayoría de las organizaciones reconocen que tienen la responsabilidad de brindar a sus empleados seguros y otros programas encaminados a mejorar su salud, seguridad y bienestar general (véase la figura 10-1). Estos programas, los cuales se denominan **prestaciones**, incluyen todas las retribuciones financieras que no están incluidas en la remuneración financiera directa. Por lo regular, las prestaciones cuestan dinero a la empresa, pero por lo general los empleados reciben este dinero de una manera indirecta. Por ejemplo, una organización tal vez gaste varios miles de dólares al año al pagar su contribución a las primas de seguros de salud de cada empleado. El empleado no recibe el dinero, pero obtiene el beneficio de la cobertura del seguro de salud. Este tipo de remuneración tiene dos ventajas: **1.** por lo general no es gravable para el empleado y **2.** el costo de algunas prestaciones puede ser mucho menor para los grupos grandes de empleados que para los individuos.





**Figura 10-1** Prestaciones de un programa de remuneración total

Como regla general, los empleados reciben prestaciones por el hecho de pertenecer a la organización. Por lo regular, las prestaciones no están relacionadas con la productividad del empleado por consiguiente, aunque son valiosas para reclutar y retener a los empleados, por lo común no sirven como una motivación para el mejoramiento del desempeño. La legislación impone algunas prestaciones, y los empleadores otorgan otras de manera voluntaria.

De acuerdo con el U.S. Bureau of Labor Statistics, las prestaciones dan cuenta de casi el 30 por ciento de los costos totales de remuneración de los empleadores, pero durante la década pasada, el incremento en los costos de las prestaciones ha dejado atrás al aumento en el costo de los sueldos y salarios. Las empresas estadounidenses pagan un promedio de 7.40 en prestaciones por cada hora que trabajan sus empleados.<sup>13</sup> Tan sólo el costo de las prestaciones relacionadas con la atención médica se estima en 8,424 anuales por persona.<sup>14</sup> Indudablemente, la magnitud de este gasto da cuenta del uso menos frecuente del término *prestaciones adicionales*. De hecho, las prestaciones que reciben los empleados en la actualidad son significativamente distintas de las que recibían hace tan sólo algunos años. Además, ya que el dinero destinado a las prestaciones compite con la remuneración financiera, algunos empleadores se están alejando de los programas paternalistas de prestaciones al transferir más responsabilidades a los empleados, como sucede con los planes de retiro 401(k) (de los cuales se hablará más adelante). Sin embargo, en un mercado laboral competitivo, las empresas son cuidadosas de otorgar las prestaciones deseadas para atraer y retener a los empleados con las habilidades laborales que requiere el negocio.

**DILEMA ÉTICO**

**Una oferta deficiente**

**Suponga que usted** es el vicepresidente de recursos humanos de una gran compañía constructora, la cual está participando en una licitación para un proyecto de viviendas públicas estimado en \$2.5 millones. Un subcontratista eléctrico local presentó una oferta, y usted se da cuenta de que ésta es demasiado baja, tanto como un 20 por ciento, porque los costos de la mano de obra se calcularon de manera incorrecta. Para usted, es obvio que no se han incluido ciertas prestaciones que rebasan el 30 por ciento de los costos de la mano de obra. De hecho, la oferta fue aproximadamente inferior en \$30,000 a las de los otros cuatro subcontratistas. Sin embargo, el hecho de que sea aceptada mejorará sus probabilidades de ganar el contrato del gran proyecto de viviendas.

*¿Qué haría usted?*



Describir las prestaciones otorgadas por ley.

## Prestaciones otorgadas por ley

Los empleadores otorgan la mayoría de las prestaciones de manera voluntaria. Actualmente, estas prestaciones obligatorias dan cuenta de cerca del 10 por ciento de los costos totales de las remuneraciones e incluyen la seguridad social, el seguro por desempleo, las prestaciones derivadas de la compensación de los trabajadores y las licencias por razones médicas y familiares.

### Seguridad social

En Estados Unidos la Ley de Seguridad Social de 1935 (*Social Security Act*) creó un sistema de prestaciones de retiro. También estableció la Administración de la Seguridad Social. Las posteriores reformas a la ley añadieron otras modalidades de protección, como el seguro de discapacidad, prestaciones de los sobrevivientes y cuidados médicos (este último sistema se conoce en EUA como Medicare). Los gastos de los seguros médicos por beneficiario se han duplicado en términos reales en las dos últimas décadas y a medida que una mayor cantidad de *baby boomers* se vuelvan elegibles, los costos aumentarán en forma considerable. Los incrementos en los costos son el resultado de un mayor uso de servicios de cuidados posteriores a estados graves, como servicios especializados de enfermería, cuidados de salud en el hogar y programas de rehabilitación.

El *seguro de discapacidad* protege a los empleados contra la pérdida de sus ingresos como resultado de una incapacidad total. Las prestaciones *de los supervivientes* se otorgan a ciertos miembros de la familia de un empleado cuando éste fallece. Estas prestaciones se pagan a la viuda o al viudo y a los hijos no casados. Los hijos no casados pueden ser elegibles para recibir las prestaciones en calidad de sobrevivientes hasta que tengan 18 años de edad. En algunos casos, los estudiantes retienen la elegibilidad hasta que cumplen 19 años. El sistema Medicare ofrece hospitales y brinda protección de seguros médicos a los individuos de 65 años o más y a quienes han quedado discapacitados.

Aunque los empleados deben pagar una porción del costo de la cobertura de la seguridad social, el empleador debe hacer una contribución igual y considera que este costo es una prestación. La tasa fiscal actual es del 6.2 por ciento para la porción del sistema de seguridad social y de 1.45 por ciento para el sistema de cuidados médicos (Medicare). La tasa fiscal total del 7.65 por ciento se aplica a un sueldo máximo gravable de 90,000. La tasa para los cuidados médicos se aplica a todos los ingresos. Cerca del 95 por ciento de los trabajadores de Estados Unidos pagan las prestaciones de seguridad social y pueden beneficiarse de ellas. Actualmente, el programa de seguridad social está experimentando un superávit, pero el retiro de los 77 millones de miembros pertenecientes a la generación de *baby boomers* se está acercando. A menos que el Congreso realice cambios, para el año 2041 el programa habrá agotado su superávit y ya no estará en condiciones de pagar prestaciones totales.<sup>15</sup>

Empezando con los empleados que alcanzaron la edad de 62 años en 2000, la edad de retiro aumenta en forma gradual hasta 2009, cuando se establezca en la edad de 66. Después de estabilizarse a esa edad durante algún tiempo, aumentará nuevamente en 2027 hasta establecerse en la edad de 67. Estos cambios no afectarán al sistema de cuidados médicos, y la elegibilidad total bajo este programa se mantendrá en la edad de 65.

### Seguro de desempleo

En el caso de aquellos individuos que han perdido el empleo sin que ello sea su culpa, el seguro de desempleo les otorga pagos monetarios hasta por 26 semanas o hasta que encuentren un nuevo trabajo. La intención de los seguros de desempleo es dar tiempo a los trabajadores desocupados para encontrar un nuevo trabajo equivalente al que perdieron sin que tengan que sufrir dificultades financieras. Sin esta prestación, los trabajadores podrían tener que aceptar empleos para los cuales están excesivamente capacitados o terminar bajo el auspicio de algún programa de asistencia social. El seguro de desempleo también sirve para sostener los gastos de los consumidores durante periodos de ajustes económicos. En Estados Unidos, el seguro de desempleo se basa en leyes tanto federales como estatales y, aunque el gobierno federal establece algunos lineamientos, los programas son administrados por los estados y, por lo tanto, las prestaciones varían en función de cada entidad. Un impuesto sobre la nómina que es pagado exclusivamente por los empleadores tiene como finalidad financiar el programa de pagos por desempleo.

### Indemnización o compensación de los trabajadores

Las prestaciones relacionadas con la indemnización o compensación de los trabajadores brindan un grado de protección financiera para los empleados que incurren en gastos que



## Ley de Licencias por Razones Médicas y Familiares

<http://www.dol.gov/esa/whd/fmla>

Asistencia para el cumplimiento de la Ley de Licencias por Razones Médicas y Familiares.

resultan de accidentes o enfermedades relacionados con el trabajo. Como sucede con el seguro de desempleo, los diversos estados administran programas individuales, los cuales están sujetos a disposiciones federales. Los empleadores pagan el costo total del seguro de compensación de los trabajadores, y sus experiencias anteriores con accidentes y enfermedades relacionados con el trabajo determinan en gran parte sus primas de gastos. Estas circunstancias deben dar una mayor motivación a los empleadores para que sean proactivos con los programas de salud y de seguridad, temas que se expondrán en el capítulo 11.

### Ley de Licencias por Razones Médicas y Familiares

La Ley de Licencias por Razones Médicas y Familiares (*Family and Medical Leave Act*, FMLA) de 1993 se aplica a los empleadores privados con 50 empleados o más y a todos los empleadores gubernamentales independientemente del número de empleados. Esta ley concede a los empleados hasta 12 semanas al año de licencias no pagadas en situaciones específicas. El propósito general de la ley es ayudar a los empleados a equilibrar las demandas del trabajo sin obstaculizar su capacidad para atender sus necesidades personales y familiares. Los derechos de esta ley se aplican únicamente a los empleados que han trabajado para un empleador durante por lo menos 12 meses y a quienes han acumulado por lo menos 1,250 horas de servicio durante los 12 meses inmediatamente anteriores al inicio de la licencia.<sup>16</sup> Asimismo, esta ley garantiza que se mantenga la cobertura de los seguros de salud durante la licencia y también que el empleado tenga el derecho a regresar a la misma posición o a una equivalente después de una licencia.



Explicar las diversas prestaciones discrecionales (voluntarias).

## Prestaciones discrecionales (voluntarias)

Aunque la ley establece el carácter obligatorio de algunas prestaciones, las organizaciones otorgan voluntariamente numerosas prestaciones más. Por lo regular, éstas provienen de decisiones administrativas unilaterales en algunas empresas y de negociaciones entre la fuerza laboral sindicalizada y la administración de las empresas. Además, el deseo de un empleado por una prestación específica puede cambiar. Por ejemplo, con los precios desenfrenados de la gasolina, ha nacido el deseo por las prestaciones relacionadas con el transporte hacia el trabajo por esa razón, algunos empleadores pagan a los empleados el transporte público, mientras que otras empresas tienen camionetas de transporte para el personal. Las principales categorías de prestaciones discrecionales incluyen el pago de tiempo no trabajado, la atención médica, el seguro de vida, los planes de retiro, los planes de opciones de compra de acciones por parte de los empleados, las prestaciones complementarias por desempleo y los servicios para los empleados. En la figura 10-2 se puede observar un ejemplo de la amplia variedad de prestaciones corporativas discrecionales.

## Pago por tiempo no trabajado

Al pagar un tiempo no trabajado, los empleadores reconocen que los empleados necesitan un tiempo lejos del lugar de trabajo para muchos propósitos. Éste es el componente individual más grande de los costos totales por prestaciones, incluso mayor al costo de la atención médica.<sup>17</sup> En seguida se hablará de las vacaciones pagadas, los pagos por enfermedad y los pagos por tiempo libre, los periodos sabáticos y otras formas de pago por un tiempo no trabajado.

### Vacaciones pagadas

En un estudio acerca de las tendencias en las prestaciones de los empleados, el 68 por ciento de los trabajadores de tiempo completo identificaron las vacaciones pagadas como la prestación más importante que reciben.<sup>18</sup> El periodo de vacaciones sirve para cumplir ciertas metas importantes de remuneración. Por ejemplo, las vacaciones pagadas ofrecen a los trabajadores la oportunidad de descansar, de revitalizarse y, por lo tanto, de volverse más productivos. También pueden motivar a los empleados para que permanezcan con la empresa. El tiempo de las vacaciones pagadas por lo regular aumenta con la antigüedad. Por ejemplo, los empleados que tienen seis meses de servicio podrían recibir una semana de vacaciones los empleados con un año de servicio, dos semanas con diez años de servicio, tres semanas y con 15 años de servicio, cuatro semanas.

Sin embargo, aparentemente algunos trabajadores están optando por no tomar todas sus vacaciones.<sup>19</sup> De acuerdo con una encuesta, entre la tercera parte y la mitad de los adultos empleados no aprovechan en su totalidad el periodo vacacional al que tienen derecho.<sup>20</sup> En

**Prestaciones personales:**

*Planes médicos:* Se dispone de dos opciones, así como de varias organizaciones para el mantenimiento de la salud.

*Planes dentales:* Se dispone de dos opciones, así como de varias alternativas para el mantenimiento dental y el Programa de Dentista Favorito de MetLife.

**Equilibrio entre el trabajo y la vida personal:**

*Vacaciones:* De 1 a 4 años de servicio - 10 días por año

De 5 a 9 años de servicio (o edad de 50 a 59 años) - 15 días

De 10 a 19 años de servicio o edad de 60 o más - 20 días

Con 20 años o más de antigüedad en la empresa - 25 días

*Días festivos:* 12 días por año (6 observados a nivel nacional; los otros 6 varían, con una opción personal por lo menos).

*Cuenta para la planeación de la vida:* \$250 de asistencia financiera gravable cada año, con ciertas condiciones.

*Programas flexibles de trabajo, trabajos a distancia y equilibrio de la semana laboral:* (con aprobación de la administración local).

**Acumulación de capital, compra de acciones y retiro:**

*Plan 401(k):* Los empleados pueden aportar hasta el 12 por ciento de la remuneración elegible, la cual es igualada a razón del 50 por ciento sobre el primer 6 por ciento.

*Planes de compra de acciones:* Los empleados pueden aportar hasta el 10 por ciento de la remuneración elegible cada periodo de pago para la compra de las acciones de la compañía (se paga el 85 por ciento del precio promedio de mercado por acción en la fecha de compra).

*Plan de retiro:* Competitivo, plan de prestaciones de retiro pagado por la compañía cuyos derechos se ganan después de 5 años de servicio continuo.

**Protección de los ingresos y de los activos: Algunos de los planes ofrecidos incluyen:**

*Planes de ingresos en caso de enfermedad y accidentes*

*Plan de discapacidad a largo plazo*

*Seguros de vida en grupos*

*Seguro de accidentes de viaje*

*Seguros de cuidados a largo plazo*

**Desarrollo de habilidades:**

*Reembolso de colegiaturas:* Si los estudios están alineados con las necesidades de la empresa y el reembolso se ha aprobado.

*Licencias de ausencia con propósitos educacionales:* En las circunstancias apropiadas y con la aprobación de la administración.

**Programas adicionales para los empleados:**

*Ofertas de los sitios:* Muchos sitios ofrecen programas tales como:

*Centros de acondicionamiento físico*

*Cursos educativos*

*Programas de reconocimiento*

*Centros de planeación de la carrera*

*Clubes:* Estos clubes organizan ligas recreativas, viajes patrocinados por la compañía y una variedad de clases y programas.

**Figura 10-2** Ejemplo de un plan de prestaciones de una corporación

comparación con otros países del mundo, el promedio de 13 días de vacaciones que toman anualmente los estadounidenses es pequeño. De acuerdo con World Tourism Organization, los italianos toman 42 días, los franceses toman 37 días y los brasileños, 34 días. En comparación con Estados Unidos, los canadienses toman el doble del número de días de vacaciones por año.<sup>21</sup>

En un clima de crecientes subcontrataciones e inseguridad en el trabajo, no es de sorprender que muchos estadounidenses dejen de aprovechar en forma total su periodo vacacional. Además, el 35 por ciento de los empleados estadounidenses se sienten estresados por el trabajo incluso cuando están de vacaciones. CareerBuilder.com encontró que el 39 por ciento de quienes toman vacaciones regresan al trabajo tan estresados o más que cuando se fueron.<sup>22</sup>

El periodo de vacaciones puede variar con la jerarquía organizacional. Por ejemplo, un ejecutivo, sin importar el tiempo que haya estado con la empresa, puede recibir un mes de vacaciones. Con un salario anual de 120,000, este administrador recibiría una prestación con un valor aproximado de 10,000 cada año mientras no estuviera trabajando. Un contador junior que gana 36,000 al año podría recibir dos semanas de vacaciones con valor de aproximadamente 1,500.

## Pagos por enfermedad y tiempo libre con goce de sueldo

Cada año muchas empresas asignan a cada empleado una cierta cantidad de licencias por enfermedad, las cuales pueden usar cuando tienen un problema de salud. Los empleados que están demasiado enfermos para ir a trabajar continúan recibiendo su pago hasta el número máximo de días acumulados. Como sucede con las vacaciones pagadas, el número de días de licencias por enfermedad depende con frecuencia de la antigüedad de la empresa.

Algunos administradores son muy críticos de los programas de licencias por enfermedad. En ocasiones, los individuos han abusado del sistema al reportarse enfermos cuando en realidad todo lo que quieren son vacaciones adicionales pagadas. Un enfoque para tratar con el problema de las ausencias no programadas consiste en dar más flexibilidad. En vez de conceder licencias por enfermedad, tiempo de vacaciones y un día o dos para arreglar asuntos personales, un número creciente de compañías otorgan **tiempo libre pagado (TLP)**, es decir, un cierto número de días libres cada año que los empleados pueden aprovechar para cualquier propósito. En general, los planes de TLP son mucho más fáciles de administrar.<sup>23</sup> Con un plan de TLP, todas las razones para el tiempo libre (enfermedad, vacaciones y arreglar asuntos personales) se agrupan en forma conjunta y así nadie tiene que mentir.<sup>24</sup> Teníamos cuatro distintos programas de tiempo libre, recuerda Paula Mutch, gerente de pagos y prestaciones en Mount Clemens General Hospital con sede en Michigan. Con el nuevo plan de TLP se incorporaron todos, y no solamente es más fácil para nosotros administrar el tiempo libre pagado, sino que también es más fácil de comprender para los empleados.<sup>25</sup>

De acuerdo con una encuesta, hasta el 27 por ciento de las empresas estadounidenses tienen ahora ese tipo de planes. Maureen Brookband, vicepresidente de prestaciones en Marriott, que cuenta con un plan de este tipo, afirma que los empleados le han comentado: Es muy agradable y no hay problemas de culpabilidad. No se tiene que echar mano de un día argumentando que se está enfermo cuando en realidad uno no lo está.<sup>26</sup>

## Periodos sabáticos

Los **periodos sabáticos** son licencias temporales de ausencia dentro de una organización, generalmente con una remuneración reducida. Aunque los periodos sabáticos han sido una costumbre durante varios años en la comunidad académica, tan sólo en fechas recientes se han incorporado al sector privado. Con frecuencia, los periodos sabáticos ayudan a reducir la rotación y a evitar que los empleados caigan en estados de fatiga crónica es de esperar que regresen a trabajar revitalizados y más comprometidos con sus tareas.<sup>27</sup> UPS y Xerox se encuentran entre el número creciente de compañías que pagan los gastos de los empleados para participar en una ampliación de los periodos sabáticos voluntarios. Desde 1971, Xerox ha mantenido su programa de Licencias de Servicio Social, el cual permite a los empleados tomar licencias de ausencia de sus trabajos totalmente pagadas, y las cuales van de tres meses a un año, para trabajar tiempo completo en proyectos voluntarios de su propio diseño y elección. Sus puestos de trabajo los estarán esperando cuando regresen.<sup>28</sup>

En Fleishman-Hillard, una firma global de relaciones públicas, los empleados con cuatro años o más de servicio pueden tomar un periodo sabático de seis semanas. Las prestaciones, como los seguros de gastos médicos, continúan vigentes durante todo el tiempo. La empresa paga dos semanas el empleado dispone de dos semanas de vacaciones, y entonces toma más semanas sin remuneración o bien, los empleados pueden tomar hasta un año de licencias no pagadas y pagar su parte proporcional del seguro de gastos médicos. Ellos tienen el beneficio que resulta de tasas más bajas por el hecho de pertenecer a la compañía.

Estamos buscando formas de atraer y retener a los empleados, afirma Agnes Gioconda, directora de talentos en la empresa Fleishman-Hillard. Hemos encontrado que esto reduce la fatiga crónica de los empleados. Ellos necesitan nuevas ideas para sus clientes. Y a nosotros nos permite una capacitación interdisciplinaria y un desarrollo de carrera para otras personas que están fuera de la empresa (bajo una licencia).<sup>29</sup> Los empleados que resulten prometedores y con una disposición para aprender son asignados a los puestos vacantes. La oportunidad mejora sus carreras y aumenta su comprensión de la empresa. Randy Hultz, director de recursos humanos en la empresa BKD, asegura: Cuando un empleado está fuera de la empresa bajo una licencia, comprende lo que puede hacer el resto del equipo. Para los miembros del equipo, es una oportunidad para que demuestren que son capaces de manejar más responsabilidades. Esto capacita a la empresa para considerar la planeación de la sucesión mediante la identificación de la siguiente generación de socios.<sup>30</sup>

## Otros tipos de remuneración por tiempo no trabajado

Aunque las vacaciones pagadas, los pagos por enfermedad y el tiempo libre pagado comprenden la mayor parte de los pagos por tiempo no trabajado, hay muchos otros tipos. Es común

### Tiempo libre pagado (TLP):

Medio para lidiar con el problema de ausencias no programadas otorgando un cierto número de días cada año que los empleados pueden utilizar para diversos propósitos.

### Periodos sabáticos:

Licencias temporales de ausencia dentro de una organización, generalmente con una remuneración reducida.



que las organizaciones realicen pagos para asistir a los empleados en el cumplimiento de ciertos deberes cívicos. Por ejemplo, las compañías con frecuencia conceden a los empleados un tiempo libre para trabajar con United Way. En ocasiones, incluso es posible asignar a un ejecutivo para que trabaje prácticamente de tiempo completo en tal empeño.

Algunas compañías permiten de manera rutinaria que los empleados tomen un tiempo libre durante las horas de trabajo para arreglar asuntos personales sin tener que tomar tiempo de vacaciones para ello. Cuando un empleado es citado para ser miembro de un jurado, algunas organizaciones continúan pagándole su salario otras cubren la diferencia entre el pago del jurado y su salario. Cuando se hace un llamado a la Guardia Nacional o la reserva militar para cumplir con un deber, como sucedió durante los conflictos con Afganistán e Irak, algunas compañías pagan a sus empleados una porción de su salario mientras están activos. Además, durante una elección, muchas compañías asignan a los empleados un tiempo de votación. Incluso otras empresas permiten un tiempo de luto por la muerte de un pariente cercano. Finalmente, también se paga por el tiempo no trabajado mientras se está en la compañía, como los periodos de descanso, los recesos para tomar café, la hora de la comida, el tiempo de limpieza y el tiempo destinado a los viajes. La Ley de Normas Justas en el Trabajo, de la cual se habló en el capítulo 9, no requiere que los empleadores otorguen a los trabajadores un periodo de descanso o recreación, y tan sólo diez estados así lo establecen. Generalmente, el periodo de descanso obligatorio en Estados Unidos es de 10 minutos por cada cuatro horas de trabajo.<sup>31</sup>

## Atención médica

Las prestaciones relacionadas con la atención médica representan el renglón más costoso del área de la remuneración financiera indirecta. En una encuesta de profesionales de RH, los costos crecientes de los cuidados de la salud se incluyeron como la causa número uno de preocupación.<sup>32</sup> Los empleadores gastan 300 mil millones anualmente en los seguros de gastos médicos de los empleados, dependientes y retirados. Cuando se otorgan, los seguros de gastos médicos constituyen por lo regular el 25 por ciento de los costos por prestaciones de un empleador. Las primas de los seguros de gastos médicos han dejado atrás a la inflación y al aumento en los sueldos por márgenes amplios. De acuerdo con un estudio publicado por The Kaiser Family Foundation, durante los últimos cinco años las primas por seguros de gastos médicos han crecido en 73 por ciento, en comparación con una inflación acumulada del 14 por ciento y un aumento del 15 por ciento en las tarifas salariales durante el mismo periodo. Las primas para una familia promedio de cuatro miembros tienen ahora un costo cercano a 11,000 al año.<sup>33</sup>

Diversos factores se han combinado para generar el alto costo de la atención médica:

- Una población envejecida
- Una demanda creciente de cuidados médicos
- Una tecnología médica crecientemente más costosa
- Procesos administrativos ineficientes

Parece haber una luz al final del túnel. Los empleadores están instaurando programas para administrar mejor los costos, en tanto que algunos planes dirigidos por los consumidores dan a los empleados incentivos financieros para usar con eficacia los servicios de atención médica. Sin embargo, la batalla para controlar los costos de la atención médica debe continuar.<sup>34</sup>

## Organizaciones administradas para el cuidado de la salud

Los sistemas administrados para el cuidado de la salud han sido la respuesta general al incremento en los costos médicos. Estas redes están formadas por médicos y hospitales que convienen en aceptar precios negociados por el tratamiento de los pacientes. Los empleados reciben incentivos financieros para usar los servicios dentro de la red. En la actualidad, muchos empleados estadounidenses asegurados participan en algún tipo de plan de cuidados administrados. A continuación se presentan varias formas de organizaciones administradas para los cuidados de la salud:

- Las **organizaciones para el mantenimiento de la salud** cubren todos los servicios de atención médica por una cuota fija, pero ejercen un control sobre los médicos y los servicios de salud a que tiene acceso un miembro.

### Organización para el mantenimiento de la salud:

Organización administrada para la atención médica que cubre todos los servicios por una cuota fija, pero que ejerce un control sobre los médicos y los servicios de salud a que tiene acceso un miembro.

**Organización del proveedor preferido:**

Organización administrada para la atención médica en la cual se brindan incentivos a los miembros para que usen los servicios dentro de sistema; también es posible recurrir a los proveedores que están fuera de la red, pero a un costo más alto.

**Punto de servicio:**

Organización administrada para la atención médica que requiere de un médico general para los cuidados primarios, quien remite a los pacientes a distintos especialistas, como sucede con las organizaciones para el mantenimiento de la salud, aunque en este caso se permite el acceso a médicos fuera de la red.

**Organización del proveedor exclusivo:**

Organización administrada para la atención médica que ofrece una red más reducida de proveedores preferidos y que, por lo regular, otorga un número reducido de beneficios, si acaso ofrece alguno, cuando se recurre a un proveedor fuera de la red.

**Plan de atención médica de contribución definida:**

Sistema en el que las compañías otorgan anualmente a cada empleado una cantidad definida de dinero con la cual compran una cobertura para la atención médica.

- Las **organizaciones del proveedor preferido** son organizaciones administradas para la atención médica en las cuales se brindan incentivos a los miembros para que usen los servicios dentro de sistema también es posible recurrir a proveedores que están fuera de la red, pero a un costo más alto. Los gastos de las organizaciones para el mantenimiento de la salud indican que ha habido un incremento en las inscripciones a las organizaciones del proveedor preferido.<sup>35</sup>
- El **punto de servicio** requiere de un médico general para los cuidados primarios, quien remite a los pacientes a distintos especialistas también se permite el acceso a médicos fuera de la red.
- Las **organizaciones del proveedor exclusivo** ofrecen una red más reducida de proveedores de atención médica y, por lo regular, otorgan un número reducido de beneficios, si acaso ofrecen alguno, cuando se recurre a un proveedor fuera de la red.

Cada uno de estos sistemas de cuidados administrados parece estar perdiendo su singularidad. Por ejemplo, las organizaciones para el mantenimiento de la salud están desarrollando productos que son más flexibles, y muchas de ellas ofrecen la modalidad del proveedor preferido y del punto de servicio. Las compañías grandes e independientes del proveedor preferido tienen programas que se asemejan a los de las organizaciones para el mantenimiento de la salud. Pero todos los sistemas administrados de atención médica se esfuerzan por controlar los costos de los cuidados para la salud.

**Planes de atención médica dirigidos por el consumidor**

De manera creciente, las compañías están poniendo la responsabilidad de los cuidados de la salud en las manos de los empleados. Se supone que los empleados están en la mejor posición para saber qué es lo mejor para sus familias. Algunos de estos planes se exponen a continuación.

**Plan de atención médica de contribución definida.** En un **plan de atención médica de contribución definida**, las compañías dan anualmente a cada empleado una cierta cantidad de dinero para que compre una cobertura de cuidados de la salud. En este plan de atención médica, los empleados pueden comprar, quizás mediante sistemas en línea, planes que satisfagan sus necesidades individuales. Los empleados pueden gastar los fondos en cualquier gasto médico que elijan y con cualquier médico de su elección. El plan de atención médica

**TENDENCIAS E INNOVACIONES****Atención médica en el sitio de trabajo**

¿Qué tienen en común Toyota, Nissan, Harrah's Entertainment y el grupo de Walt Disney Parks and Resorts? Todos ellos han empezado a brindar atención médica a sus empleados en el sitio de trabajo.<sup>36</sup> El suministro de la atención médica en el sitio de trabajo es una forma de reducir los costos de los cuidados de la salud y también de otorgar prestaciones a los empleados. Las empresas están usando de manera creciente un enfoque antiguo para las prestaciones de la salud patrocinadas por el empleador. La tendencia actual de brindar atención médica en el sitio de trabajo va en aumento porque permite a los empleadores administrar mejor los costos de los cuidados para la salud y en ocasiones les permite frenar su crecimiento.<sup>37</sup> La atención médica que se brinda en el sitio de trabajo ayuda en el tratamiento de enfermedades y lesiones menores, y permite hacer un seguimiento de los servicios prestados; los empleadores pueden reducir el número de visitas que hacen los empleados a instalaciones más costosas, como consultorios médicos y salas de emergencia de hospitales. "Considero que es un modelo moderno que verdaderamente está resultando eficaz desde el punto de vista de los costos", comenta Sean Sullivan, presidente, director ejecutivo y cofundador del Institute for Health and Productivity Management. Este enfoque reduce el tiempo dedicado a las visitas a los médicos y en la recuperación, y motiva a los empleados para que adopten estilos de vida más saludables.<sup>38</sup> Raymond Fabius, presidente y director médico de I-trax Inc., una compañía de consultoría sobre productividad y salud en el ámbito laboral, señala: "Los consultorios en el sitio de trabajo por lo regular generan ahorros en la atención médica que van del 5 al 20 por ciento".<sup>39</sup> Walgreens está ingresando al negocio de ofrecer consultorios para la salud en el sitio de trabajo a empleadores de gran tamaño. Su meta son los 7,600 empleadores en Estados Unidos con más de 1,000 empleados en sus sitios de trabajo.<sup>40</sup>

de contribución definida se basa en la creencia de que los consumidores están en la mejor posición para saber qué tipo de cuidados de la salud necesitan y cuánto quieren gastar por ese concepto. También podrían añadir sus fondos personales a la contribución de los empleadores y comprar una cobertura más amplia.

### Cuenta de ahorros para la salud:

Una cuenta de ahorros fiscalmente protegida similar a una cuenta individual para el retiro (Individual Retirement Account, IRA), pero destinada para gastos médicos con planes de salud altamente deducibles que tienen gastos anuales deducibles de por lo menos \$1,050 para los individuos y de \$2,100 para las familias.

**Cuenta de ahorros para la salud.** Creada mediante una disposición de la Ley para el Mejoramiento y la Modernización de la Prescripción de Medicamentos (*Medicare Prescription Drug Improvement and Modernization Act*) de 2003, la **cuenta de ahorros para la salud** está fiscalmente protegida y es similar a una cuenta individual para el retiro (Individual Retirement Account, IRA), pero está destinada a gastos médicos con planes de salud altamente deducibles que tienen gastos anuales deducibles de por lo menos 1,050 para los individuos y de 2,100 para las familias.<sup>41</sup>

Los individuos pueden ahorrar hasta 2,650 al año ( 5,250 en el caso de las familias) y retirar el dinero libre de impuestos para los gastos de atención médica, o dejar que la cuenta siga creciendo. Los empleados no adeudan impuestos sobre las contribuciones y, si abandonan su trabajo, la cuenta permanece con ellos. El dinero exento de impuestos se puede usar para los costos médicos esperados, como la compra de nuevos anteojos una vez al año. El dinero que se deposita en esta cuenta no pertenece al empleador y se puede extender al año siguiente.

Ted Shannon, analista de investigación de equidad de Janus Capital Management, pronostica que las cuentas de ahorros para la salud dominarán el mercado de la atención médica dentro de 5 a 10 años, y que finalmente remplazarán a los planes de cuidados administrados. La razón por la cual este tipo de planes se han impuesto con tanta fuerza es que los empleadores intentan dar a los trabajadores más poder sobre las alternativas de los cuidados de la salud al tiempo que continúan tratando de reducir sus costos. Se estima que en 2008 el 40 por ciento de los empleadores ofrecieron este tipo de plan.<sup>42</sup>

### Cuenta de gastos flexibles:

Plan de prestaciones establecido por los empleadores que permite a los empleados depositar una cierta porción de su salario en una cuenta (antes de pagar impuestos sobre la renta), la cual puede usarse para gastos elegibles.

**Cuenta de gastos flexibles.** Una **cuenta de gastos flexibles** es un plan de prestaciones establecido por los empleadores que permite a los empleados depositar una cierta porción de su salario en una cuenta (antes de pagar impuestos sobre la renta), la cual puede usarse para gastos elegibles. El empleado consiente en recibir un salario reducido al permitir al empleador que aporte una porción del salario a este tipo de cuenta. Hay dos categorías de cuentas de gastos flexibles. La primera es una cuenta de gastos médicos flexibles para los gastos que no son reembolsados por un plan de gastos médicos o dentales. La segunda categoría es una cuenta para la atención médica de los dependientes, destinada a los gastos médicos diarios necesarios para niños o adultos. Aun cuando esta modalidad está disponible, tan sólo cerca del 25 por ciento de los trabajadores elegibles la aprovechan.<sup>43</sup>

## Prestaciones médicas mayores

Algunos planes consideran prestaciones médicas mayores para cubrir gastos extraordinarios que resulten de problemas de salud a largo plazo o de gravedad. El uso de los *deducibles* es una característica común de las prestaciones médicas. Por ejemplo, el empleado tal vez tenga que pagar los primeros 500 de las facturas médicas antes de que el seguro se haga cargo del pago.

## Atención dental y oftalmológica

La atención dental y la atención oftalmológica son prestaciones comunes en el área de los cuidados de la salud. Por lo regular, los empleadores pagan los costos totales de ambos tipos de planes excepto un deducible, el cual puede ascender a 50 o más por año. Los planes dentales pueden cubrir, por ejemplo, del 70 al 100 por ciento del costo de los procedimientos preventivos y del 50 al 80 por ciento de los procedimientos de restauración. La mayoría de los planes de atención médica ofrecen una cobertura dental.<sup>44</sup> Algunos planes también incluyen tratamientos de ortodoncia.

Los estadounidenses gastan más de 50,000 millones al año en atender problemas oftalmológicos, y cada vez más compañías incluyen este rubro en las prestaciones que otorgan.<sup>45</sup> Los planes de atención oftalmológica pueden cubrir la totalidad o una parte del costo de los exámenes de la vista y la compra de anteojos.

## Atención médica de largo plazo

Este concepto se refiere a los servicios y la asistencia que se presta a los adultos de edad avanzada que necesitan ayuda para realizar sus actividades diarias.<sup>46</sup> Los crecientes costos de los cuidados de la salud en el hogar durante 24 horas para los parientes de edad avanzada

han dado lugar a los programas de atención médica de largo plazo (AMLPL). Los seguros de AMLPL se hacen cargo de la mayor parte o de la totalidad de los gastos de los cuidados especializados para las personas que permanecen en sus casas, en centros de cuidados diarios para adultos, en instalaciones para la asistencia de la vida y en las casas de asistencia de enfermeras. El papel de los empleadores en un plan AMLPL implica por lo general el establecimiento y el mantenimiento de un programa de deducción de la nómina. Los empleados pagan la totalidad de los costos en la mayoría de las pólizas de grupo patrocinadas por el empleador, pero los precios de descuento a grupos representan una ventaja.<sup>47</sup> Los empleadores que hacen aportaciones a las primas del seguro por lo general ofrecen un plan básico que los empleados pueden ampliar si deciden aportar una mayor cantidad.

## Seguros de vida

Los seguros de vida en grupo son una prestación que se otorga para proteger a la familia de un empleado en caso de la muerte de este último. Aunque el costo de los seguros de vida en grupo es relativamente bajo, algunos planes requieren que el empleado pague una parte de la prima.<sup>48</sup> La cobertura puede ser una cantidad fija (por ejemplo, 50,000) o basarse en los ingresos anuales del empleado. Por ejemplo, los trabajadores que ganan 40,000 por año pueden tener 80,000, esto es, el doble de sus ingresos anuales, como valor de la cobertura del seguro de vida en grupo.



### Tipos de planes de retiro

<http://www.dol.gov/dol/topic/retirement/typesofplans.htm>

Información acerca del retiro que proporciona el Departamento del Trabajo de Estados Unidos.

## Planes de retiro

El retiro es actualmente un tema del que se habla mucho debido al envejecimiento de la generación de *baby boomers*. Sin embargo, en una encuesta acerca de la confianza en el retiro que se realizó en 2008, tan sólo el 18 por ciento de los trabajadores afirmaron que tenían mucha confianza en que tendrían suficiente dinero para vivir holgadamente luego de su jubilación. Esto representó una notable reducción con respecto al 27 por ciento que así pensaba en 2007.<sup>49</sup> Los empleadores se encuentran en la parte media de este desafío, ya que son uno de los principales proveedores de nuestra sociedad de ingresos para el retiro. A continuación se expondrán varios tipos de planes de retiro.

### Planes de prestaciones definidas

Los planes de retiro por lo general son de *prestaciones definidas* o de *contribuciones definidas*. Un **plan de prestaciones definidas** es un plan de retiro formal que ofrece al participante una renta fija a partir de su jubilación. Aunque las fórmulas de prestaciones varían, por lo general se basan en el salario promedio del participante al final de su vida laboral y en el número de años de servicio. Los planes que se consideran generosos ofrecen pensiones entre el 50 y 80 por ciento de los ingresos finales del empleado. Este tipo de plan de retiro ha declinado en años recientes, aunque son los preferidos de los trabajadores de mayor edad. Las empresas más grandes tienden a alejarse de los planes de prestaciones definidas.<sup>50</sup> Algunas de estas empresas incluyen a Verizon, Lockheed Martin, Motorola e IBM.

### Planes de contribuciones definidas

Un **plan de contribuciones definidas** es un plan de retiro que requiere que el empleador realice contribuciones específicas a un fondo de retiro o de ahorro establecido para el empleado. Uno de los cambios más significativos en la composición de los ahorros individuales para el retiro durante los últimos 10 años ha sido el paulatino abandono de los planes de pensión de prestaciones definidas a favor de los planes de contribuciones definidas, como el 401(k).<sup>51</sup> Tan sólo en 1996, la mayoría de las compañías con planes de retiro tenían planes de prestaciones definidas.<sup>52</sup> Los empleados saben en forma anticipada qué cantidad de sus ingresos por retiro estarán bajo un plan de prestaciones definidas la cantidad del ingreso para el retiro proveniente de un plan de contribuciones definidas dependerá del éxito de la inversión del fondo de pensión.

Un **plan 401(k)** es un plan de contribuciones definidas en el cual los empleados pueden diferir los ingresos hasta una cantidad máxima permitida. Algunos empleadores complementan las contribuciones de los empleados en 50 centavos por cada dólar diferido. Aunque los empleadores por lo regular pagan los gastos de sus planes de pensión de prestaciones

#### Planes de prestaciones definidas:

Plan de retiro que ofrece al participante una renta fija a partir de la jubilación.

#### Plan de contribuciones definidas:

Plan de retiro en el que el empleador realiza contribuciones específicas a un fondo de retiro o de ahorro establecido para el empleado.

#### Plan 401(k):

Plan de contribución definida en el cual los empleados pueden diferir el ingreso hasta una cantidad máxima permitida.

definidas, existe una amplia variedad de acuerdos de pago para los planes 401(k). Algunos patrocinadores de los planes pagan todo, incluyendo las tarifas y los costos de inversión. Otros no pagan casi nada, con la consecuencia de que casi todas las tarifas se pagan a partir de los activos del plan. Aquellos planes en los cuales el patrocinador y los participantes comparten los gastos se encuentran a un nivel intermedio.

A medida que los planes 401(k) se conviertan en los planes principales de retiro, las empresas patrocinadoras los harán más flexibles permitiendo a los empleados hacer transferencias más frecuentes entre las cuentas de inversión. También ofrecen más alternativas de inversión para los empleados. Además, más trabajadores desean orientación sobre sus finanzas, y más empresas están dispuestas a brindar tal información, al tiempo que han empezado a hacer una planeación financiera para todos sus empleados y no solamente para sus altos ejecutivos.<sup>53</sup> La mayor difusión de los planes de retiro 401(k) ha requerido que cerca de 42 millones de empleados se conviertan en administradores de inversiones, transfiriendo la carga de la planeación del retiro de los empleadores a los empleados. Las compañías suelen ser escépticas acerca de que los empleados comprendan de manera adecuada cómo invertir los activos de los planes de ahorros 401(k). Las leyes federales estadounidenses requieren que los empleadores brinden orientación sobre estos planes, pero prohíben que recomienden inversiones específicas. El papel de los empleadores es hacer que los planeadores financieros de empresas como Fidelity y Charles Schwab den esta asesoría.

Hay muchos estadounidenses que no están ahorrando lo suficiente para el retiro, y aun cuando las contribuciones definidas están disponibles para muchos trabajadores, la participación es modesta. Una encuesta reveló que tan sólo el 36 por ciento de los trabajadores estaban participando en un plan de contribuciones definidas con sus empleadores.<sup>54</sup> Sin embargo, la Ley de Protección de las Pensiones (*Pension Protection Act*), que se examinará más adelante, fue diseñada para que un mayor número de trabajadores se inscriban en los planes de ahorro 401(k), ya que en la actualidad las compañías los pueden inscribir de manera automática.

### Planes de saldo de fondos de retiro

Al diseñar un sistema de retiro apropiado, algunas fuentes recomiendan ignorar los términos *prestaciones definidas* y *contribuciones definidas*. En vez de ello, sostienen que el centro de atención debería estar en un plan que satisfaga objetivos específicos. En otras palabras, para algunas organizaciones, un fondo híbrido puede ser el enfoque deseado para los planes de retiro. Un plan de **saldo de fondos de retiro** es de este tipo, con elementos tanto de los planes de prestaciones definidas como de los planes de contribuciones definidas. Los planes de saldo de fondos de retiro ayudan a los empleadores que están buscando formas de maximizar las contribuciones para el retiro para sus trabajadores más allá de un plan 401(k), como sucede con los profesionales que buscan aportar más de 45,000 a su plan de retiro.<sup>55</sup> Dependiendo de la edad del participante, tales planes permiten a un individuo aportar hasta 200,000 al año.<sup>56</sup>

Este plan se asemeja a uno de contribuciones definidas en tanto que usa el saldo de una cuenta para comunicar el monto de la prestación. Sin embargo, está más cercano al hecho de ser un plan de prestaciones definidas porque por lo regular es el empleador quien asume la responsabilidad y los riesgos de la administración de los activos.

### Protección en caso de discapacidad

Los empleados están protegidos contra accidentes relacionados con el trabajo y contra enfermedades. Sin embargo, algunas compañías ofrecen una protección más amplia. Por ejemplo, en el caso de licencias por enfermedad, algunas empresas tienen la política de pagar la totalidad del salario si sus empleados sufren problemas de salud de corto plazo cuando estas prestaciones expiran, un plan de discapacidad a corto plazo puede estipular un pago equivalente al 50 y hasta el 100 por ciento del salario antes de impuestos. Los planes de discapacidades a corto plazo cubren periodos de hasta seis meses.

Cuando el plan a corto plazo se termina, entra en acción el plan a largo plazo de la empresa, el cual puede pagar del 50 al 70 por ciento de la remuneración antes de impuestos del empleado. De esta manera, el plan otorga un pago mensual a los empleados que, por causa de una enfermedad o lesiones, se ven imposibilitados para trabajar por un periodo prolongado. Los pagos por discapacidades a largo plazo se inician por lo regular después de tres a

#### Planes de saldo de fondos de retiro:

Plan de retiro que incluye elementos tanto de los planes de prestaciones definidas como de los planes de contribuciones definidas.



seis meses de que se presenta la discapacidad y continúan hasta el retiro o durante un número especificado de meses.

## Planes de opción de compra de acciones por parte de los empleados

### Planes de opción de compra de acciones por parte de los empleados:

Planes de contribución definida en los cuales una empresa aporta acciones de capital a un fideicomiso.

Un **plan de opción de compra de acciones por parte de los empleados** (ESOP, por las siglas de *employee stock option plan*) es aquél en el cual una compañía aporta acciones de capital a un fideicomiso. El fideicomiso asigna entonces las acciones a las cuentas de los empleados participantes en función de sus ingresos. Los defensores de los planes de opción de compra de acciones consideran que éstos son un medio para alinear los intereses de los empleados con los de sus compañías y así estimular la productividad. Esta práctica, la cual se reservó durante mucho tiempo para los ejecutivos, actualmente incluye con frecuencia a los empleados que trabajan en niveles de menor jerarquía de la empresa. Las dificultades que ven algunas personas en estos planes es que hay que esperar hasta el retiro para recibir las prestaciones, y ello significa mucho tiempo hacia el futuro para los empleados de la generación Y. Robert J. Larison, presidente de Atlantic Coast Bank con sede en Waycross, Georgia, afirma: 'Perdemos gente a favor de bancos que no ofrecen ESOPs. Cruzan la calle por 5,000 más al año de salario, cuando podrían haber recibido derechos ganados por 15,000 o 20,000 en su ESOP ese año. Parece como si estuviéramos en un mundo donde las cosas son 'ahora mismo' .<sup>57</sup>

Aunque las prestaciones potenciales de los planes de acciones son atractivos, algunos empleados desean tener la capacidad de vender sus acciones antes de su retiro, lo cual es algo que los ESOPs no permiten. Muchas personas no quieren correr el riesgo de que las acciones valgan menos cuando se retiren. Los periodos de trayectorias violentas en el mercado bursátil también debilitan el entusiasmo hacia los ESOPs. Aunque las ventajas potenciales de los planes de compra de acciones son impresionantes, el otro lado de la moneda es el peligro de colocar todos los huevos en una sola canasta. La experiencia de Enron da validez a este argumento.

## Prestaciones complementarias por desempleo

### Prestaciones complementarias por desempleo:

Brindan ingresos adicionales para los empleados que reciben prestaciones de seguros por desempleo.

Las **prestaciones complementarias por desempleo** brindan ingresos adicionales para los empleados que reciben prestaciones de seguros por desempleo. Aparecieron por primera vez en los contratos laborales de la industria automotriz en 1955 y, por lo regular, son financiados por la compañía. Tienden a beneficiar a los empleados de reciente ingreso, ya que por lo general la antigüedad determina los despidos. Por esta razón, los empleados que tienen una antigüedad considerable con frecuencia no muestran entusiasmo por estas prestaciones.

## Servicios para los empleados

Las organizaciones ofrecen una variedad de prestaciones que se pueden denominar *servicios para los empleados*. Estas prestaciones abarcan diversas áreas, incluyendo las prestaciones por reubicación, servicios de guarderías, asistencia educacional, servicios de alimentos y cafeterías subsidiados, servicios financieros, servicios legales y becas para los dependientes.

### Prestaciones por reubicación

#### Prestaciones por reubicación:

Pagos que realiza la compañía por el envío de bienes para el hogar y los gastos temporales de sustento; estos pagos cubren ya sea la totalidad o una parte del costo del bien inmueble asociado con la compra de una nueva casa para el empleado y la venta de la que ocupaba anteriormente.

Las **prestaciones por reubicación** consisten en que la compañía paga el envío de bienes para el hogar y los gastos temporales de sustento - estos pagos cubren ya sea la totalidad o una parte del costo del bien inmueble asociado con la compra de una nueva casa para el empleado y la venta de la que ocupaba anteriormente. Aunque los empleados solían considerar la transferencia a una nueva localidad como un paso hacia arriba, ahora están examinando con mayor detalle no solamente el costo económico de la mudanza, sino también el efecto sobre su calidad de vida.<sup>58</sup> Esta preocupación ha ampliado el alcance de los servicios de reubicación, los cuales ahora incluyen también el suministro de información de diversos temas, como estadísticas acerca del crimen, información sobre equipos deportivos de los hijos, tutores, iglesias y médicos. La reubicación puede ser tan estresante para los empleados como la muerte de un familiar, un divorcio o la pérdida del trabajo. No solamente se consideran los factores relacionados con el empleo, sino también la alteración de los patrones de vida familiar, como el transporte diario hasta el trabajo, las oportunidades culturales y recreativas, y las afiliaciones escolares y eclesiásticas.

### Servicios de guardería

Otra prestación que ofrecen algunas empresas es el servicio de guardería subsidiado para los hijos. De acuerdo con la National Conference of State Legislatures, cerca del 80 por ciento de los empleados faltan al trabajo por problemas inesperados relacionados con el cuidado de los hijos. Se estima que cada \$1 invertido en apoyo para el cuidado de los hijos retribuye de \$3 a \$4 en productividad y otros beneficios.<sup>59</sup> En las oficinas centrales de Abbott Laboratories, 30 millas al norte de Chicago, la compañía construyó una moderna guardería de \$10 millones para más de 400 niños en edad preescolar, hijos de los empleados de Abbott. Para los padres que prefieren un arreglo distinto, si la nana de sus hijos está enferma, Abbott ofrece un servicio de apoyo de emergencia.<sup>60</sup> Los acuerdos de asistencia para el cuidado de los hijos por parte de la compañía tienden a reducir el ausentismo, elevar la productividad de los empleados, mejorar la retención y el reclutamiento, promover el avance de las mujeres en el campo laboral, y hacer que la empresa se convierta en un empleador deseable.

### Asistencia educacional

Algunas compañías hacen el respectivo reembolso a los empleados después de que éstos han completado un curso con una calificación de 7 o más alta, mientras que otras empresas realizan el pago anticipado de estos gastos. Otros empleadores entregan la mitad del reembolso por adelantado y el resto después de la terminación satisfactoria del curso. United Technologies Corporation paga por adelantado la totalidad de la colegiatura de un empleado y sus libros. También ofrece tiempo libre pagado para estudiar (hasta tres horas por semana, dependiendo de la carga de estudio del curso).<sup>61</sup> IBM tiene una forma única de reembolso de colegiatura: los empleados pueden aportar hasta \$1,000 al año a una cuenta de educación que gana intereses, la cual es auspiciada por la compañía. Estos fondos no tienen que usarse para una educación relacionada con el puesto actual de trabajo del empleado.<sup>62</sup> Las disposiciones de la oficina fiscal de EUA (Internal Revenue Service, IRS) permiten que las prestaciones de asistencia educacional sean no gravables hasta \$5,250 por año, aunque el reembolso promedio educacional por parte de los empleadores es de \$1,600 por año.

### Servicios de alimentos y cafeterías subsidiados

Por lo regular, no existe algo como una comida gratis. Sin embargo, las empresas que brindan servicios de alimentos o cafeterías subsidiados constituyen una excepción a esta regla. Lo que esperan obtener a cambio es un incremento en la productividad, un mejor aprovechamiento del tiempo, una mejora en la moral de los empleados y, en algunos casos, una fuerza de trabajo más saludable. La mayoría de las empresas que ofrecen comidas gratuitas o subsidiadas sienten que obtienen una alta retribución en términos de las relaciones con los empleados. Northwestern Mutual es una de tales compañías. En sus cafeterías se ofrecen comidas gratuitas, y el menú especifica las calorías en vez de los precios.<sup>63</sup> El mantenimiento de las horas para la comida a un mínimo es una ventaja obvia, pero los empleados también aprecian la oportunidad de reunirse y relacionarse con sus compañeros de trabajo. Hacer que el plato fuerte sea una elección saludable y especificar el contenido de calorías, grasas, colesterol y sodio en los alimentos también es algo atractivo para un gran número de empleados.

### Servicios financieros

Algunas empresas ofrecen varios tipos de servicios financieros. Entre éstos, uno que goza de gran aceptación es el que permite a los empleados comprar diferentes tipos de pólizas de seguros a través de una deducción a la nómina. Mediante este sistema, el empleador ofrece una prestación casi sin ningún costo, y los empleados pueden ahorrar dinero al pagar una tasa con un atractivo descuento. Las empresas están en condiciones de ofrecer descuentos a los empleadores porque los planes por lo regular eliminan a los intermediarios. Los costos administrativos también se reducen drásticamente. Por ejemplo, la compañía de seguros envía un estado de cuenta a la empresa y recibe un cheque para la cobertura de la prima del seguro. De otro modo, esta empresa podría implicar docenas o incluso cientos de transacciones individuales. También es posible que los empleadores ofrezcan a los empleados pólizas descontadas sobre

automóviles o seguros para quienes son propietarios de casas. De hecho, una compañía puede ofrecer muchas otras prestaciones a través de los planes de deducción sobre la nómina.

### Servicios legales

Nuestra encuesta encontró que el número de estadounidenses cubiertos por algún tipo de plan de servicios legales ha aumentado en casi 20 por ciento desde 2000. Se estima que 3 millones de empleados están actualmente inscritos en planes patrocinados por los empleadores y financiados a través de deducciones a la nómina de los empleados.<sup>64</sup>

### Becas para dependientes

De acuerdo con la encuesta de prestaciones realizada por la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos, cerca del 27 por ciento de las compañías ofrecen becas para los dependientes. Además, el 50 por ciento de todas las compañías con más de 500 empleados ofrecen becas para los dependientes de los empleados. Los programas de becas ayudan a estimular el reclutamiento y la retención de los empleados. Franciscan Health Systems, un proveedor de cuidados de la salud sin fines de lucro con sede en Tacoma, Washington, concede becas principalmente a los hijos de los empleados que están interesados en ingresar al campo de la medicina, aunque también otorga becas para realizar estudios en otras áreas.<sup>65</sup>

## 4

Describir los planes personalizados de prestaciones.

### Planes personalizados de prestaciones:

Plan de prestaciones que permite a los empleados hacer selecciones anuales para determinar en gran parte su paquete de prestaciones mediante la elección entre el efectivo gravable y numerosas prestaciones.

## Planes personalizados de prestaciones

Una tendencia en surgimiento en el área de las prestaciones es la *personalización*, la cual permite a los empleados confeccionar sus planes de prestaciones para que se ajusten a sus necesidades individuales. Los **planes personalizados de prestaciones** permiten a los empleados hacer selecciones anuales para determinar en gran parte su paquete de prestaciones mediante la elección entre el efectivo gravable y numerosas prestaciones.

No hace mucho tiempo las empresas ofrecían un paquete uniforme que por lo regular reflejaba a un empleado típico.<sup>66</sup> En la actualidad, la fuerza de trabajo se ha vuelto considerablemente más heterogénea, y este prototipo ya no es representativo. Con cuatro generaciones de trabajadores que coinciden en un ámbito laboral que es más diverso que nunca, la personalización y la flexibilidad se vuelven muy importantes para el desarrollo de un paquete de prestaciones que satisfaga las necesidades de todos.<sup>67</sup> Los trabajadores tienen una libertad considerable para determinar cuánto obtendrán bajo la forma de salarios, seguros de vida, aportaciones a las pensiones y otras prestaciones. Los planes personalizados permiten flexibilidad al dar libertad a cada empleado para que determine los componentes de remuneración que satisfagan mejor sus necesidades particulares.<sup>68</sup>

El fundamento en el que se apoyan los planes personalizados es que los empleados tienen necesidades y preferencias individuales. Una mujer de 60 años no necesitaría prestaciones de maternidad en un plan de seguros. Al mismo tiempo, un hombre soltero de 25 años probablemente no concedería un alto valor a los cuidados de la salud en el hogar. Algunas de las posibles alternativas disponibles en el enfoque personalizado se muestran en la tabla 10-1.

Como es obvio, las organizaciones no pueden permitir a los empleados seleccionar la totalidad de sus prestaciones. En primer lugar, las empresas deben otorgar las prestaciones que establece la ley. Además, probablemente sería aconsejable requerir que cada empleado tenga prestaciones fundamentales, en especial en áreas como el retiro y los seguros médicos. Es probable que algunos lineamientos sean de utilidad para la mayoría de los empleados en el largo plazo. Sin embargo, la libertad para seleccionar prestaciones altamente deseadas parece maximizar el valor de la remuneración para un individuo. La participación de los empleados en el diseño de sus propios planes de prestaciones también les comunica eficazmente el costo de éstas.

El inconveniente de los planes personalizados de prestaciones es que son costosos. Los costos de desarrollo y de administración de estos planes exceden a los de los planes tradicionales. Aun cuando los planes de prestaciones personalizados contribuyen a la carga administrativa de la organización, algunas empresas han encontrado que las ventajas superan a los inconvenientes.

**Tabla 10-1 Posibles alternativas disponibles en un enfoque personalizado**

Muerte accidental, seguro por pérdida de algún miembro	Cuotas de la organización para el mantenimiento de la salud
Aniversarios (vacaciones)	Cuidados de la salud en el hogar
Elegibilidad para bonos	Seguros médicos de hospitales y cirugía
Afiliación a asociaciones de negocios y profesionales	Fondo para el desarrollo de los incentivos
Participación de utilidades en efectivo	Préstamos libres de intereses
Afiliación a clubes	Prestaciones por discapacidades de largo plazo
Comisiones	Complementos para donativos educacionales
Asistencia médica en la compañía	Guarderías
Automóvil proporcionado por la compañía	Servicios de guardería en el hogar
Alojamiento pagado por la compañía	Servicios médicos externos
Viajes pagados o subsidiados por la compañía	Seguros de accidentes personales
Centros de cuidados diarios	Planes de descuento de precios
Bonos diferidos	Instalaciones recreativas
Planes de remuneración diferida	Instalaciones de centros turísticos
Seguros de atención dental y oftalmológica	Periodos sabáticos
Descuentos en los productos de la compañía	Continuidad del salario
Actividades educacionales (tiempo libre)	Becas para dependientes
Cuenta de cheques libres de costo	Indemnización por cese o liquidación
Comidas gratuitas o subsidiadas	Seguros contra enfermedades y accidentes
Seguros de automóviles en grupo	Derechos de reevaluación de acciones
Seguros para propietarios de casas en grupo	Planes de bonos de acciones
Seguros de vida en grupo	Planes de compra de acciones

## 5

Explicar qué son las primas de remuneración.

**Prima de remuneración:**

Cantidad que se paga a los empleados por trabajar durante largos periodos o en condiciones peligrosas o indeseables.

**Pago por riesgos:**

Dinero adicional que se paga a los empleados que trabajan en condiciones extremadamente peligrosas.

**Remuneración diferencial por turno de trabajo:**

Cantidad adicional que se paga a los empleados por los inconvenientes de trabajar durante las horas menos deseables.

## Primas de remuneración

La **prima de remuneración** es la cantidad que se paga a los empleados por trabajar durante largos periodos o en condiciones peligrosas o indeseables. Como se mencionó en el capítulo 9, el pago por el tiempo extra es legalmente obligatorio para los empleados no exentos que trabajen más de 40 horas en una semana determinada. Sin embargo, algunas empresas pagan de manera voluntaria tiempo extra por las horas trabajadas en exceso después de ocho horas durante un día determinado y pagan el doble del tiempo, o incluso más, por el trabajo durante los domingos o los días festivos.

El dinero adicional que se paga a los empleados que trabajan en condiciones extremadamente peligrosas se denomina **pago por riesgos**. Un lavador de ventanas en los rascacielos de Nueva York podría recibir una remuneración adicional debido a las precarias condiciones de trabajo. Los pilotos militares reciben dinero extra bajo la forma de *pago por vuelo* y *pago por combate* a causa de los riesgos que implica ese trabajo. Cuando el Departamento de Estado de Estados Unidos tenía problemas para atraer a los miembros del servicio diplomático a la embajada de ese país en Bagdad, Irak, ofreció una forma de pago por riesgos. El Departamento de Estado logró que los empleados aceptaran las asignaciones en regiones inestables ofreciendo un aumento del 70 por ciento en el salario básico, una prima de remuneración por tiempo extra y 10 semanas de tiempo libre.<sup>69</sup>

Algunos empleados reciben una **remuneración diferencial por turnos de trabajo** por los inconvenientes de trabajar durante las horas menos deseables. Este tipo de remuneración se puede entregar como un pago adicional por hora. Por ejemplo, los empleados que trabajan durante el segundo turno (el vespertino) desde las 4:00 P.M. hasta la media noche, podrían recibir 2.00 por hora por arriba de la tarifa base para ese trabajo. El tercer turno (el nocturno) justifica con frecuencia un diferencial incluso mayor por ejemplo, tal vez se paguen 3.00 por hora por el mismo trabajo en el turno de la noche. Los diferenciales en los turnos se basan algunas veces en un porcentaje de la tarifa base del empleado.

3.00 por hora por el mismo trabajo en el turno de la noche. Los diferenciales en los turnos se basan algunas veces en un porcentaje de la tarifa base del empleado.

## 6

Explicar la legislación referente a la atención médica.

## Legislación referente a la atención médica

En las siguientes secciones se exponen cinco elementos de la legislación federal relacionada con los cuidados de la salud.

### Ley de Conciliación Presupuestaria Consolidada

Con el alto costo de la atención médica, una persona que no tenga un seguro médico es vulnerable. La Ley de Conciliación Presupuestaria Consolidada (*Consolidated Omnibus Budget*

*Reconciliation Act*, COBRA) de 1985 fue promulgada para dar a los empleados la oportunidad de continuar gozando temporalmente de la cobertura de su seguro, luego de la expiración de su contrato, un despido u otros cambios en el estatus del empleo. La ley se aplica a las compañías que tienen 20 empleados o más. De acuerdo con la ley COBRA, los individuos pueden mantener la cobertura para sí mismos y para sus cónyuges o dependientes hasta por 18 meses después de que cese su empleo. Ciertos acontecimientos definidos pueden ampliar esta cobertura hasta por 36 meses. Sin embargo, el individuo debe pagar su seguro de salud, y dicho seguro es costoso.

### Ley de Portabilidad y Responsabilidad de Seguros de Salud

La Ley de la Portabilidad y Responsabilidad de Seguros de Salud (*Health Insurance Portability and Accountability Act*, HIPAA) de 1996 brinda protección a cerca de 25 millones de estadounidenses que van de un trabajo a otro, que son empleados independientes o que tienen condiciones médicas preexistentes. El principal objetivo de esta legislación es dar continuidad al seguro de gastos médicos de los empleados, y eliminar la capacidad de las compañías de seguros para rechazar la cobertura de los individuos por una condición preexistente. Como un elemento de la ley HIPAA, existe ahora una disposición diseñada para proteger el carácter privado de la información de la salud personal.

### Ley de Seguridad del Ingreso para el Retiro de los Empleados

La Ley de Seguridad del Ingreso para el Retiro de los Empleados (*Employee Retirement Income Security Act*, ERISA) de 1974 refuerza los programas actuales y futuros de retiro. La mala administración de los fondos de retiro fue el principal estímulo para crear esta legislación. Muchos empleados se jubilaban tan sólo para descubrir que el ingreso por retiro con el cual habían contado originalmente ya no estaba disponible. La intención de dicha ley es asegurarse de que cuando los empleados se retiren, reciban las pensiones que merecen. El propósito de la ley se describe a continuación:

*Por este conducto se declara que la política de esta ley es proteger . . . los intereses de los participantes en los planes de prestaciones para los empleados y sus beneficiarios . . . mediante el establecimiento de normas de conducta, responsabilidad y obligaciones para los fiduciarios de los planes de prestaciones para los empleados, y mediante el suministro de remedios apropiados, sanciones y un rápido acceso a las cortes federales.<sup>70</sup>*

Observe que la palabra *proteger* se usa aquí porque la ley no obliga a los empleadores a crear planes de retiro para los empleados, pero establece normas para las áreas de participación, entrada en vigor de las prestaciones, y financiamiento de los planes actuales y nuevos. Numerosos planes existentes de retiro se han modificado para conformarse a esta legislación.

### Ley de Protección de las Prestaciones para los Trabajadores de Mayor Edad

La Ley de Protección de las Prestaciones para los Trabajadores de Mayor Edad (*Older Workers Benefit Protection Act*, OWBPA) de 1990, la cual es una reforma a la Ley del Empleo sobre la Discriminación por Edad, prohíbe la discriminación en la administración de las prestaciones sobre la base de la edad, pero también permite planes de incentivos de retiro anticipado en tanto sean voluntarios. Los empleadores deben ofrecer a los trabajadores de mayor edad prestaciones que sean iguales o mayores que las prestaciones que otorgan a los trabajadores más jóvenes, con una excepción: el caso en que el costo de ello sea mayor que el costo en el que se incurriría al otorgar prestaciones a trabajadores más jóvenes. La ley establece ciertos lineamientos para determinar si una renuncia o terminación de contrato es injusta como un medio para proteger a los empleados de más edad para ello, se asegura de que personal plenamente informado sea quien acepte la renuncia.<sup>71</sup> La Suprema Corte, en el caso de *General Dynamics Land Systems, Inc. versus Cline*, permitió que un empleador estableciera requisitos de edad mínima para algunas prestaciones de los empleados, y tratara de una manera más favorable a los miembros de mayor edad de una clase protegida con respecto al otorgamiento de ciertas prestaciones.<sup>72</sup>



## Ley de Protección de las Pensiones

Algunos afirman que la Ley de Protección de las Pensiones (*Pension Protection Act*, PPA) de 2006 ha sido la reforma más importante de la legislación sobre pensiones de Estados Unidos en más de 30 años. Esta ley contiene una variedad de disposiciones encaminadas a reforzar las reglas de financiamiento de los planes de pensiones definidos. La ley trata de asegurar que los empleadores hagan mayores contribuciones a sus fondos de pensiones, asegurando su solvencia, y evitando un rescate potencial multimillonario de la Pension Benefit Guaranty Corporation (PBGC) por parte de los contribuyentes. La PBGC tiene ya un déficit de 23 mil de millones porque más de 300 compañías han transferido sus planes de pensiones de prestaciones definidos a la aseguradora federal. Algunas compañías como US Airways y United Airlines han dado por terminados sus planes de pensiones para transferirlos a PBGC. La ley establece un incremento en los pasivos para los planes que se definen como riesgosos. La legislación también hace más fácil que los empleadores inscriban automáticamente a sus trabajadores en su plan 401(k).<sup>73</sup>

### 7

Describir la importancia de informar acerca del paquete de prestaciones.

## Información acerca del paquete de prestaciones

Las prestaciones para los empleados ayudan a las empresas a reclutar y retener una fuerza laboral de calidad superior. Al mantener el programa al día, la administración depende de un flujo ascendente de información proveniente de los empleados que le permite determinar cuáles son los cambios necesarios en las prestaciones. Además, como el conocimiento de las prestaciones por parte de los empleados con frecuencia es limitado, la información del programa debe fluir de manera descendente. Muchas veces las organizaciones no tienen que mejorar las prestaciones para mantener a sus mejores empleados basta con que los trabajadores tengan pleno conocimiento de las prestaciones que se les otorgan.<sup>74</sup> Por ejemplo, una encuesta de 22,000 empleados de MedStar encontró que tan sólo el 30 por ciento de ellos estaban satisfechos con el programa de remuneración y prestaciones de la empresa, pero no creían que éste fuera competitivo. Sin embargo, la investigación apuntó en otra dirección. Marjory Zylich, vicepresidente de comunicaciones operacionales y de proyectos especiales de MedStar, comenta: Es desalentador el hecho de que la mitad de nuestros gastos se destinen a remuneraciones y prestaciones. Para un sistema de salud de nuestras dimensiones, eso representa más de mil millones de dólares como remuneración total. Con base en la encuesta, MedStar puso en marcha una campaña para informar a la fuerza laboral en relación con sus remuneraciones y prestaciones, la cual dio como resultado una mayor satisfacción con el programa de remuneración total de la empresa.<sup>75</sup> Actualmente, existe una tendencia en las empresas a dar a conocer una declaratoria de Retribución total que comunique no solamente los hechos relacionados con las remuneraciones y las prestaciones, sino que también contemple los factores de equilibrio entre el trabajo y la vida personal,<sup>76</sup> de los cuales se hablará más adelante. Joe Loya, director de Mercer Human Resource Consulting con sede en Norwalk, Connecticut, aclara: La definición que ha surgido en torno a las retribuciones totales va más allá del dinero y también contempla las oportunidades de carrera, así como el desarrollo personal y profesional.<sup>77</sup>

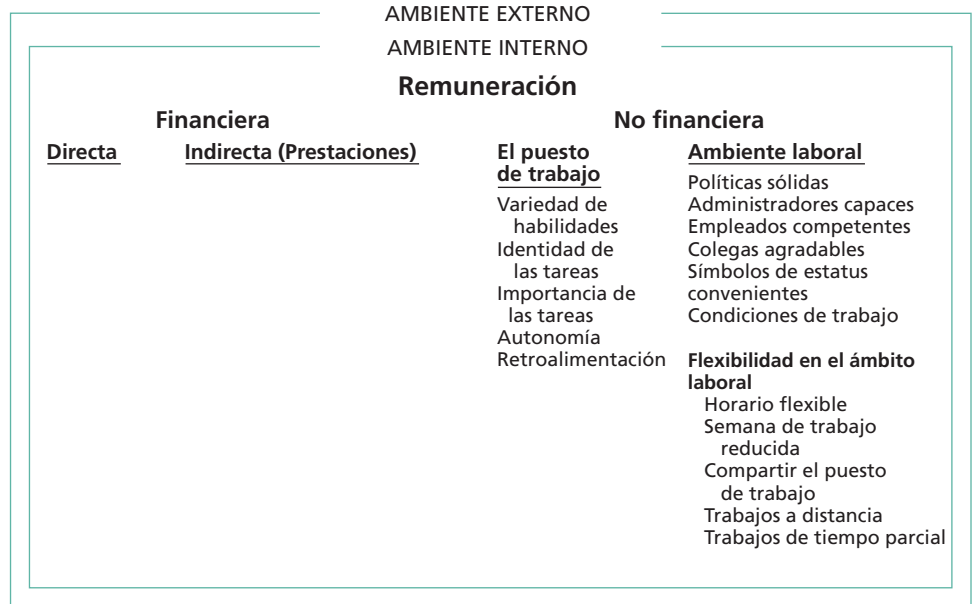
La ley de Seguridad del Ingreso para el Retiro de los Empleados (que se expuso anteriormente) plantea además otra razón para informar acerca del programa de prestaciones de una empresa. Esta ley requiere que las organizaciones que tengan un plan de pensiones o de participación de utilidades informen a los empleados datos específicos en momentos determinados. La ley establece además que la información debe presentarse de una manera comprensible. Con el advenimiento de Internet y de las Intranets individuales, muchas empresas podrán informar de manera adecuada a los empleados acerca de cualquier asunto, incluyendo en de las prestaciones.

### 8

Describir los componentes de la remuneración no financiera.

## Remuneración no financiera

En el pasado, los departamentos de remuneración de las empresas estaban al margen de los factores no financieros. Sin embargo, como se mencionó en el capítulo 9, el nuevo modelo de remuneración indica que esta situación está cambiando. Los componentes de la remuneración no financiera consisten en el puesto de trabajo mismo y en el ambiente laboral (véase la figura 10-3). En este ambiente se incluyen diversas modalidades en el trabajo, las cuales permiten un mayor equilibrio entre el trabajo y la vida personal, lo que a la vez conduce a una vida más satisfactoria para los empleados.



**Figura 10-3** Remuneración no financiera en un programa de remuneración total



Describir el trabajo como un factor de remuneración no financiera y explicar la teoría de las características del puesto de trabajo.

## El trabajo como un factor de remuneración no financiera

El trabajo mismo constituye un factor muy poderoso en la ecuación de remuneración. Las respuestas a las siguientes preguntas nos dan indicios importantes acerca del valor del trabajo en sí mismo:

1. El trabajo es significativo y desafiante
2. Hay algún reconocimiento por el logro
3. Obtengo algún sentimiento de logro al realizar el trabajo
4. Existe la posibilidad de un aumento de responsabilidades
5. Hay alguna oportunidad de crecimiento y de avance
6. Disfruto al realizar mi trabajo <sup>78</sup>

Considere la siguiente situación:

*El ambiente laboral es altamente vigorizante. Roy, Ann, Jack, Sandra, Britt y Patsy están muy emocionados mientras intentan mantener un crecimiento de dos dígitos en los pedidos de ventas. Hacen todo lo necesario para completar el trabajo, y todos ellos desempeñan papeles múltiples que son difíciles de cubrir en una descripción de puestos. Sus puestos de trabajo no tienen niveles salariales, y nadie revisa nunca de una manera formal su desempeño. Sin embargo, esto no les preocupa porque disfrutan del compañerismo y del trabajo en equipo dentro de su empresa. Tienen confianza total en la altamente visible administración de la compañía, y están plenamente convencidos de que sus líderes harán lo que sea correcto para ellos y para la compañía. Se crea o no, es una escena de la vida real tomada de una compañía de la vida real.<sup>7</sup>*

Como indica la situación anterior, algunos empleos son tan estimulantes que los titulares están ansiosos por ir a trabajar cada día. Durante la cena, los detalles acerca de lo que sucedió en el trabajo suelen compartirse con la familia o con los amigos. Frente a la oportunidad de obtener un generoso aumento de sueldo dejando el trabajo actual, el empleado podría negarse rápidamente. La falta de disposición para cambiar de trabajo y aceptar uno que ofrece una remuneración financiera adicional indica que el trabajo en sí mismo es una retribución importante. Tales trabajos con frecuencia son significativos y desafiantes en ellos los empleados reciben reconocimiento por sus éxitos, experimentan un sentimiento de logro, y tienen la oportunidad de crecimiento y desarrollo. Los individuos que están comprometidos con sus trabajos encuentran una gran satisfacción en sus actividades y sienten que están contribuyendo al éxito de la organización y, por lo tanto, tienden a permanecer con la empresa.<sup>80</sup>

Por otra parte, un trabajo puede ser tan aburrido o tan desagradable que un individuo se siente aterrado de ir a trabajar. Esta condición es triste si se considera el tiempo que dedica una persona a su trabajo. Cuando el trabajo es un fastidio, la vida no es muy placentera y, como se expone en el capítulo 11, si un trabajo aburrido genera un estrés excesivo y prolongado, la persona implicada puede finalmente sufrir de una enfermedad emocional o física. El trabajo en sí mismo es un punto central en muchas teorías de la motivación. También es un componente vital dentro de un programa de remuneración total. La teoría de las características del trabajo tiene mucho que ver en cuanto a la explicación de la importancia del trabajo en sí mismo para determinar la remuneración.

## Teoría de las características del trabajo

Desarrollada por J. Richard Hackman y Greg Oldham, la teoría de las características del trabajo ofrece un amplio enfoque para el rediseño del trabajo y para la manera en la que el trabajo en sí mismo es una parte del factor de remuneración total. El modelo tiene tres componentes básicos, los cuales incluyen las características fundamentales del trabajo, los estados psicológicos críticos y los resultados esperados.<sup>81</sup> De acuerdo con la **teoría de las características del trabajo**, los empleados experimentan una compensación intrínseca cuando sus empleos tienen una alta valoración con respecto a las dimensiones básicas del trabajo: variedad de habilidades, identidad de las tareas, importancia de las tareas, autonomía y retroalimentación. Estas características crean el potencial para una mejora en el desempeño, para un menor nivel de ausentismo y rotación, y para una mayor satisfacción de los empleados.

### Teoría de las características del trabajo:

Los empleados experimentan una compensación intrínseca cuando sus trabajos tienen una alta valoración con respecto a las dimensiones básicas del empleo: variedad de habilidades, identidad de las tareas, importancia de las tareas, autonomía y retroalimentación.

### Variedad de habilidades:

Grado en el cual el trabajo requiere de un número de actividades diferentes para concluirlo con éxito.

### Variedad de habilidades

La **variedad de habilidades** es el grado en el cual el trabajo requiere de un número de actividades diferentes para concluirlo con éxito. Algunos trabajadores disfrutan de la variedad en sus trabajos, y en caso de ser así, esto sirve como compensación. Basta considerar el trabajo como una línea de ensamble en la que el individuo es más bien una máquina, para comprender la importancia de la variedad de las habilidades. La expansión del número de actividades en el trabajo es de gran importancia para algunos empleados. Cuando éste es el caso, la variedad de habilidades se convierte en una forma de compensación.

### Identidad de las tareas

La **identidad de las tareas** es el grado en el cual una actividad incluye una unidad identificable de trabajo que debe realizarse desde el principio hasta el final. Conforme un producto pasa por una línea de ensamble, un trabajador podría decir: Yo hice ese producto. Algunos individuos disfrutan de la responsabilidad adicional que supone un proyecto en el que participan desde el principio hasta el final. Por ejemplo, un autor que revisa un libro suyo recientemente publicado y que reconoce como propios las oraciones y los párrafos que escribió es un ejemplo de la identidad de las tareas. Nadie más puede reclamar responsabilidad, o asumir la culpabilidad, por el contenido del libro.

### Identidad de las tareas:

Grado en el cual una actividad incluye una unidad identificable de trabajo que debe realizarse desde el principio hasta el final.

### Importancia de las tareas

El efecto que tiene un trabajo sobre otras personas constituye la **importancia de las tareas**. Cuando el desempeño del trabajo de una persona influye en las vidas de otros individuos, el empleado con frecuencia experimenta un sentido real de logro. Jim Stahl, director de bienestar que colaboró con una universidad regional, diseñó cientos de regímenes de ejercicios y de dietas para los clientes a lo largo de varias décadas. Cuando estos clientes lograron más tarde sus metas personales, tales como la pérdida de peso o una reducción en el nivel de colesterol, se mostraron agradecidos, y Jim supo que había realizado un trabajo importante. Su éxito en el cambio de los estilos de vida hacia un mejoramiento le hizo saber que su trabajo era verdaderamente significativo.

### Importancia de las tareas:

Efecto que tiene un trabajo sobre otras personas.

### Autonomía

### Autonomía:

Grado de libertad y discreción individual que tienen los empleados al realizar sus trabajos.

La **autonomía** es el grado de libertad y discreción individual que tienen los empleados al realizar sus trabajos. Los empleos que ofrecen autonomía con frecuencia conducen a los empleados a sentirse responsables por los resultados de su trabajo. La mayoría de los traba-

jadores no desean que alguien los vigile por detrás de sus hombros durante todo el día esperando que cometan el error más insignificante. Estos individuos saben qué es lo que tiene que hacerse y, con toda razón, necesitan la libertad para que el trabajo se haga a su manera. Esta libertad de acción crea un sentido de responsabilidad que es probablemente inalcanzable de cualquier otra manera.

### Retroalimentación

#### Retroalimentación:

Información que reciben los empleados acerca de qué tan bien han realizado un trabajo.

La **retroalimentación** es la información que reciben los empleados acerca de qué tan bien han realizado un trabajo. Para algunas personas, es emocionante escuchar que su jefe o un compañero de trabajo respetado les diga: Hiciste un trabajo excelente. De hecho, la mayoría de las personas tienen una fuerte necesidad de saber qué tan bien están haciendo su trabajo. Los vendedores de nivel alto, por ejemplo, desean y obtienen una retroalimentación rápida al conseguir una venta. Cuando cierran una venta, obtienen una retroalimentación tangible bajo la forma de un cheque por comisión.



Describir el ambiente laboral como un factor de remuneración no financiera.

## El ambiente laboral como un factor de remuneración no financiera

Aun cuando se trate de un desafío, un trabajo en una pocilga no sería gratificante para la mayoría de las personas. El ambiente físico del trabajo también debe ser satisfactorio. Los empleados pueden obtener una satisfacción de su trabajo a partir de varios factores no financieros, los cuales se exponen a continuación.

### Políticas sólidas

Una *política* es una guía predeterminada que se ha establecido para dar dirección en la toma de decisiones. Las políticas y las prácticas de recursos humanos que reflejan el interés de la administración por sus empleados pueden servir como retribuciones positivas. Considere cómo contribuirían las siguientes políticas a la satisfacción de un empleado.

- Dar incentivos realistas y prácticos como un medio para estimular el estándar más alto del desempeño individual y para asegurar un incremento en la calidad y la cantidad del trabajo.
- Crear y mantener buenas condiciones de trabajo proporcionar el mejor equipo e instalaciones posibles, así como plantas y oficinas que estén limpias y ordenadas y que sean seguras.
- Dar empleo a las personas sin importar su raza, sexo, color, origen nacional o edad. Motivar a los empleados para que mejoren sus habilidades participando en aquellos programas educacionales o de capacitación que estén disponibles. Brindar todas las oportunidades posibles para el avance de tal manera que cada individuo pueda alcanzar su potencial más alto.

Si las políticas de una empresa muestran consideración en vez de comunicar falta de respeto, temor, dudas o falta de confianza, el resultado puede ser gratificante tanto para los empleados como para la organización. Las políticas que son arbitrarias y demasiado restrictivas alejan a las personas.

### Administradores capaces

Cualquier persona que haya estado subordinado a un administrador que no posea las habilidades necesarias para conducir con éxito la unidad comprende la importancia de tener un individuo capaz a cargo. Muchos empleados abandonan sus trabajos por la manera en la que se está administrando la unidad. El solo hecho de estar subordinado a un jefe incompetente todos los días constituye una motivación suficiente para reportarse enfermo cuando en realidad no es así. Tal vez se trate de un administrador autocrático, quien solamente quiere que las cosas se hagan a su manera. Asimismo, puede haber un administrador que aparentemente es incapaz de tomar una decisión. Hay un sinnúmero de ejemplos de supervisores que son incapaces de ejecutar sus trabajos, haciendo con ello que el ambiente laboral de sus empleados sea menos que deseable.

## Empleados competentes

Trabajar con individuos competentes y que estén bien informados puede crear con frecuencia un ambiente con sinergia. La *sinergia* consiste en una acción cooperativa de dos o más personas que trabajan juntas para lograr más de lo que cada una podría hacer por su cuenta. La sinergia implica la posibilidad de lograr tareas que ni siquiera podrían realizarse si los individuos trabajaran en forma separada. La resolución de problemas en forma conjunta con frecuencia es emocionante cuando los compañeros de trabajo también son competentes. Las organizaciones de éxito ponen de relieve el desarrollo continuo y aseguran el empleo de administradores y no administradores competentes. Los ambientes competitivos y el requisito de un trabajo en equipo no permitirán que las cosas se hagan de otra manera.

## Colegas agradables

En este mundo un número muy reducido de individuos son totalmente autosuficientes y prefieren estar solos este tipo de sujetos probablemente no tendrían éxito en las organizaciones orientadas hacia los equipos que existen en la actualidad. Históricamente, la cultura estadounidense ha adoptado el individualismo sin embargo, la mayoría de las personas poseen, en grados distintos, un deseo de aceptación por su grupo de trabajo. Es muy importante que la administración desarrolle y mantenga grupos de trabajo agradables. Para que haya creatividad en un grupo de trabajo se necesita a menudo de individuos con antecedentes diversos. Sin embargo, para ser eficaces, deben ser compatibles en términos de valores y metas comunes.

## Símbolos de estatus adecuados

Los *símbolos de estatus* son reconocimientos organizacionales que pueden tomar muchas formas, como el tamaño y la ubicación de la oficina, el tamaño y la calidad del escritorio, la cercanía del espacio privado de estacionamiento a la oficina, la alfombra de la oficina y el título del puesto de trabajo. Los símbolos de estatus varían de una compañía a otra, y en ocasiones únicamente los entienden las personas que forman parte de la empresa. Algunas compañías hacen un uso liberal de estos tipos de reconocimientos otras tienden a minimizarlos. Este último enfoque refleja una preocupación acerca del efecto adverso que pueden tener estos símbolos sobre la creación y el mantenimiento de un espíritu de equipo entre los miembros de varios niveles de la empresa. Esto es verdad dentro de muchos lugares de trabajo, donde la oficina de la esquina y el baño privado han cedido el paso a ambientes físicos más democráticos.

## Condiciones de trabajo

La definición de las *condiciones de trabajo* se ha ampliado considerablemente a lo largo de los años. En la actualidad, el aire acondicionado y la existencia de un lugar de trabajo razonablemente seguro y saludable se consideran aspectos necesarios. Otro factor de importancia creciente es la flexibilidad o el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados. Estos factores se expondrán en las siguientes secciones.

## Flexibilidad en el ámbito laboral (equilibrio entre el trabajo y la vida personal)

De acuerdo con Maria Morris, vicepresidente ejecutiva para los negocios institucionales de MetLife, para retener el talento de primer nivel en el competitivo mercado laboral de la actualidad, los empleadores necesitan hacer algo más que ser generosos al fijar los sueldos. Deben crear un ambiente de trabajo que refleje las necesidades y los valores propios de las etapas de vida de sus empleados.<sup>82</sup> La fuerza laboral homogénea que alguna vez prevaleció en Estados Unidos es completamente diferente en la actualidad. Considere los siguientes datos estadísticos y observe la manera en la que ha cambiado el perfil del centro de trabajo: el 27 por ciento de los padres solteros son hombres el 40 por ciento de la fuerza laboral está conformada por individuos solteros uno de cada cinco empleados tiene 50 años de edad o más, y cuatro millones de familias están conformadas por generaciones múltiples.<sup>83</sup>

Para los hombres y las mujeres que buscan equilibrar el trabajo y la vida personal, el tiempo es casi tan importante como el dinero incluso más importante para algunos de ellos. Un reporte de Families and Work Institute encontró que el 45 por ciento de los empleados afirman que las responsabilidades del trabajo y de la familia interfieren entre sí, y el 67 por ciento de los padres que trabajan consideran que no tienen tiempo suficiente para sus hijos.<sup>84</sup> Por eso, un mayor número de empleados están demandando prestaciones flexibles con el afán de lograr un mayor equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Roy Krause, director ejecutivo de Sphericon Cor-



Describir los factores de la flexibilidad en el ámbito laboral (equilibrio entre el trabajo y la vida personal).



poration, una empresa de dotación de personal y reclutamiento, comenta: Los empleadores que optan por ignorar o por minimizar la importancia que dan los empleados al equilibrio entre el trabajo y su vida personal exponen a su empresa a una mayor probabilidad de tener empleados con agotamiento crónico, y a registrar una menor productividad y un mayor índice de rotación.<sup>85</sup> Diane Domeyer, directora ejecutiva de OfficeTeam, añade: Los programas que dan apoyo al equilibrio entre el trabajo y la vida personal son atractivos para los profesionales, especialmente para los miembros de la llamada 'generación sándwich', aquellos que se preocupan tanto por los hijos como por los padres de edad avanzada.<sup>86</sup> El 60 por ciento de las madres que trabajan y que tienen niños pequeños consideran que los empleos de tiempo parcial que se desarrollan fuera de casa son ideales para ellas, en comparación con un 48 por ciento que así lo manifestó en una encuesta similar realizada en 1997.<sup>87</sup>

Los programas eficaces para el equilibrio entre el trabajo y la vida personal se concentran en la solución de los problemas personales que vayan en demérito del trabajo de un empleado. Para los empleadores, la creación de un ambiente equilibrado entre el trabajo y la vida personal puede ser un factor estratégico clave para atraer y retener a los empleados más talentosos. Al desenvolverse en un ambiente así, los empleados se encuentran en una mejor posición para incluir a la familia, la comunidad y los compromisos sociales dentro de sus programas, y ellos aprecian eso. Qué tienen en común la mayoría de las 100 mejores compañías para trabajar. Ofrecen horarios de trabajo flexibles, una semana de trabajo reducida, la posibilidad de compartir el puesto de trabajo y empleos a distancia, características que examinaremos a continuación.<sup>88</sup>

### Horarios de trabajo flexibles

#### Horarios de trabajo flexibles:

Práctica consistente en permitir a los empleados elegir sus propios horarios de trabajo, dentro de ciertos límites.

Los **horarios de trabajo flexibles** son una práctica que consiste en permitir a los empleados elegir sus propios horarios de trabajo, dentro de ciertos límites. Para muchos de los administradores de la antigua economía que consideraban que debían ver a sus empleados a cada minuto para asegurarse de que estuvieran trabajando, esto podría ser difícil. Sin embargo, en la actualidad, cerca de 27.4 millones de empleados tienen horarios flexibles.<sup>89</sup> Si usted se pregunta por qué es éste un factor tan importante, considere el estudio reciente de Harvard en el que se pidió a los empleados que mencionaran los componentes más importantes del trabajo. El número uno de la lista fue tener un horario de trabajo que me permita pasar más tiempo con mi familia.<sup>90</sup>

En un sistema de horarios flexibles, los empleados trabajan el mismo número de horas por día que en un horario estándar. Sin embargo, trabajan estas horas dentro de un intervalo de mayor amplitud, que comprende la duración máxima de una jornada de trabajo (véase la figura 10-4). El tiempo básico es aquella parte del día en la que deben estar presentes todos los empleados. El *horario flexible* es el periodo dentro del cual los empleados pueden hacer variaciones. Un horario típico permite a los empleados empezar a trabajar entre las 6:00 A.M. y las 9:00 A.M., y completar su jornada laboral entre las 3:00 P.M. y las 6:00 P.M. En Federal Credit Union con sede en Tucson, Arizona, los empleados de ciertos departamentos pueden trabajar en cualquier momento desde las 7:30 A.M. hasta las 6 P.M., pero deben estar ahí entre las 9 A.M. y las 3 P.M.<sup>91</sup> Marianne Mondy, auditora del estado de Louisiana va a trabajar a las 6:30 y sale del trabajo a las 3:00, un horario que ella disfruta mucho. Esto le permite esquivar gran parte de los congestamientos de tránsito.

Puesto que los horarios flexibles son muy valorados en la sociedad actual, esta característica ofrece a los empleadores una ventaja en el reclutamiento de empleados nuevos y en la retención del personal altamente calificado. Asimismo, los horarios flexibles permiten a los empleados ampliar sus oportunidades. Por ejemplo, tal vez sea más fácil para ellos continuar su educación que si se encontraran sujetos a un horario de trabajo tradicional. El público también parece obtener algunos beneficios del tiempo flexible. Los servicios de transporte, las instalaciones recreativas, los consultorios médicos y otros servicios pueden aprovecharse mejor cuando se reduce la competencia durante las horas convencionales de mayor demanda. Sin embargo, los horarios flexibles no son convenientes para todos los tipos de organizaciones. Por ejemplo, su uso puede estar severamente limitado en las operaciones de líneas de ensamble y en las compañías que tienen turnos múltiples.

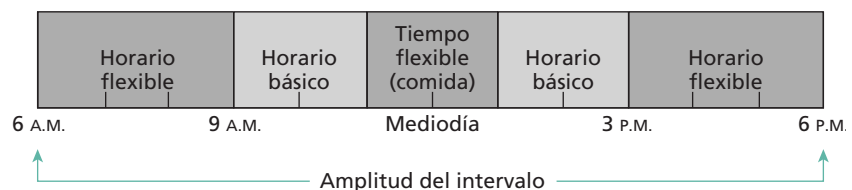


Figura 10-4 Ilustración del horario flexible

**Semana de trabajo reducida:**

Cualquier arreglo de horas de trabajo que permite a los empleados cumplir con sus obligaciones laborales en un menor número de días que los cinco días de una semana típica.

**Semana de trabajo reducida**

La **semana de trabajo reducida** es un arreglo de horas de trabajo que permite a los empleados cumplir con sus obligaciones laborales en un menor número de días que los cinco días de una semana típica de trabajo de ocho horas al día. Una semana de trabajo reducida ordinaria puede consistir en cuatro días de 10 horas cada uno. Otra forma de una semana de trabajo comprimida es de cuatro días de nueve horas cada uno y medio día el viernes. Algunos hospitales permiten a sus enfermeras registradas trabajar tres días de 12 horas cada uno. Existe una cantidad interminable de combinaciones distintas de semanas de trabajo reducidas.

Al trabajar de acuerdo con estos arreglos, los empleados han reportado una mayor satisfacción en el trabajo. Además, una semana de trabajo reducida ofrece el potencial de hacer un mejor uso del tiempo libre para la vida familiar, para los asuntos personales y para la recreación. En algunos casos, los empleadores han citado algunas ventajas como un incremento en la productividad y una reducción en la rotación y el ausentismo. Sin embargo, otras empresas han encontrado algunas dificultades al programar de esta forma los horarios de los empleados, y en ocasiones éstos se cansan de trabajar una mayor cantidad de horas seguidas. En algunos casos, estos problemas han dado como resultado una calidad del producto más baja y una reducción en la calidad del servicio al cliente.

**Compartir el puesto de trabajo****Compartir el puesto de trabajo:**

Situación en la que dos personas que trabajan tiempo parcial dividen los deberes de un puesto de trabajo en alguna forma convenida y reciben un pago de acuerdo con sus contribuciones.

La posibilidad de compartir el puesto de trabajo es un enfoque atractivo para quienes desean trabajar menos de 40 horas por semana. También puede ayudar con las responsabilidades relacionadas con el cuidado de los hijos. Para **compartir el puesto de trabajo**, dos personas que trabajan tiempo parcial dividen los deberes de un puesto de trabajo en alguna forma convenida y reciben un pago de acuerdo con sus contribuciones.

Algunos comparan los beneficios de compartir el puesto de trabajo con el hecho de participar en una maratón. Dada una capacidad atlética equiparable, dos corredores que recorran la mitad de una carrera de maratón en forma consecutiva invariablemente dejarán atrás a un corredor que tenga que recorrer sólo la distancia total. Pat Katepoo, fundador de WorkOptions.com, un recurso en línea que ayuda a los profesionales a arreglar horarios flexibles de trabajo, afirma que aunque los arreglos varían, el resultado es el mismo: compartir el puesto de trabajo ofrece la flexibilidad necesaria para disfrutar de la vida.<sup>92</sup> Esto representa una opción para retener a los empleados, particularmente las mujeres que están pensando en abandonar la fuerza laboral para educar a sus hijos.<sup>93</sup> Un gerente de RH sostiene que por lo general, las personas que comparten actividades laborales trabajan con la misma intensidad, digamos, durante tres días, que aquellos que trabajan tiempo completo y, además, se muestran muy 'agradecidos' por la oportunidad de poder combinar el trabajo y la maternidad o cualesquiera otros intereses.<sup>94</sup>

El hecho de compartir el trabajo también representa un medio para motivar a los empleados antiguos a que permanezcan en el puesto más allá de la edad de retiro. Compartir el puesto de trabajo tiene beneficios potenciales que incluyen una variedad más amplia de habilidades que los socios aportan al trabajo. Sin embargo, para que esta modalidad funcione, los socios deben ser compatibles, mostrar buenas habilidades de comunicación y tener una relación de confianza con su administrador. Compartir el trabajo también supone desafíos, incluyendo la necesidad de una supervisión adicional, como la realización de tareas administrativas y de revisiones de desempeño para dos empleados en vez de uno.

**Un ejemplo a nivel ejecutivo**

La modalidad de compartir el puesto de trabajo por lo regular ocurre por debajo de los niveles ejecutivos. Sin embargo, éste no siempre es el caso. Si en el libro *Guinness de récords mundiales* hubiera una categoría referente a compartir el puesto de trabajo, el reconocimiento tal vez sería para Charlotte Schutzman y Sue Manix. Estas dos mujeres han compartido muchos trabajos durante 16 años, sobreviviendo a dos fusiones corporativas y a una reubicación durante ese tiempo, obtuvieron dos promociones. Actualmente, Schutzman y Manix comparten el puesto de vicepresidente de asuntos y comunicaciones públicas en la empresa Verizon Communications Inc., con sede en Nueva York. Cada una de ellas trabaja dos días a la semana, y los miércoles se alternan en el puesto. Hablan por teléfono por lo menos dos veces a la semana, y su estrecha asociación las ha capacitado para permanecer profesionalmente actualizadas mientras educan a sus hijos (Manix tiene tres y Schutzman tiene dos). Ha sido bueno para nosotras, y ha sido positivo para la compañía, afirma Schutzman. Si no compartiéramos el trabajo, dice, probablemente ya habríamos abandonado la compañía.<sup>95</sup>

Como otro ejemplo, Sue Osborn y Susan Williams comparten el papel de director ejecutivo en National Patient Safety Agency (NPSA). Han estado con esta empresa desde 2001,

pero han sido socias de trabajos compartidos desde 1986. Antes de unirse a NPSA, eran directoras ejecutivas conjuntas en Barking and Havering Authority. Cada una de ellas trabaja tres días a la semana, incluyendo los miércoles, que es el día en el que coinciden en el puesto. Hablan por teléfono continuamente y también se escriben notas muy detalladas.<sup>96</sup>

### Dos en el mismo puesto

Compañías como Intel Corporation y Goldman Sachs Group Inc. están dando a dos administradores las mismas responsabilidades y el mismo título, y también les permiten decidir cómo se dividirá el trabajo (de ahí el nombre de dos en el mismo puesto para esta modalidad). A diferencia de la modalidad de compartir el puesto de trabajo, éste es un empleo de tiempo completo para dos administradores. Sin duda, esto implica algunos riesgos, como en el caso del desastre de DaimlerChrysler Corporation de 1998, cuando un ejecutivo que debía compartir el puesto se negó a compartir la autoridad con el otro, quien terminó por renunciar. Una gran ventaja de este enfoque es que puede facilitar la transición, al permitir a un administrador aprender de otro más experimentado. También es de utilidad cuando los administradores tienen que hacer viajes internacionales. Un administrador podría estar en la oficina central ocupándose de las operaciones regulares del negocio, mientras que el otro viaja. Desde luego, surgen problemas cuando se confrontan los egos de dos ejecutivos, pero esta modalidad ha mostrado tener éxito en ciertas situaciones, por ejemplo, en Cisco Inc., un fabricante de equipos de redes de cómputo. Durante dos años y medio, dos ejecutivos compartieron un puesto de trabajo como jefes del grupo de elección de rutas de Cisco. Los dos tenían habilidades complementarias, y cada uno ganó experiencia a partir del otro. Por lo general, Intel combina un administrador técnicamente orientado con otro administrador orientado hacia los negocios. Sin duda, el enfoque de dos en el mismo puesto requiere de trabajo y de una comunicación constante, pero cuando se cuenta con los dos ejecutivos correctos, los beneficios que se obtienen valen la pena.<sup>97</sup>

Otro ejemplo de dos en el mismo puesto ocurrió cuando Peter Chernin, presidente de NewsCorp. y jefe de su subsidiaria Fox, nombró a Gary Newman y a Dana Walden como presidentes de 20th Century Fox Television. Los dos son responsables por el desempeño de toda la compañía. Lo que realmente me preocupaba era dónde podría encontrar las habilidades necesarias para administrar estos negocios, recuerda Chernin. Llegué a pensar que, debido a la complejidad, si podía encontrar dos personas con habilidades complementarias, probablemente sería mejor. Por su parte, Gary Newman comenta: Como somos dos en el puesto, tenemos la capacidad de implicarnos en muchas más cosas. Hay más productividad aquí que en cualquier otra compañía donde tan sólo se tiene una persona a cargo. El arreglo ha sido grandioso para sus vidas familiares. Tanto Gary como yo podemos asistir a todas las reuniones familiares, concluye Walden.<sup>98</sup>

### Trabajos a distancia

#### Trabajos a distancia:

Modalidad de trabajo en la cual los empleados tienen la posibilidad de permanecer en su casa (o en algún otro lugar alejado de las oficinas) y realizar su trabajo utilizando computadoras u otros mecanismos electrónicos que los conectan con sus oficinas.

Los **trabajos a distancia** son una modalidad de trabajo en la cual los empleados tienen la posibilidad de permanecer en su casa (o en algún otro lugar alejado de las oficinas) y realizar su trabajo utilizando computadoras u otros mecanismos electrónicos que los conectan con sus oficinas.

En el caso de los empleados automotivados, los trabajos a distancia pueden aumentar la productividad y mejorar la satisfacción en el trabajo y la lealtad. De acuerdo con un reporte de WorldatWork, el número de los trabajos a distancia aumentó de 7.6 millones en 2004 a 12.4 millones en fechas recientes.<sup>99</sup> Entre las 100 mejores compañías para trabajar, 79 de ellas permiten a sus empleados realizar trabajos a distancia o trabajar en su casa sobre una base regular por lo menos el 20 por ciento de su tiempo. Tan sólo 18 compañías de la lista permitían los trabajos a distancia en 1999.<sup>100</sup> Las modernas tecnologías de las comunicaciones y de la información permiten a los individuos trabajar prácticamente en cualquier parte. Los trabajos a distancia se han vuelto más apreciados en años recientes, pues permiten evitar los congestionamientos de tránsito y la frustración que implican los viajes desde la casa hasta la oficina.<sup>101</sup> además, permiten ahorrar en los gastos de gasolina.

Por lo general, quienes trabajan a distancia son empleados que manejan información. Realizan trabajos que requieren, por ejemplo, análisis, investigación, redacción, elaboración de presupuestos, captura de datos o programación de computadoras. Los trabajadores a distancia también incluyen a ilustradores, ejecutivos de préstamos, arquitectos, abogados y editores. Mediante el uso de Internet, los empleados pueden completar tanto su capacitación como sus deberes de trabajo sin perder eficiencia o calidad. Gracias principalmente a los trabajos a distancia, cuando el sindicato de tránsito de la Ciudad de Nueva York se puso

en huelga en 2005, muchos empleados pudieron trabajar desde su casa, lo cual disminuyó profundamente el efecto de la huelga.<sup>102</sup>

Otra ventaja de los trabajos a distancia es que eliminan la necesidad de espacio de oficinas. Un administrador precisa: El gasto que implica un empleado no sólo comprende su salario, también incluye los 90,000 anuales que se pagan por la oficina que ocupa esa persona. Por otro lado, los empleados a distancia reducen el número de trayectos que tienen que realizar desde la casa hasta el trabajo y, por lo tanto, ahorran tiempo. Esto constituye una ventaja adicional considerando que el tiempo promedio que se necesita para desplazarse al trabajo continúa en aumento, lo cual contribuye con frecuencia a los retrasos y a la pérdida de horas de trabajo. De esta forma, las empresas están en condiciones de contratar a los mejores empleados disponibles para diversos trabajos, quienes pueden localizarse prácticamente en cualquier parte del mundo. La capacidad para emplear a trabajadores discapacitados o con hijos pequeños amplía todavía más el mercado laboral. Finalmente, los trabajos a distancia se están usando como una alternativa para los ejecutivos que no están dispuestos a ser reubicados. Si la compañía está dispuesta a permitir a un ejecutivo que trabaje fuera de las oficinas centrales, los trabajos a distancia son la respuesta.<sup>103</sup>

Aunque los trabajos a distancia ofrecen muchas ventajas, también tienen algunas desventajas potenciales. Por ejemplo, pueden debilitar los vínculos entre los empleados y sus empresas.<sup>104</sup> Las investigaciones de IBM determinaron que la productividad y la complacencia se veían disminuidas si los equipos duraban más de tres días sin reunirse físicamente. En la actualidad, se requiere que los empleados a distancia se reúnan ya sea de una manera física o virtual cada tres días por razones que no tienen nada que ver con la terminación de alguna tarea.<sup>105</sup>

Quienes trabajan a distancia pueden sentir una presión de tiempo y considerar que las mejores asignaciones son para los empleados regulares que han sido capaces de colaborar con los colegas frente a frente. Además, los administradores tienen que aprender a administrar a las personas en forma remota, una tarea hacia la cual algunas veces hay resistencia. Por otro lado, algunos empleados pueden tomar ventaja del hecho de estar fuera de la vista del jefe. En una encuesta realizada por CareerBuilder.com, un número considerable de personas confesaron que trabajaban menos de las ocho horas normales al día el 25 por ciento reveló incluso que pasaba menos de una hora diaria con la compañía cuando trabajaba a distancia.<sup>106</sup>

### Trabajos de tiempo parcial

Los empleados de tiempo parcial comprenden en la actualidad el 13.6 por ciento de la fuerza laboral en Estados Unidos, o casi 19 millones de personas. Los empleados que ocupan puestos de tiempo parcial con frecuencia reciben sueldos y prestaciones sustancialmente más bajos que quienes desempeñan puestos de tiempo completo. Sin embargo, para algunos de ellos la existencia de una remuneración más baja no es de importancia. Tener un puesto de trabajo de tiempo parcial ayuda a los empleados a hacer la transición a empleos de tiempo completo, y el hecho de ofrecer empleos de tiempo parcial permite incorporar al mercado laboral a muchos individuos altamente calificados que desean atender las necesidades tanto laborales como personales.

Para algunas organizaciones, ofrecer trabajos de tiempo parcial representa una ventaja. De acuerdo con las investigaciones de Sloan Center on Parents, Children and Work de la Universidad de Chicago, las dos terceras partes de las madres que trabajan tiempo completo preferirían un empleo de tiempo parcial, y cerca de la mitad de las madres que permanecen en el hogar preferirían tener un empleo de tiempo parcial en vez de permanecer al margen de la fuerza laboral. Ambas partes se benefician cuando el empleo de tiempo parcial funciona. Las compañías que ofrecen empleos de tiempo parcial han registrado un incremento en las tasas de productividad y una menor rotación de empleados que otras compañías.<sup>107</sup>

KPMG y Ernst & Young son dos compañías que tienen modelos exitosos de reducción en las cargas de trabajo. Sus programas están diseñados para eliminar el estigma de los trabajos de tiempo parcial. En KPMG, el programa asegura que los empleados de tiempo parcial tengan las mismas oportunidades de remuneración y de progreso en la carrera que quienes trabajan tiempo completo. En Ernst & Young, todos los empleados reciben una computadora portátil con apoyo técnico de 24 horas al día los siete días de la semana, de tal manera que puedan trabajar en cualquier momento y en cualquier parte.<sup>108</sup>

Liza Warner, asesora financiera de Jefferson Wells International, trabaja 30 horas a la semana con la finalidad de pasar algún tiempo con sus dos hijos. De los 2000 empleados de Wells, el 10 por ciento trabaja con un horario flexible y prestaciones, como Warner. Otro 20 por ciento trabaja incluso un menor número de horas encargándose de un proyecto a la vez, sin prestaciones. El 70 por ciento restante de los empleados trabajan tiempo completo, pero aun así tienen mucho más control sobre sus vidas personales.<sup>109</sup>

Una variación del trabajo de tiempo parcial se presenta cuando las compañías permiten a ciertos empleados seleccionados, quienes por lo general son de mayor edad, cambiar



### Trabajos a distancia

<http://www.telework.gov>

Sitio Web del gobierno de Estados Unidos para los empleados que consideran que podrían realizar trabajos a distancia (o que ya lo están haciendo), para los administradores y supervisores que supervisan a los trabajadores a distancia, y para los coordinadores de la agencia de trabajos a distancia.

## 12

Describir los conceptos de indemnización por cese o liquidación, valor comparable, confidencialidad en cuanto al monto de las remuneraciones y la compactación salarial.

### Indemnización por cese o liquidación:

Remuneración para ayudar a los empleados despedidos mientras encuentran un nuevo empleo.

### Valor comparable:

Determinación del valor de trabajos distintos (como enfermero de la compañía y soldador) comparándolos con alguna evaluación de puestos, y asignándoles tarifas salariales de acuerdo con el valor evaluado.

sus localidades de trabajo. Con frecuencia los profesionales desean pasar su tiempo en un mejor clima, o tal vez tienen una segunda casa donde pasan seis meses del año. En vez de perder a los empleados valiosos que hayan tomado la decisión de reubicarse durante el invierno, las compañías están encontrando lugares para ellos en ambas localidades. Mercy Health permite a los empleados de 55 años o más trabajar de manera estacional por 1,000 horas al año a su discreción a la vez que mantiene intactas sus prestaciones. En Lee Memorial, los empleados pueden tomar ventaja de un programa estacional que excluye algunos meses del año.<sup>110</sup> Por ejemplo, un farmacéutico que trabaje para una gran compañía podría trabajar durante seis meses en Nueva York y seis meses en Cocoa Beach. Stephen Wing, quien supervisa la operación de las tiendas CVS, comenta: Nuestros empleados de mayor edad tienden a ser excelentes para el servicio al cliente y para la enseñanza a los compañeros más jóvenes. Por eso, tiene sentido que seamos flexibles y los alentemos a permanecer en el trabajo. Home Depot ha establecido programas de empleo denominados Pinzones de nieve para retener a los empleados valiosos.<sup>111</sup>

## Otros aspectos de la remuneración

Varios aspectos relacionados con la remuneración merecen una mención especial. Estos temas se examinan a continuación.

### Indemnización por cese o liquidación

Las **indemnizaciones por cese o liquidación** son una remuneración para ayudar a los empleados despedidos mientras encuentran un nuevo empleo. Este factor es especialmente relevante durante los periodos de recortes de personal. Sin embargo, en años recientes, la actitud de la administración hacia las indemnizaciones por cese o liquidación ha estado cambiando. En una encuesta realizada por la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos, el 22 por ciento de los profesionales de RH reportaron que no hacían pagos por liquidación a empleados que no estuvieran sindicalizados<sup>112</sup>, y algunas empresas han reducido el monto de las liquidaciones que ofrecen. Cuando se liquida a un empleado, por lo regular se le pagan una o dos semanas de salario por cada año de servicio, hasta algún límite máximo predeterminado. El nivel organizacional del empleado determina por lo general el monto de la liquidación. Por ejemplo, el personal no administrativo puede obtener entre ocho o nueve semanas de remuneración si la duración de sus servicios rebasó los ocho o nueve años. Los administradores de nivel medio pueden recibir de 12 a 16 semanas de salario.

### Valor comparable

La teoría del valor comparable, o equidad de pago, trata de ampliar el concepto de la Ley de Igualdad Salarial. Aunque dicha ley establece que deben pagarse salarios iguales por trabajos iguales, quienes defienden el valor comparable prefieren una interpretación más amplia y consideran que deben pagarse salarios iguales por un valor comparable, incluso si las tarifas del mercado varían y los deberes de los trabajos son considerablemente distintos. El **valor comparable** requiere la determinación del valor de trabajos distintos (como enfermero de la compañía y soldador) comparándolos con alguna evaluación de puestos, y asignándoles las tarifas salariales de acuerdo con el valor evaluado. Aunque la Suprema Corte ha establecido que la ley no requiere de un valor comparable, varios gobiernos estatales y locales, al igual que algunas jurisdicciones de Canadá, han promulgado legislaciones que hacen obligatoria esta versión de la justicia en el pago.

En el mundo de los negocios, el valor comparable crearía numerosas dificultades. Para implantar tal sistema, se requeriría de una forma confiable de determinar en qué circunstancias trabajos completamente diferentes tienen un valor comparable. Los expertos no pueden ponerse de acuerdo sobre algún sistema que pudiera lograr esto de una manera inteligente. Recuerde que en el sistema de puntos para la evaluación de puestos, los conjuntos de puestos de trabajo separados se consideraban como algo necesario a causa de las dificultades para relacionar trabajos diferentes dentro de una misma compañía. Los defensores del valor comparable creen que la comparación de trabajos distintos es posible no solamente entre conglomerados de puestos de trabajo en una empresa, sino también entre puestos de trabajo de varias industrias.

Además, el concepto de valor comparable es antitético con respecto al sistema de economía del libre mercado vigente. En este sistema, el mercado asigna los recursos escasos de acuerdo con la oferta y la demanda. Para implantar el valor comparable, un gobierno burocrático debe establecer de manera artificial los niveles salariales para los puestos de trabajo que juzgue comparables. Si los sueldos de los puestos de trabajo escasos dominados por los



hombres se establecieran artificialmente por debajo del nivel que exige el mercado, el resultado sería una escasez en la mano de obra.

### Confidencialidad en cuanto al monto de las remuneraciones

Cerca de la tercera parte de las organizaciones del sector privado tienen reglas específicas que prohíben a los empleados discutir sus sueldos con sus compañeros de trabajo, las cuales se conocen como reglas de la confidencialidad en la remuneración.<sup>113</sup> Sin embargo, el uso legal de tales reglas es cuestionable, ya que la Ley Nacional de Relaciones Laborales (*National Labor Relations Act*) protege los derechos de los trabajadores para participar en actividades concertadas con el propósito de ayuda o protección mutua. El Consejo Nacional de Relaciones Laborales (NLRB) ha encontrado de manera rutinaria que las reglas de confidencialidad son ilegales.<sup>114</sup> California e Illinois también han prohibido a los empleadores que impidan a los trabajadores discutir sus salarios con los compañeros de trabajo. Sin embargo, muchos empleadores tienen prohibiciones abiertas o implícitas en relación con el hecho de compartir la información referente a los salarios.

El Congreso de Estados Unidos está considerando la Ley de Justicia en los Cheques de Pago (*Paycheck Fairness Act*), la cual podría afectar a cualquier requisito de un empleador relacionado con la confidencialidad en cuanto al monto de la remuneración.<sup>115</sup> Si un plan de pago de una empresa es ilógico, la confidencialidad resulta apropiada, ya que tan sólo un sistema bien diseñado es capaz de soportar un escrutinio cuidadoso. Es casi seguro que un sistema abierto requiera que los administradores expliquen el fundamento de las decisiones de remuneración a los subordinados. Sin embargo, la confidencialidad puede tener algunos efectos colaterales negativos, incluyendo la distorsión de las cifras reales de remuneración que recibe el personal.<sup>116</sup> La confidencialidad también genera un ambiente de poca confianza en el cual las personas tienen problemas para entender la relación entre la remuneración y el desempeño. En tal ambiente, un programa que de otra manera sería sólido pierde su eficacia.

### Compactación salarial

#### Compactación salarial:

Situación que se presenta cuando los empleados con menos experiencia reciben tanto o más dinero que los empleados que han estado con la organización durante mucho tiempo; esto se debe a un incremento gradual en los salarios iniciales y a un ajuste limitado de salarios para los empleados de mayor antigüedad en la empresa.

La **compactación salarial** ocurre cuando los empleados con menos experiencia reciben tanto o más dinero que los empleados que han estado con la organización durante mucho tiempo; esto se debe a un incremento gradual en los salarios iniciales y a un ajuste limitado de salarios para los empleados de mayor antigüedad en la empresa.

Esta situación tiene más probabilidades de ocurrir cuando los niveles de remuneración del mercado laboral se incrementan con mayor rapidez que los aumentos del sueldo de los empleados actuales. La compactación salarial también ocurre cuando las empresas hacen ajustes de pago en el extremo más bajo de la jerarquía laboral sin hacer ajustes proporcionales en el extremo más alto. La explicación de esta acción puede ser la necesidad de la empresa de satisfacer los precios de mercado para retener o para contratar personas con habilidades escasas y una incapacidad para hacer los ajustes necesarios en cualquier otra parte dentro de la estructura de pagos. Existen numerosos problemas asociados con la compactación salarial. Primero, aquellos que terminan con una menor remuneración por la compactación con frecuencia sienten que la organización no ha tomado en cuenta su desempeño, su experiencia, sus conocimientos y contribuciones. Segundo, el personal de más antigüedad se sentirá molesto y tal vez se rehúse a ayudar al personal de nuevo ingreso que gana más, adoptando la actitud de que si ellos reciben más dinero, que se lo ganen. Por último, los empleados actuales tienen más probabilidades de abandonar la empresa si se sienten mal valorados. Por desgracia, no se dispone de una solución sencilla a este respecto y se prevé que la brecha entre los empleados actuales y los nuevos continuará creciendo en el futuro.<sup>117</sup>

## El estilo de vida de los expatriados ya no es lo que solía ser

**En el pasado,** ciertos desafíos adicionales han sacudido a las compañías a medida que éstas han tratado de convertirse en empresas globales. En primer término, la devaluación del dólar estadounidense ha tenido un efecto mayor sobre las remuneraciones de los expatriados. También ha habido cambios en el código fiscal de Estados Unidos, los cuales han afectado el estilo de vida de los expatriados. Estos desafíos se presentan en una época en la que los negocios globales están en proceso de expansión. La superación de tales desafíos repercutirá en la eficacia con la que Estados Unidos compita en el mercado global.

Scott Sullivan, vicepresidente de ventas globales y de marketing en GMAC en Woodridge, Illinois, quien en algún tiempo fue un expatriado, afirma: “Durante décadas, el hecho de ser reubicado en otro país era un privilegio inesperado para los expatriados. Recibían un sueldo en dólares estadounidenses y depositaban una gran cantidad de ese dinero en el banco porque los dólares subirían de valor. Actualmente sucede lo contrario. Los dólares ya no suben, lo cual significa que las compañías tienen que pagar una cantidad mucho mayor para que los ciudadanos de Estados Unidos vayan al extranjero”.<sup>118</sup>

Kathy Trachta, directora de consultoría global de Paragon Global Resources en el Rancho Santa Margarita, California, comenta: “Hace 20 años, una política típica de expatriados creaba un ‘privilegio inesperado’, en tanto que el empleador pagaba casi el 100 por ciento de todos los gastos de alojamiento, gastos personales y escolares, transportación y costos de los bienes y servicios de sus empleados fuera del país. Ahora tenemos índices que explican en detalle las diferencias entre el país natal y el país anfitrión, [y los empleadores compensan] únicamente las diferencias más una cantidad variable o fija en dólares por el alojamiento, lo cual no es un monto ilimitado”. En el pasado, los expatriados por lo regular recibían una prima por aceptar una asignación en el extranjero. Trachta agrega: “En los programas más recientes, este beneficio está desapareciendo y tan sólo queda una provisión de apoyo económico para localidades específicas donde la vida es verdaderamente difícil a causa de conflictos políticos o condiciones adversas, y para localidades remotas alejadas de las comodidades comunes”.<sup>119</sup>

Achim Mossmann, director administrativo de KPMG LLP’s International Executive Services en Nueva York, explica: “Las organizaciones se han alejado de los programas tradicionales de expatriados. En el pasado, se tenía el típico enfoque del balance general basado en Estados Unidos donde los empleados recibían un tratamiento eminentemente igualitario y donde había un intenso interés por mantenerlos al nivel de las remuneraciones y prestaciones del país natal”. En cambio, en la actualidad, “en vez de mantener a los empleados en el balance general del país natal, se les ha desplazado al paquete de remuneración del país anfitrión y se les trata como empleados locales. Todavía es necesario hacer un pago por reubicación y costos de mudanza, pero eliminando algunas de las cláusulas relacionadas con los paquetes de remuneración del país natal”. Esta tendencia ha crecido en los tres o cuatro últimos años.<sup>120</sup>

Mossmann también hace notar: “Por lo regular, lo que se ve es que a un nivel más orientado hacia el desarrollo se aplica un paquete menos generoso, de manera que los incentivos para los empleados estén realmente relacionados con el desarrollo personal y futuro. Para los empleados de alto nivel y para aquellos en posiciones clave, en general todavía se ven compañías que ofrecen paquetes de remuneración basados en las condiciones del país de origen”. Sin embargo, los paquetes de remuneración no se han reducido mucho. Geoff Latta, vicepresidente ejecutivo de ORC Worldwide en Nueva York, una empresa que brinda servicios de consultoría en el área de remuneraciones, concluye: “Una gran cantidad de compañías han llegado al punto en el que les encantaría poder ahorrar dinero, pero no a expensas del personal asignado”.<sup>121</sup>

## Resumen

### 1. Definir las prestaciones.

Las prestaciones incluyen todas las retribuciones financieras que por lo regular no se pagan en forma directa al empleado.

### 2. Describir las prestaciones otorgadas por ley.

Las prestaciones legalmente obligatorias incluyen a las prestaciones de retiro en el marco de la seguridad social, los seguros por discapacidad y las prestaciones para los sobrevivientes la atención médica las prestaciones derivadas de la compensación de los trabajadores y las licencias no pagadas, obligatorias en virtud de la Ley de Licencias por Razones Médicas y Familiares.

### 3. Explicar las diversas prestaciones discrecionales (voluntarias).

Las categorías de prestaciones discrecionales incluyen: el pago por el tiempo no trabajado, la atención médica, los seguros de vida, los planes de retiro, la protección en caso de discapacidad, los planes de opciones de compra de acciones por parte de los empleados (ESOP), las prestaciones complementarias por desempleo y los servicios para los empleados.

### 4. Describir los planes personalizados de prestaciones.

Los planes personalizados de prestaciones permiten a los empleados hacer elecciones anuales para determinar en gran parte su paquete de prestaciones mediante la elección entre efectivo gravable y diversas prestaciones.

### 5. Explicar qué son las primas de remuneración.

Una prima de remuneración es el dinero que se paga a los empleados por trabajar largos períodos de tiempo o por trabajar en condiciones peligrosas o indeseables.

### 6. Explicar la legislación referente a la atención médica.

La Ley de Conciliación Presupuestaria Consolidada se promulgó para dar a los empleados la oportunidad de continuar temporalmente con la cobertura de sus seguros médicos, los cuales perderían con motivo de una terminación de contrato, un despido o algún otro cambio en el estatus del empleo. La Ley de la Portabilidad y Responsabilidad de Seguros de Salud brinda protección a los estadounidenses que se desplazan de un trabajo a otro, que son empleados independientes o que tienen condiciones médicas preexistentes. La Ley de Seguridad del Ingreso para el Retiro de los Empleados se promulgó para fortalecer los programas de retiro existentes y futuros. La Ley de Protección de las Prestaciones para los Trabajadores de Mayor Edad es una reforma de la Ley del Empleo sobre la Discriminación por Edad y amplía su cobertura a todas las prestaciones de los empleados. La Ley de Protección de las Pensiones (PPA) de 2006 es la reforma más importante de la legislación sobre pensiones en Estados Unidos durante 30 años.

### 7. Describir la importancia de informar acerca del paquete de prestaciones.

Muchas veces las organizaciones no tienen que mejorar las prestaciones para conservar a sus mejores empleados basta con que los empleados conozcan plenamente las prestaciones que se les otorgan.

### 8. Describir los componentes de la remuneración no financiera.

Los componentes de la remuneración no financiera consisten en el trabajo mismo y en el ambiente laboral.

### 9. Describir el trabajo como un factor de remuneración no financiera y explicar la teoría de las características del puesto de trabajo.

El trabajo mismo puede ser un factor muy poderoso en la ecuación de remuneración. Algunos trabajos son tan estimulantes que el titular del puesto está ansioso por llegar a trabajar cada día. Por otra parte, un trabajo puede ser tan aburrido o tan desagradable que un individuo tal vez se sienta aterrado de ir a trabajar.

De acuerdo con la teoría de las características del puesto de trabajo, los empleados experimentan una compensación intrínseca cuando sus empleos alcanzan una puntuación alta en las cinco dimensiones básicas del trabajo: variedad de habilidades, identidad de las tareas, importancia de las tareas, autonomía y retroalimentación. Estas características crean el potencial para un mejoramiento en el desempeño, niveles más bajos de ausentismo y rotación de personal, y una mayor satisfacción por parte del empleado.

### 10. Describir el ambiente laboral como un factor de remuneración no financiera.

El ambiente laboral y el clima psicológico son factores importantes. Los empleados pueden obtener satisfacción de su trabajo a través de varios factores no financieros. Las políticas sólidas, los administradores capaces y los empleados competentes, los colegas agradables, los símbolos apropiados de estatus y las condiciones de trabajo son características importantes.

### 11. Describir los factores de la flexibilidad en el ámbito laboral (equilibrio entre el trabajo y la vida personal).

Los factores de flexibilidad en el ámbito laboral como horarios flexibles, una semana de trabajo reducida, la posibilidad de compartir el puesto de trabajo, la modalidad de dos en el mismo puesto, los trabajos a distancia y los empleos de tiempo parcial son componentes de una remuneración no financiera.

## 12. Describir los conceptos de indemnización por cese o liquidación, valor comparable, confidencialidad en cuanto al monto de las remuneraciones y compactación salarial.

Las indemnizaciones por cese o liquidación pretenden ayudar a los empleados despedidos mientras encuentran un nuevo empleo. El valor comparable requiere que el valor de trabajos distintos, como el trabajo de una enfermera de la compañía y un soldador, se comparen bajo alguna forma de evaluación de puestos, y que las tarifas salariales de ambos trabajos se asignen de acuerdo con su valor evaluado. Con la confidencialidad en las remuneraciones, las organizaciones tienden a mantener el monto de sus tarifas salariales en forma confidencial por varias razones. La compactación salarial ocurre cuando los empleados menos experimentados reciben tanto o más dinero que los empleados que han estado con la organización durante mucho tiempo esto se debe a un incremento gradual en los salarios iniciales y a ajustes limitados de salarios para los empleados de mayor antigüedad dentro de la empresa.

## Términos clave

- Prestaciones, 304
- Tiempo libre pagado, 309
- Periodos sabáticos, 309
- Organización para el mantenimiento de la salud, 310
- Organización del proveedor preferido, 311
- Punto de servicio, 311
- Organización del proveedor exclusivo, 311
- Plan de atención médica de contribución definida, 311
- Cuenta de ahorros para la salud, 312
- Cuenta de gastos flexibles, 312
- Plan de prestaciones definidas, 313
- Plan de contribuciones definidas, 313
- Plan 401(k), 313
- Plan de saldo de fondos de retiro, 314
- Plan de opciones de compra de acciones por parte de los empleados (ESOP), 315
- Prestaciones complementarias por desempleo, 315
- Prestaciones por reubicación, 315
- Plan personalizado de prestaciones, 317
- Prima de remuneración, 318
- Remuneración por riesgos, 318
- Remuneración diferencial por turnos de trabajo, 318
- Teoría de las características del trabajo, 322
- Variedad de habilidades, 322
- Identidad de las tareas, 322
- Importancia de las tareas, 322
- Autonomía, 322
- Retroalimentación, 323
- Horario flexible, 325
- Semana de trabajo reducida, 326
- Compartir el puesto de trabajo, 326
- Trabajos a distancia, 327
- Indemnización por cese o liquidación, 329
- Valor comparable, 329
- Compactación salarial, 330

## Preguntas para repaso

1. Defina las *prestaciones*.
2. Cuáles son las prestaciones legalmente obligatorias. Describa brevemente cada una.
3. Cuáles son las categorías básicas de las prestaciones voluntarias. Describa cada una.
4. Qué aspectos están incluidos en la prestación voluntaria de los pagos por el tiempo no trabajado.
5. Defina cada uno de los siguientes conceptos:
  - a) Organización para el mantenimiento de la salud
  - b) Organización del proveedor preferido
  - c) Punto de servicio
  - d) Organización del proveedor exclusivo
  - e) Sistema de atención médica de contribución definida
  - f) Cuenta de ahorros para la salud
  - g) Cuenta de gastos flexibles
6. Existen numerosas formas de planes de retiro. Describa cada una de las siguientes:
  - a) Plan de prestaciones definidas
  - b) Plan de contribuciones definidas
  - c) Plan 401(k)
  - d) Plan de saldo de fondos de retiro
7. Qué es un plan de opción de compra de acciones por parte de los empleados.
8. Distinga entre prima de remuneración, remuneración por riesgos y remuneración diferencial por turnos de trabajo.
9. Defina cada una de las siguientes leyes:
  - a) Ley de Conciliación Presupuestaria Consolidada de 1985
  - b) Ley de la Portabilidad y Responsabilidad de Seguros de Salud de 1996
  - c) Ley de Seguridad del Ingreso para el Retiro de los Empleados de 1974
  - d) Ley de Protección de las Prestaciones para los Trabajadores de Mayor Edad

10. Qué es la teoría de las características del trabajo. Cuáles son los componentes de esta teoría
11. Qué factores de remuneración no financiera están relacionados con el ambiente laboral
12. Defina cada uno de los siguientes factores relacionados con la flexibilidad en el ámbito laboral:
  - a) Horario flexible
  - b) Semana de trabajo reducida
  - c) Compartir el puesto de trabajo
  - d) Trabajo a distancia
13. Defina cada uno de los siguientes conceptos:
  - a) Indemnización por cese o liquidación
  - b) Valor comparable
  - c) Compactación salarial

## INCIDENTE DE ARH 1

### Horario flexible

**Kathy Collier** es supervisora en una oficina del gobierno ubicada en Washington, D.C. En fechas recientes la moral en su oficina ha estado muy baja. Los trabajadores han regresado a un horario de trabajo de las 8:00 A.M. a las 4:30 P.M., después de haber disfrutado de un horario flexible durante casi dos años.

Cuando la directiva informó a Kathy que podía organizar su oficina sobre la base de un horario flexible, ella definió cuidadosamente las reglas al personal. Todos los empleados debían trabajar durante un periodo básico desde las 10:00 A.M. hasta las 2:30 P.M. sin embargo, podrían trabajar el resto de las ocho horas del día en cualquier momento entre las 6:00 A.M. y las 6:00 P.M. Kathy consideró que sus empleados eran honestos y que estaban bien motivados, así que no pensó que fuera necesario establecer ningún sistema de control.

Todo salió muy bien durante un tiempo. La moral mejoró, y todo el trabajo parecía realizarse. Sin embargo, en el mes de noviembre, un auditor proveniente de la oficina general de contabilidad investigó y encontró que los subordinados de Kathy trabajaban un promedio de siete horas al día. Dos empleados habían trabajado únicamente durante el periodo básico por más de dos meses. Cuando el gerente del departamento de Kathy revisó el reporte del auditor, determinó que la oficina de Kathy debería volver a trabajar sobre la base de un horario regular. Kathy estaba molesta y se sentía desilusionada de su personal. Había confiado en ellos y sentía que la habían defraudado.

#### Preguntas

1. Cuáles son las ventajas y las desventajas de un horario flexible
2. Qué podría haber hecho Kathy para evitar que ocurriera la situación anterior

## INCIDENTE DE ARH 2

### ¿Para quién se diseñó el paquete de prestaciones?

**Wayne McGraw saludó** cortésmente a Robert Peters, el siguiente candidato al que entrevistaría. Robert tenía un excelente historial académico y parecía ser justamente el tipo de persona que estaba buscando la compañía de Wayne, Beco Electric. Wayne es el reclutador de universitarios de Beco y ya había entrevistado a seis graduados de Centenary College.

De acuerdo con la forma de solicitud de empleo, Robert parecía ser el candidato más prometedor a ser entrevistado ese día. Tenía 22 años y había obtenido una calificación promedio de 3.6 puntos y una calificación de 4.0 en su campo de especialidad, la administración industrial. Robert no solamente era el vicepresidente de la sociedad de alumnos, sino que también era presidente de actividades de Kappa Alpha Psi, una fraternidad social. Las cartas de referencias de Robert revelaban que era una persona socialmente muy activa y un estudiante comprometido y serio. Una de las cartas de un empleador de Robert durante el verano anterior expresó satisfacción con sus hábitos de trabajo.

Wayne sabía que la discusión de las prestaciones podría ser una parte importante de la entrevista de reclutamiento. Pero no sabía qué aspectos del programa de prestaciones de Beco resultarían más atractivos para Robert. La compañía tiene un excelente plan de participación de utilidades, aunque el 80 por ciento de las distribuciones de las utilidades son diferidas y se incluyen en la cuenta de retiro de cada empleado. Las prestaciones de atención médica también son buenas. Además, ofrece un seguro de cuidados a largo plazo. El plan de atención médica y dental de la compañía paga una parte significativa de los costos. El comedor de la compañía sirve comidas por un costo equivalente al 70 por ciento de lo que cuesta una comida fuera de la empresa, aunque pocos administradores aprovechan esta prestación. Los empleados obtienen una semana de vacaciones pagadas después del primer año y dos semanas después de haber estado dos años con la compañía. Cada año se conceden dos semanas como licencias en caso de enfermedad. Además, cada año se pagan 12 días festivos. Finalmente, la compañía apoya el progreso en la educación y paga las colegiaturas y los libros en su totalidad además, en ciertos casos, concede un tiempo libre para asistir a clases durante el día. También ofrece becas para los dependientes.



## Preguntas

1. Qué aspectos del programa de prestaciones de Beco probablemente serán atractivos para Robert Explique su respuesta.
2. En el ambiente laboral de la actualidad, qué prestaciones adicionales podrían ser más atractivas para Robert Explique su respuesta.

## Notas

1. Carly Foster, Pet Power , *Employee Benefits Canada* 5 (marzo/abril de 2008): 20.
2. Jamie Eckle, Free Beer and Pet Insurance , *Computerworld* 41 (6 de agosto de 2007): 46.
3. Don Leon, Snag Top Talent with Creative Bonus Plans , *Advertising Age* 78 (20 de agosto de 2007): 18.
4. Molly Bernhart, Benefits Binge , *Employee Benefit Advisor* 6 (mayo de 2008): 42-46.
5. Bob Nelson, Celebrate Charity , *Corporate Meetings Incentives* 27 (enero de 2008): 42.
6. *Ibid.*
7. Eckle, Free Beer and Pet Insurance .
8. *Ibid.*
9. Dina Berta, Rock Bottom Restaurants Rewards Community Involvement , *ation's Restaurant News* 41 (13 de septiembre de 2007): 20.
10. Lydell C. Bridgeford, Employers Honored for Adoption Benefits , *Employee Benefits* 22 (mayo de 2008): 61-69.
11. Time Off for Good Behavior , *Firstline* 3 (septiembre/octubre de 2007): 10.
12. Foster, Pet Power .
13. Mary Slepicka, What Employee Benefits Cost You , *Dealer-news* 41 (octubre de 2005): 46-54.
14. Towers Predicts 2006 Health Benefits Costs at \$8,424 per Staffer , *Controller's Report* 2006 (enero de 2006): 1-3.
15. *Ibid.*
16. Mark Schoeff, Jr., Employer FMLA Frustrations May Rise with Law's Expansion , *Workforce Management* 87 (14 de enero de 2008): 4.
17. Fay Hanson, Jerry-built PTO Programs , *Workforce Management* 86 (23 de agosto de 2007): 14-16.
18. Employees Value Paid Vacation Time More Than Other Benefits, Data Show , *Compensation Benefits for Law Offices* 5 (mayo de 2005): 7.
19. J. E. Justin Ewers, All Work and No Play Makes a Company Unproductive , *U.S. News World Report* 143 (8 de agosto de 2007): 42.
20. The U.S. Is a No-Vacation Nation , *Point for Credit Union Research Advice* (1 de agosto de 2007): 23.
21. Getaway , *ew Republic* 237 (6 de agosto de 2007): 3-4.
22. Kathy Gurchiek, Workers Find It Hard to Let Go , *HR Magazine* 50 (agosto de 2005): 30-34.
23. Curt Finch, How to Create an Effective Pay Structure , *Employee Benefit Plan Review* 61 (abril de 2007): 26-27.
24. Playing Hooky Can Be Costly , *Point for Credit Union Research Advice* (1 de noviembre de 2007): 14.
25. Diane Cadrain, Employers Find Smooth Sailing in PTO Waters , *HR Magazine* 50 (septiembre de 2005): 29-41.
26. *Ibid.*
27. Phillip A. Newbold, Taking a Sabbatical , *Healthcare Executive* 22 (noviembre/diciembre de 2007): 52-54.
28. Kelly M. Butler, Faced with Burnout Employers Pay Employees to Get Away , *Employee Benefits* 19 (1 de junio de 2005): 55-56.
29. Repps Hudson, Leaves of Absence Can Recharge a Worker or Drain a Career , *St. Louis Post-Dispatch* (19 de febrero de 2002): 1.
30. Partners Unplug and Recharge , *Journal of Accountancy* 204 (noviembre de 2007): 14.
31. Employee Rest Periods: Are They Required by Law , *Payroll Practitioner's Monthly* 2008 (febrero de 2008): 1-9.
32. Top Trends Cited by HR Pros: Competition, Health Care, Staffing , *HR Focus* 83 (agosto de 2006): 8.
33. Slepicka, What Employee Benefits Cost You .
34. Employers Can Win Health Care Cost Battle , *Business Insurance* 41 (19 de noviembre de 2007): 8.
35. Joanne Wojcik, Enrollment Changes Seen as Undermining NCCA Quality Effort , *Business Insurance* 39 (10 de octubre de 2005): 1-41.
36. David Welch, The Company Doctor Is Back , *BusinessWeek* (11 de agosto de 2008): 48-49.
37. McLean Robbins, Employers Can See Guaranteed ROI from Onsite Health Clinics , *Employee Benefits* 22 (enero de 2008): 36-37.
38. Susan J. Wells, The Doctor Is In-House , *HR Magazine* 51 (abril de 2006): 48-54.
39. *Ibid.*
40. Jessica Márquez, On-site Clinics Get a Shot in the Arm with Walgreens Deal , *Workforce Management* 87 (7 de abril de 2008): 8.
41. Health Savings Accounts: GAO-08-802T , *GAO Reports*, 14 de mayo de 2008: 1, 14.
42. Wendy W. Bunnell, The Ongoing Evolution of Health Savings Accounts , *Benefits Law Journal* 21 (verano de 2008): 9-13.
43. Mary Beth Franklin, It's Not Too Late to Spend Last Year's Money , *iplinger's Personal Finance* 62 (enero de 2008): 76.
44. Tips on Improving Dental Plans , *HR Focus* 85 (mayo de 2008): 12.
45. Barry Santini, From Correction to Prevention: The Paradigm Shift in Vision Care for the New Century , *0 0 35* (abril de 2008): 129-134.
46. Louise Esola, Price Stands in Way of Participation in Long-term Care Plan , *Business Insurance* 41 (29 de enero de 2007): 16.
47. Peter Weaver, Long-Term Planning , *HR Magazine* 52 (mayo de 2007): 85-90.
48. David A. Bardes, Group Life Insurance Toils to Survive , *Employee Benefits* 22 (mayo de 2008): 71-73.
49. Workers' Confidence in Comfortable Retirement Drops Significantly , *401 Advisor* 15 (mayo de 2008): 9-11.
50. Jerry Geisel, Fewer Large Firms Offer Defined Benefit Plans , *Business Insurance* 42 (26 de mayo de 2008): 4-19.
51. Alan Glickstein y Kevin Wagner, Reassessing Retirement Plans: Five Aspects to Consider , *Employee Benefits* 20 (agosto de 2006): 56-57.
52. Watson Wyatt, Retirement Plan Design: Past, Present, and Future , *Pension Benefits* 17 (mayo de 2008): 2-3.

53. As Financial Concerns Grow, Employees Want More Advice at Work , *Work-Lift e wsbrief Trend Report* (mayo de 2008): 9.
54. Low Defined Contribution Plan Savings May Pose Challenges to Retirement Security, Especially for Many Low-Income Workers , *Pension Benefits* 17 (mayo de 2008): 6-8.
55. Chris Silva, Cash Balance Plans Expand the Retirement Field , *Employee Benefit e ws* 22 (enero de 2008): 41-42.
56. Dan Kravitz, The New 401(k) , *California CPA* 76 (noviembre de 2007): 26-28.
57. John Koegel, Is There an ESOP in Your Future , *Community Banker* 17 (enero de 2008): 22-23.
58. Ann Pomeroy, To Convince Executives to Relocate, Get Creative , *HR Magazine* 53 (enero de 2008): 10.
59. John Marvin, Dollars and Sense of Backup Child Care: When Is It the Right Choice , *Employee Benefit e ws* 19 (15 de abril de 2005): 46-48.
60. Patrick J. Kiger, A Case for Child Care , *Workforce Management* 83 (abril de 2004): 34-40.
61. Matt Bloch, Bearing Fruit , *HR Magazine* 51 (marzo de 2006): 56-60.
62. Dave McCann, Hitting the Books, with Some Help , *CFO* 23 (diciembre de 2007): 19.
63. Robert Levering y Milton Moskowitz, 100 Best Companies to Work For , *Fortune* 147 (20 de enero de 2003): 140.
64. Charlotte Garvey, Access to the Law , *HR Magazine* 47 (septiembre de 2002): 83.
65. Nancy Hatch Woodward, Helping Workers Pay College Costs , *HR Magazine* 50 (agosto de 2005): 74-82.
66. Judy Greenwald, Education Essential to Get More Employees to Sign Up , *Business Insurance* 42 (11 de febrero de 2008): 11.
67. Beth Soltis, Gain a Competitive Employment Edge , *Credit Union Executive e wsletter* (21 de enero de 2008): 1-2.
68. Stephen Moir, Segmenting Benefits to Suit Staff Is Beneficial , *Employee Benefits* (febrero de 2008): 24.
69. Mark Schoeff Jr., Danger and Duty , *Workforce Management* 86 (19 de noviembre de 2007): 1-3.
70. U.S. Statutes at Large 88, Part 1, 93rd Congress, 2nd Session, 1974: 833.
71. Maria Greco Danaher, Legalese May Nullify a Release of ADEA Claims , *HR Magazine* 50 (agosto de 2005): 117-118.
72. Jerry Kinard y Brian R. Kinard, Whose Rights Were Trampled , *Supervision* 66 (junio de 2005): 3-5.
73. Anne E. Moran, Automatic Enrollment and Default Investment Features for 401(k) Plans: Do They Work for You , *Employee Relations Law Journal* 34 (verano de 2008): 69-79.
74. Greg Morano, Communicating the Value of Benefits Helps Offset Anxiety of Tough Economic Times , *Employee Benefit e ws* 22 (mayo de 2008): 30-31.
75. Dagmara Scalise, Happy Workers , *H H : Hospitals Health etworks* 80 (marzo de 2006): 28-30.
76. Sheryl Smolkin, Total Rewards Statements Promote Attraction, Retention , *Employee Benefit e ws* 21 (agosto de 2007): 38.
77. Drew Robb, A Total View Of Employee Rewards , *HR Magazine* (agosto de 2007): 93-95.
78. Adaptado de Frederick Herzberg, *Work and the ature of Man* (Cleveland: World, 1966): 91-106.
79. Adaptado de Craig J. Antoni, Learn to Manage Pay and Performance Like an Entrepreneur , *Compensation Benefits Review* 29 (enero/febrero de 1997): 52-58.
80. Desperately Seeking Greater Employee Engagement , *HR Focus* 85 (junio 2008): 13.
81. J. R. Hackman y G. R. Oldham, *Work Redesign* (Reading, MA: Addison- Wesley, 1980).
82. Ed Frauenheim, Studies: More Workers Look to Switch Jobs , *Workforce Management* 85 (13 de febrero de 2006): 12.
83. Roxanne Szczypkowski, Work-Life That's Relevant to the Workforce: Supporting Productivity by Understanding Employee Needs , *Employee Benefit Plan Review* 62 (diciembre de 2007): 11-12.
84. Karen Kornbluh, The Joy of Flex , *Washington Monthly* 37 (diciembre de 2005): 30-31.
85. Emergent Workers Make Up One-Third of Workforce , *HR Magazine* 51 (enero de 2006): 16.
86. Diane Domeyer, Parental Perks at Work , *Office Pro* 68 (marzo de 2008): 8.
87. Working Mothers Increasingly Interested in Part-Time Work , *Managing Benefits Plans* 7 (septiembre de 2007): 9.
88. What the Working Mother Best Companies' Have in Common , *HR Focus* 84 (noviembre de 2007): 9.
89. Kathy Gurchiek, Fewer Workers Use Flexible Schedules , *HR Magazine* 50 (septiembre de 2005): 30-36.
90. Joel Schettler, A New Social Contract , *Training* 39 (abril de 2002): 62.
91. Kerry Liberman, Flexible Workplaces , *Credit Union Management* 31 (abril de 2008): 56.
92. Marcia A. Reed-Woodward, Share and Share Alike , *Black Enterprise* 36 (abril de 2006): 63.
93. Myths about Job Sharing , *T D* 61 (julio de 2007): 14.
94. Share and Share Alike , *Accountancy Age* (18 de octubre de 2007): 28.
95. *Ibid.*
96. Jane Simms, Who Job Shares Wins , *Director* 59 (enero de 2006): 48-52.
97. Scott Thurm, Power-Sharing Prepares Managers , *Wall Street Journal* (5 de diciembre de 2005): B4.
98. Jody Miller y Matt Miller, Get a Life , *Fortune* 152 (28 de noviembre de 2005): 109-124.
99. Ed Frauenheim, Telework Work May Harm Workers Left at Office, Study Shows , *Workforce Management* 87 (18 de febrero de 2008): 10.
100. Live a Little! , *Fortune* 153 (23 de enero de 2006): 102.
101. The Impact of Commuting on Employees: How Commuter Benefits Can Help , *Workforce Management* 87 (7 de abril de 2008): S2.
102. Coreen Bailor, NYC Rides with Telecommuting , *CRM Magazine* 10 (marzo de 2006): 11-12.
103. Pomeroy, To Convince Executives to Relocate, Get Creative .
104. Rita Zeider, Telecommuting: The Good, the Bad and the Unknown , *HR Magazine* 53 (mayo de 2008): 1.
105. Out of Sight, Yes. Out of Mind, No , *BusinessWeek* (18 de febrero de 2008): 60.
106. Kelley M. Butler, Survey Results Report Productivity Lag among Teleworkers , *Employee Benefit e ws* 20 (marzo de 2006): 56.
107. *Ibid.*
108. *Ibid.*
109. Nanette Byrnes, Treating Part-Timers Like Royalty , *BusinessWeek* (10 de octubre de 2005): 78.
110. Key Steps to Recruiting & Retaining Older Workers , *H H : Hospitals Health etworks* 82 (enero de 2008): 55-56.
111. For Some Folks, Where to Work Is a Split Decision , *AARP Bulletin* 47 (junio de 2006): 4.
112. Susan Lackey, Severance Pay: Not Always the Norm , *HR Magazine* 53 (mayo de 2008): 28.

113. Leonard Bierman y Rafael Gely, Love, Sex and Politics 'Sure. Salary No Way': Workplace Social Norms and the Law , *Berkeley Journal of Employment Labor Law* 25 (2004): 168.
114. *Ibid.*, p. 169.
115. Supreme Court Decision Touches on Employees Sharing Pay Data , *HR Focus* 84 (octubre de 2007): 12.
116. Lisa Takeuchi Cullen, Show Us Our Money , *Time* 171 (12 de mayo de 2008): 137.
117. Susan Doughty, Internal Relativity-Are We Living in Denial , *HR Magazine* 13 (abril/mayo de 2008): 22-23.
118. Lin Gensing-Pophal, Expat Lifestyles Take a Hit , *HR Magazine* 3 (marzo de 2008): 50-54.
119. *Ibid.*
120. *Ibid.*
121. *Ibid.*



## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- 1 Describir la naturaleza y el papel de la seguridad y la salud.
- 2 Explicar el papel de la Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional.
- 3 Describir el efecto económico de la seguridad y explicar el foco de atención de los programas de seguridad.
- 4 Describir las consecuencias de las lesiones por tensión continua.
- 5 Explicar el propósito de la ergonomía.
- 6 Explicar los efectos en la empresa de la violencia en el lugar de trabajo y de la violencia familiar.
- 7 Describir la naturaleza del estrés y las formas de manejarlo.
- 8 Explicar en qué consiste la fatiga crónica.
- 9 Describir los objetivos de los programas de bienestar.
- 10 Describir la importancia de los programas de acondicionamiento físico.
- 11 Explicar las repercusiones del abuso de drogas, describir los ámbitos de trabajo libres de abuso de sustancias tóxicas y describir cómo implantar un programa de pruebas de consumo de drogas.
- 12 Describir los programas de asistencia al empleado.
- 13 Describir el efecto de los lugares de trabajo libres de humo.





# Un ambiente laboral seguro y saludable

## *ARH en acción:* El robo de identidad, un delito dominante en el siglo XXI

El robo de identidad se ha convertido en una realidad severa para los empleadores de la actualidad, en especial para los profesionales de recursos humanos, ya que los registros de empleo contienen justamente todo lo que un ladrón de identidades desearía saber acerca de un individuo. La identidad de una persona incluye muchos y diferentes aspectos, como el número de inscripción al sistema de seguridad social, el número de licencia de manejo, la fecha de nacimiento, el domicilio, las claves de acceso para el correo electrónico y la información de los cajeros automáticos. El robo de identidad es el manejo ilegal o el uso engañoso de la información personal de un individuo.<sup>1</sup> Los fraudes relacionados con la identidad se han convertido en el delito dominante del siglo XXI.<sup>2</sup> De acuerdo con una encuesta realizada en 2008 acerca de los fraudes relacionados con la identidad, 8.1 millones de estadounidenses adultos, o 3.58 por ciento de la población adulta de Estados Unidos, han sido víctimas de fraudes de identidad. El monto del dinero, de los bienes y los servicios que robaron los ladrones de identidades antes de ser detectados ascendió a \$45 mil millones.<sup>3</sup>

### **Robo de identidad:**

Manejo ilegal o uso engañoso de la información personal de un individuo.

Actualmente los artífices del robo de la identidad se están poniendo en contacto con los buscadores de empleos que publican currículos en sitios Web. Hacen una oferta falsa y posteriormente solicitan el número de seguridad social y la fecha de nacimiento, afirmando que necesitan esa información para hacer una verificación de los antecedentes. Considere el caso de Bob Knoe, un ejecutivo de marketing con 22 años de experiencia, quien había pasado varios meses buscando trabajo. Publicó su currículum en Internet y un día recibió una llamada de un individuo que se presentó como el director de recursos humanos de una prestigiosa compañía. Le dijo también que estaba impresionado con su currículum y que quería conocerlo cuanto antes, puesto que parecía ajustarse perfectamente para un puesto de trabajo. El individuo aseguró que necesitaba realizar la verificación de sus antecedentes tan pronto como fuera posible. Bob recibió entonces una forma de solicitud de empleo muy detallada donde se le pedía que indicara su número de seguridad social, fecha de nacimiento, el nombre de soltera de su madre e incluso un número de cuenta bancaria. Bob completó la forma, pero no volvió a tener noticias del sujeto que le había llamado, por lo que comenzó a sentirse nervioso. Intentó ponerse en contacto con él, pero no lo consiguió. Después, al tratar de usar una de sus tarjetas de crédito, descubrió que el crédito no solamente se había agotado, sino que se habían abierto varias cuentas nuevas con su nombre y que todas ellas habían llegado al límite de crédito.<sup>4</sup> Desde luego, Bob no debería haber dado esta información personal sino hasta estar seguro de que estaba tratando con una compañía legítima.<sup>5</sup> Incidentes como éste indican que los números de inscripción al sistema de seguridad social solamente deben usarse sobre bases de estricta y legítima necesidad.<sup>6</sup>



Otros especialistas en el robo de identidad trabajan como se describe a continuación. Se recibe una llamada y el sistema de identificación de llamadas la reporta como una llamada del banco del cliente. El cliente del banco contesta y la persona que llama afirma ser un empleado del banco; explica que la institución está experimentando un problema y que necesita verificar alguna información. ¡Adivinó! El cliente es embaucado para que dé información confidencial como su número de seguridad social, fecha de nacimiento, el nombre de soltera de la madre, etcétera. Después, el embaucador habla de la acostumbrada encuesta de satisfacción del cliente que se supone que el banco debe enviar por correo electrónico al encuestado, a quien se le ofrece dinero, con frecuencia \$20, por su tiempo. Naturalmente, el embaucador desea depositar los \$20 en la cuenta personal del incauto y, por lo tanto, le pregunta el número de su cuenta, el número de seguridad social, su fecha de nacimiento y el número de identificación personal (NIP).<sup>7</sup>

James Van Dyke, presidente y fundador de Javelin and Research, señala: “El fraude de identidad es único entre los delitos en tanto que implica por lo menos dos víctimas: un consumidor más un emisor, un comerciante, un procesador o un banco, y el comportamiento de todas las partes está ‘mejorando’ de una manera uniforme”.<sup>8</sup> De acuerdo con Nationwide Mutual Insurance, las víctimas pasan un promedio de 81 horas tratando de deshacer el daño, y el 28 por ciento de los interrogados no han podido restaurar su identidad, aun después de haberlo intentado durante más de un año.<sup>9</sup>

El Congreso de Estados Unidos promulgó en 1988 la Ley sobre el Robo de Identidad (*Identity Theft and Assumption Deterrence Act*), la cual convierte en un delito federal el hecho de que cualquier persona transfiera o use de una manera consciente, sin autorización legal, un medio de identificación de otro individuo con la intención de cometer, ayudar a cometer o inducir cualquier actividad ilegal que constituya una violación de las leyes federales. La Ley de Transacciones de Crédito Justas y Exactas (*Fair and Accurate Credit Transaction Act*) fue promulgada en 2003 (pero entró en vigor en 2008), y requiere que las agencias federales adopten regulaciones para que los acreedores y las instituciones financieras incorporen la cláusula de la ley denominada “bandera roja de robo de identidad”. El programa de prevención de robo de la identidad de toda institución debe incluir los siguientes elementos: identificar e incorporar banderas rojas relevantes que indiquen un posible robo de identidad, establecer controles para detectar banderas rojas relevantes y responder de una manera apropiada en caso de detectarlas.<sup>10</sup> Sin embargo, los delitos de robo de la identidad continúan, y hay quienes piensan que los ladrones están perfeccionando su *modus operandi*.<sup>11</sup>

*Este capítulo empieza* con una exposición del delito dominante en el siglo XXI: el robo de identidad. A continuación se describirá la naturaleza y el papel de la seguridad y la salud, así como la función de la Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional. Examinaremos también el efecto económico de la seguridad y el foco de interés de los programas de seguridad en las operaciones de negocios. Asimismo, hablaremos de las consecuencias de las lesiones provocadas por tensión continua y definiremos el propósito de la ergonomía. Después se explicará el efecto de la violencia en el lugar de trabajo y en la familia sobre la empresa. Analizaremos la naturaleza del estrés y de la fatiga crónica. Más adelante, una sección se encargará de analizar la razón por la cual se paga a algunas personas para que sean saludables, en tanto que otros tienen que pagar porque carecen de salud. Describiremos las fuentes y los medios para saber sobrellevar el estrés. Analizaremos los objetivos de los programas de bienestar y hablaremos de la importancia del acondicionamiento físico. También se incluyen temas como el abuso de sustancias tóxicas, los lugares de trabajo libres de consumo de drogas, el fundamento de los programas de asistencia de los empleados y el efecto del humo en los centros de trabajo. El capítulo concluye con una Perspectiva global titulada Programas de seguridad de alcance internacional .



Describir la naturaleza y el papel de la seguridad y la salud.

#### Seguridad:

Protección de los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo.

#### Salud:

Estado que se presenta cuando los empleados se encuentran libres de enfermedades físicas y emocionales.

## Naturaleza y papel de la seguridad y la salud

En nuestra exposición, la **seguridad** se relaciona con el hecho de proteger a los empleados contra las lesiones causadas por accidentes relacionados con el trabajo. Dentro de la amplia definición de seguridad se incluyen factores relacionados con los efectos de las lesiones provocadas por tensión continua y de la violencia en el lugar de trabajo y en la familia. La **salud** se refiere al hecho de que los empleados se mantengan libres de enfermedades físicas y emocionales. Los problemas



Explicar el papel de la Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional.



<http://www.osha.gov>

Sitio Web de la Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional (Occupational Safety and Health Administration, OSHA).

generados en estas áreas pueden afectar seriamente la productividad de un trabajador y la calidad de su vida laboral. Tienen la capacidad de disminuir en forma espectacular la eficacia de una empresa y la moral de los empleados. De hecho, las lesiones y las enfermedades relacionadas con el trabajo son más comunes de lo que piensa la mayoría de la gente.

## Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional

La Ley de Seguridad y Salud Ocupacional (*Occupational Safety and Health Act*) de 1970 creó la Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional (Occupational Safety and Health Administration, OSHA). Este organismo tiene por objetivo garantizar la seguridad y la salud de la fuerza laboral de Estados Unidos coordinando esfuerzos con los empleadores y los trabajadores con miras a mejorar el ambiente laboral. La ley requiere que los empleadores den a los trabajadores un lugar seguro y saludable para realizar sus actividades laborales, y esta responsabilidad se amplía para garantizar que los *empleados* estén *seguros*. Las cortes han concluido que un trabajador en una situación peligrosa puede causar el mismo efecto que una máquina defectuosa. En virtud de la cláusula de deberes generales de La Ley de Seguridad y Salud Ocupacional, los empleadores tienen la responsabilidad de brindar un lugar de trabajo libre de peligros reconocidos que estén ocasionando o que tengan probabilidades de ocasionar la muerte o daños físicos serios.

Desde su fundación, OSHA ha ayudado a reducir los accidentes en más del 60 por ciento, y las lesiones y enfermedades ocupacionales en 40 por ciento. En ese mismo lapso, en Estados Unidos, el número de empleados se ha más que duplicado desde 56 millones de trabajadores (en 3.5 millones de sitios de trabajo) hasta sumar 147 millones (en 7.2 millones de centros laborales). Para manejar esta carga de trabajo, OSHA tiene más de 2,200 empleados, incluyendo 1,100 inspectores.

La misión de OSHA es promover y garantizar la seguridad y la salud en el ámbito laboral y reducir los accidentes, las lesiones y enfermedades dentro del mismo. El interés actual de OSHA es ofrecer a los empleadores una elección entre la asociación y el cumplimiento tradicional, para inyectar sentido común en las regulaciones y en la obligatoriedad, y para eliminar el papeleo burocrático. Desde luego, el objetivo general es reducir las lesiones, las enfermedades y los accidentes. Para ayudar a las pequeñas empresas, OSHA ha ampliado su asistencia, ha reducido las sanciones y ha puesto una mayor cantidad de sus materiales informativos en formatos electrónicos como DVD y sitios de Internet. OSHA enfatiza que las empresas no serán sancionadas por infracciones si buscan su asistencia para corregir los problemas. OSHA tiene acuerdos suscritos con diversas compañías para promover un incremento en la educación referente a seguridad y en su alcance.

Aunque OSHA desea que exista una relación de asociación exitosa, en ocasiones, es necesario aplicar sanciones. Las sanciones financieras sirven como recordatorios para la industria acerca de los beneficios de mantener condiciones de trabajo seguras y saludables. El señalamiento de un peligro serio tiene una sanción máxima de 7,000. Si la situación de peligro se generó intencionalmente, podría sancionarse al empleador hasta por un monto máximo de 70,000 por infracciones. De esta forma, si diez empleados estuvieran expuestos a un peligro que el empleador no hubiera eliminado de manera intencional, el monto de la sanción aumentaría de inmediato a 700,000. Henry's Hickory House, un procesador de carne de Jacksonvill, fue multado con 59,950 por haber infringido las normas federales de seguridad y salud. OSHA encontró cuatro transgresiones repetidas y propuso sanciones por 45,000 en contra la compañía por dejar de instaurar procedimientos adecuados en los centros de trabajo de los equipos de producción, y por no conservar los registros de OSHA.<sup>12</sup>

El organismo ha autorizado medidas de obligatoriedad más estrictas para las compañías manufactureras y para otros empleadores que de manera reiterada violan las normas de seguridad y salud. Esta política aumentará la supervisión de empresas que han recibido citaciones de alta gravedad, lo cual podría incluir cargos por transgresiones intencionales y por la incapacidad para corregir los peligros anteriormente descritos. OSHA está cooperando de una manera creciente con el ahora más robusto programa de obligatoriedad de la Agencia de Protección del Ambiente (Environmental Protection Agency, EPA) para dar curso a procesos legales contra los empleadores cuando existan muertes de por medio.<sup>13</sup> Esta política hará más incisivas las prácticas de obligatoriedad, pero no cambiará el énfasis sobre el mejoramiento de la asistencia para el cumplimiento ni reducirá la importancia de las multas de OSHA.

Tal vez un empleador promedio no tenga que ver a un inspector de OSHA a menos que un empleado solicite la inspección. Cerca del 70 por ciento de las inspecciones de OSHA son el resultado de quejas de empleados. Cuando los inspectores de OSHA llegan al sitio de trabajo, el empleador tiene la opción de negarles el acceso al lugar de trabajo. Si el empleador rechaza el acceso para inspeccionar ciertos documentos, OSHA debe obtener un citatorio administrativo.

De acuerdo con la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional, un empleado se puede rehusar legalmente a trabajar cuando existen las siguientes condiciones:

- El empleado siente un temor razonable hacia la muerte, a contraer una enfermedad o sufrir un daño físico serio.
- El daño es inminente.
- Existe muy poco tiempo para presentar una queja ante OSHA y conseguir que se corrija el problema.
- El trabajador ha notificado al empleador la condición solicitando la corrección del problema, pero la compañía no ha tomado ninguna acción.

Las percepciones generales de OSHA no siempre han sido positivas. Sin embargo, parece que OSHA ha superado gran parte de las críticas anteriores. Una encuesta realizada por Gallup, la cual incluyó a casi 2,500 empleados, descubrió que estaban muy satisfechos o simplemente satisfechos con los tratos que hacían con la agencia. Más del 87 por ciento de los trabajadores y empleadores calificaron el profesionalismo, la competencia y los conocimientos del personal de OSHA como satisfactorios.<sup>14</sup> Janice Ochenkowski, vicepresidente de asuntos externos de Risk and Insurance Management Society Inc., afirma: «Estamos muy complacidos con la dirección que está tomando OSHA. Es formidable que esta organización continúe esforzándose por trabajar con las empresas estadounidenses para hacer más seguros los lugares de trabajo.»<sup>15</sup> En el pasado, pocos representantes de la industria hubieran hecho tal declaración.

### 3

Describir el efecto económico de la seguridad y explicar el foco de atención de los programas de seguridad.

## Seguridad: El efecto económico

Las muertes y las lesiones relacionadas con trabajos de todo tipo alcanzan un alto número no sólo en pérdidas humanas, sino también en términos de pérdidas económicas. Los costos financieros significativos con frecuencia se transmiten al consumidor bajo la forma de precios más altos. Por lo tanto, las muertes y las lesiones relacionadas con el trabajo afectan a todo mundo, ya sea directa o indirectamente. Los riesgos de seguridad pueden ser significativos para los empleadores. Además de los costos que implica el pago de indemnizaciones que debe hacerse a los trabajadores en esas situaciones, OSHA puede imponer multas mayores. Los costos indirectos relacionados con la rotación y con una menor productividad contribuyen al gasto. La tasa de crecimiento en el costo de las lesiones en el ámbito de trabajo ha frenado de manera significativa. Sin embargo, el costo sigue siendo alto. En años recientes, los empleadores destinaron 50,800 millones al pago de sueldos y cuidados médicos para individuos que se habían accidentado en el trabajo.<sup>16</sup> Las principales causas de lesiones en el lugar de trabajo y sus costos asociados incluyen: esfuerzos excesivos (13,400 millones), caídas al mismo nivel de un piso (6,900 millones), reacciones corporales (es decir, lesiones que resultan de hecho de agacharse, escalar, resbalsarse o tropezarse sin caer, 5,100 millones), caídas a un nivel más bajo (4,600 millones), y daños producidos por un objeto (4,300 millones).<sup>17</sup>

Las compañías han progresado mucho en el reconocimiento de la importancia y de los beneficios en costos provenientes de la seguridad. Los lugares de trabajo son más seguros gracias a los esfuerzos de los empleadores, a las compañías de seguros, los sindicatos, y las agencias estatales y federales. Los profesionales de la seguridad se esfuerzan por mejorar las condiciones y así reducir los costos relacionados con la indemnización de los trabajadores, al igual que las compañías de seguros, quienes se esfuerzan por mantener en un nivel bajo tanto sus propios costos como los de sus clientes. En una encuesta con ejecutivos financieros de alto nivel, más del 60 por ciento reportó que por cada 1 que se invertía en prevención de lesiones, se obtenían 2 o más.<sup>18</sup>

De acuerdo con el Census of Fatal Occupational Injuries (CFOI), dependiente del Bureau of Labor Statistics, hubo 5,703 accidentes de trabajo mortales en Estados Unidos en 2006, lo cual representa un ligero decremento con respecto a 5,734 accidentes de ese tipo en 2005. La tasa de accidentes de trabajo mortales en 2006 fue de 3.9 por cada 100,000 trabajadores, lo cual representa un decremento con respecto a una tasa de 4.0 por cada 100,000 empleados registrada en 2005.<sup>19</sup>

## Foco de atención de los programas de seguridad

Las causas básicas de los accidentes en el trabajo son las políticas y decisiones incorrectas de administración de la seguridad, los factores personales y los factores ambientales. Estos factores dan como resultado condiciones de trabajo inseguras y/o acciones peligrosas de los empleados.

Todos los empleadores necesitan instaurar un amplio programa de seguridad, independientemente del grado de peligro en cuestión. Los programas de seguridad pueden lograr sus objetivos en dos formas fundamentales: primero, concentrando la atención en las *acciones peligrosas de los empleados* y, segundo, *concentrando la atención en las condiciones de trabajo o inseguras*.

### Acciones negligentes de los empleados

La capacitación y la inducción de los nuevos empleados haciendo a la vez énfasis en la seguridad son especialmente relevantes. Los primeros meses de empleo son con frecuencia de gran importancia porque los accidentes en el trabajo disminuyen en función de la antigüedad en el puesto. En un programa de seguridad, el primer enfoque consiste en crear un ambiente psicológico y una serie de actitudes del empleado que promuevan la seguridad. Cuando los trabajadores piensan en la seguridad de manera consciente o inconsciente, la tasa de accidentes disminuye. Esta actitud debe impregnar a las operaciones de la empresa, y la existencia de una sólida política de la compañía que ponga de relieve la seguridad y la salud es de importancia trascendental. Por ejemplo, la política de una empresa química establece lo siguiente: Es política de la empresa que todos los empleados sean asignados a un lugar de trabajo seguro y saludable. Realmente deseamos prevenir los accidentes en todas las etapas de nuestras operaciones. Para este propósito, se requiere de la cooperación de todos los empleados. Como se infiere a partir de la política anterior, ningún empleado individual tiene la tarea de hacer seguro el lugar de trabajo. Aunque existe el peligro de que la responsabilidad de todos se convierta en la responsabilidad de nadie, un ambiente de trabajo realmente seguro requiere el esfuerzo de todos, desde la alta administración hasta los niveles de menor jerarquía. Aunque todo individuo dentro de una empresa debe ser motivado para que presente soluciones a los problemas potenciales de seguridad, los administradores de la compañía deben tomar la delantera. El papel único de la administración es claro, ya que OSHA impone sobre el empleador la responsabilidad fundamental de la seguridad de los empleados.

### Condiciones de trabajo inseguras

El segundo enfoque para el diseño del programa de seguridad consiste en desarrollar y mantener un ambiente de trabajo físicamente seguro. Aquí, la alteración del ambiente se convierte en el foco central de atención para la prevención de accidentes. Incluso si Joe, el operador de una máquina, ha estado despierto toda la noche, tiene un hijo enfermo y apenas puede mantener abiertos los ojos abiertos, los instrumentos de seguridad de su máquina ayudarán a protegerlo. La administración debe crear un ambiente físico en el cual no haya oportunidad para que ocurran accidentes. En esta área es donde OSHA ha tenido su mayor influencia.

### Desarrollo de programas de seguridad

La prevención de accidentes en el lugar de trabajo requiere de la planeación de programas de seguridad. Los planes pueden ser relativamente sencillos, como en el caso de una pequeña tienda al menudeo, o más complejos y altamente detallados, como en el caso de una planta de gran tamaño de ensamblado de automóviles. Sin importar las dimensiones de la organización, el apoyo de la alta administración es esencial para que los programas de seguridad sean eficaces.

#### DILEMA ÉTICO

#### Eliminación ilegal de desechos

**Usted se acaba** de enterar de que la compañía que se encarga de eliminar los desechos de su planta no está siguiendo los lineamientos de la Agencia para la Protección del Ambiente. La empresa está arrojando desechos tóxicos durante la noche a un vertedero cerrado ubicado a seis millas de la planta. Para empeorar las cosas, su cuñado opera la compañía que se encarga de eliminar los desechos. Usted ya se lo había advertido una vez, y se acaba de enterar que continúa tirando los desechos de una manera ilegal. Usted lo confronta, y le dice que va a usar el teléfono rojo para reportarlo si vuelve a tirar los desechos de forma ilegal, pero él lo amenaza con involucrarlo si usted hace la denuncia.

*¿Qué haría usted?*

**Tabla 11-1 Razones que tiene la administración para el apoyo de un programa de seguridad**

- **Pérdida personal.** El dolor físico y la angustia mental que se asocian con las lesiones siempre son desagradables y traumáticos para un trabajador accidentado. Un aspecto que merece todavía mayor preocupación es la posibilidad de una discapacidad permanente o incluso de la muerte.
- **Pérdida financiera para los empleados heridos.** La mayoría de los empleados están protegidos por planes de seguros de la compañía o por seguros personales contra accidentes. Sin embargo, una lesión puede dar como resultado pérdidas financieras que no están cubiertas por el seguro.
- **Pérdida de la productividad.** Cuando un empleado sufre una lesión, habrá una pérdida de productividad para la empresa. Además de las pérdidas obvias, con frecuencia existen costos ocultos. Por ejemplo, tal vez un trabajador sustituto necesite capacitación adicional para remplazar al empleado lesionado. Incluso cuando otro trabajador esté disponible para ocupar provisionalmente el puesto del empleado lesionado, tal vez sea a costa de la eficacia.
- **Primas de seguros más altas.** Las primas de los seguros de los trabajadores se basan en el historial de reclamaciones de seguros del empleador. El potencial de ahorros relacionado con la seguridad del personal ofrece un grado de incentivos para establecer programas formales.
- **Posibilidad de multas y prisión.** Desde la promulgación de la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional, una infracción intencional y reiterada de sus disposiciones puede dar como resultado severas sanciones para el empleador.
- **Responsabilidad social.** Muchos ejecutivos se sienten responsables por la seguridad y la salud de sus empleados. Diversas empresas tenían excelentes programas de seguridad incluso algunos años antes de que existiera OSHA. Ellos entienden que un ambiente de trabajo seguro no solamente favorece los intereses de la empresa, también es lo correcto y lo que se debe hacer.

En la tabla 11-1 se mencionan algunas de las razones por las cuales la administración da apoyo a un programa de seguridad. Esta información indica que la productividad perdida de un solo trabajador lesionado no es el único factor que se debe considerar. Aquí intervienen todas las fases de la administración de recursos humanos. Por ejemplo, la empresa puede tener dificultades en el reclutamiento si se forja una reputación de ser un lugar inseguro para trabajar. Las relaciones de los empleados se erosionan si los trabajadores piensan que la administración no se interesa tanto en ellos como para brindarles un lugar de trabajo seguro. Las compañías verán un incremento en los costos de las remuneraciones cuando deban pagar una prima para atraer a los solicitantes de empleo capacitados y para retener a los empleados valiosos. El mantenimiento de una fuerza de trabajo estable se puede volver muy difícil si los empleados perciben que su lugar de trabajo es peligroso.

**Análisis de riesgos en el trabajo.** La principal meta de los profesionales en la seguridad y la salud es prevenir lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo. Las compañías logran esta meta de varias maneras: educando a los empleados en los riesgos asociados con su trabajo, instalando controles de ingeniería, definiendo procedimientos seguros para el trabajo y recomendando equipos adecuados para la protección personal.<sup>20</sup> El **análisis de riesgos en el trabajo** es un proceso de pasos múltiples, diseñado para estudiar y analizar una tarea o trabajo, y después dividir dicha tarea en aquellos pasos que permitan eliminar los riesgos asociados.

El análisis de riesgos en el trabajo puede tener un efecto mayor sobre el desempeño de la seguridad. Da como resultado un procedimiento escrito y detallado para llevar a cabo de una manera segura muchas tareas dentro de una planta. Un programa exitoso de análisis de riesgos en el trabajo incluye varios componentes fundamentales: apoyo de la administración, capacitación del supervisor y de los empleados, un programa asentado por escrito y supervisión por parte de la administración. La publicación 3071 de OSHA (revisada en 2002), *Análisis de los Riesgos de la Seguridad en el Trabajo*, es un buen manual acerca de cómo elaborar un análisis de riesgos en el trabajo.

**Ley de Reautorización y Enmiendas al Superfondo, Título III Superfund Amendments Reauthorization Act, SARA.** Esta ley requiere que las empresas informen de una manera más abierta acerca de los peligros asociados con los materiales que usan y producen y con los desperdicios que generan. Aunque la ley SARA ha existido desde 1986, algunas empresas no tienen todavía un programa satisfactorio instaurado de acuerdo con ésta. La norma relacionada con la comunicación de los peligros con frecuencia encabeza la lista de OSHA de las transgresiones, ya que la categoría más alta de las citaciones de OSHA se refiere a la ausencia de un programa de comunicación de peligros asentado por escrito. Cumplir con esta norma parece algo relativamente sencillo y poco costoso, excepto cuando las organizaciones ignoran sus disposiciones.

### Análisis de riesgos en el trabajo:

Proceso de pasos múltiples, diseñado para estudiar y analizar una tarea o un trabajo, y después dividir dicha tarea en aquellos pasos que permitan eliminar los riesgos asociados.



**Participación de los empleados.** Una forma de reforzar un programa de seguridad consiste en considerar la opinión de los empleados, lo cual brinda a los trabajadores un sentido de logro. Para prevenir accidentes, cada individuo debe hacer un compromiso personal frente a las prácticas de un trabajo seguro. Un concepto de equipo, en el cual los empleados se cuidan entre sí como una obligación moral, es una meta muy válida. Los supervisores pueden mostrar apoyo al programa de seguridad haciendo que las reglas en esa materia se cumplan conscientemente y sometiéndose cabalmente a ellas. La participación en tales equipos ayuda a formar actitudes positivas, y los empleados desarrollan un sentido de propiedad con respecto al programa. Los empleados que participen pueden interesarse no solamente en los problemas de la seguridad, sino también en las forma de mejorar la productividad.

**Ingeniero de seguridad.** En muchas compañías, un miembro del personal asesor coordina el programa general de seguridad. Los títulos como *ingeniero de seguridad* y *director de seguridad* son comunes. Una de las principales tareas del ingeniero de seguridad es brindar una capacitación en seguridad a los empleados de la compañía. Esto implica dar instrucción a los gerentes de línea acerca de los méritos de la seguridad, e identificar y eliminar las situaciones inseguras. Aunque el ingeniero de seguridad en esencia desempeña el papel de consejero, una persona bien informada y segura de sí misma dotada de esta capacidad puede ejercer una influencia considerable en la organización. Algunas grandes corporaciones también tienen *departamentos de administración de riesgos* que anticipan pérdidas asociadas con los factores de seguridad y que preparan defensas adecuadas en caso de enfrentar juicios legales.

### Investigación de accidentes

Los accidentes pueden ocurrir incluso en las empresas más conscientes de la seguridad. Independientemente de que un accidente dé como resultado o no una lesión, una organización debe evaluar con sumo cuidado cada caso para determinar su causa y para asegurarse de que no se repita. El ingeniero de seguridad y el supervisor de línea deben investigar de manera conjunta los accidentes. Una de las responsabilidades de cualquier supervisor es la de prevenir accidentes. Para ello, el supervisor debe enterarse, a través de una participación activa en el programa de seguridad, de por qué ocurren los accidentes, cómo y dónde ocurren, y quién está implicado. Al ayudar a preparar los reportes de accidentes, los supervisores obtienen una gran cantidad de conocimientos acerca de la prevención de accidentes. El formato 300 de OSHA es una bitácora de lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo (véase la figura 11-1). La mayoría de los empleadores enviarán por correo o transmitirán electrónicamente a OSHA en forma directa los registros de lesiones y enfermedades ocupacionales.

### Evaluación de los programas de seguridad

Quizás el mejor indicador del éxito de un programa de seguridad sea una reducción en la *frecuencia* y en la *severidad* de las lesiones y las enfermedades. Por consiguiente, en la evaluación del programa se usan con frecuencia datos estadísticos en los que se incluye el número de lesiones y enfermedades (índice de frecuencia) y la cantidad de tiempo de trabajo perdida (índice de severidad). Las métricas de OSHA que actualmente se emplean son: casos totales, casos no fatales sin jornadas laborales perdidas, casos con pérdida total de jornada laboral, casos con días de ausencia en el trabajo y registro de muertes.<sup>21</sup> Además de los criterios de evaluación del programa, un sistema eficaz de información ayuda a asegurar que se reporten los accidentes y que se les preste la debida atención. Con el inicio de un nuevo programa de seguridad, el número de accidentes puede disminuir de una manera significativa. Sin embargo, es probable que algunos supervisores dejen de reportar ciertos accidentes para hacer que mejoren las estadísticas de sus unidades. Una evaluación adecuada de un programa de seguridad depende del suministro de información exacta y del registro correcto de los datos.

Las organizaciones deben considerar las conclusiones que se deriven de las evaluaciones para que éstas sean de algún valor en el mejoramiento del programa de la seguridad. La recolección de datos y el hecho de permitir que esta información desempolva el escritorio del director de seguridad no resolverán los problemas ni evitarán accidentes. Para generar mejoras, los investigadores de los accidentes deben transmitir los resultados de la evaluación en forma ascendente hacia la alta administración y en forma descendente hacia los administradores de línea.

A continuación nos ocuparemos de las lesiones provocadas por tensión continua, otro problema significativo en la industria.



Se presentan numerosos sitios relacionados con la seguridad y la salud en el lugar de trabajo.



## 4

Describir las consecuencias de las lesiones por tensión continua.

### Lesiones por tensión continua:

Conjunto de condiciones ocasionadas por ejercer demasiada tensión sobre una articulación cuando se realiza una misma acción en forma repetida.

### Síndrome del túnel carpiano:

Trastorno ocasionado por la presión que se ejerce sobre el nervio mediano como resultado de un estrechamiento del conducto que aloja al nervio.

## Lesiones por tensión continua

Las **lesiones por tensión continua** se refieren a un conjunto de condiciones ocasionadas por ejercer demasiada tensión sobre una articulación cuando se realiza una misma acción en forma repetida. El U.S. Bureau of Labor Statistics reporta que las lesiones que se producen a causa de tensión continua dan cuenta del 25 por ciento de los casos de ausentismo en el trabajo y que los trastornos asociados con una tensión continua son responsables de casi el 60 por ciento de todas las enfermedades relacionadas con el trabajo. Además, estas lesiones representan ahora el 62 por ciento de todas las reclamaciones de indemnización por parte de los trabajadores norteamericanos, y dan como resultado pérdidas de entre 15,000 y 20,000 millones por tiempo no trabajado y por reclamaciones de indemnización cada año.<sup>22</sup>

El **síndrome del túnel carpiano** es un trastorno ocasionado por la presión que se ejerce sobre el nervio mediano como resultado de un estrechamiento del conducto que aloja al nervio. Quienes padecen este síndrome pueden experimentar dolor, entumecimiento u hormigueo en las manos o en la muñeca, una capacidad de agarre débil, una tendencia a dejar caer los objetos, sensibilidad al frío y, en las etapas más avanzadas, deterioro muscular, especialmente en el dedo pulgar.<sup>23</sup> Este trastorno afecta a cerca del 3 por ciento de los adultos de Estados Unidos.<sup>24</sup>

El síndrome suele desarrollarse en los individuos que usan de la misma manera las manos y muñecas en forma repetida. Los ilustradores, los carpinteros, los trabajadores de las líneas de ensamble y aquellos cuyos trabajos se relacionan con computadoras personales son los que se ven afectados con mayor frecuencia. Quienes padecen este síndrome pasan un promedio de 30 días ausentes del trabajo, en comparación con 29 días de ausencia de quienes son víctimas de fracturas y 26 días en el caso de quienes sufren la amputación de un miembro.<sup>25</sup> De acuerdo con el National Council on Compensation Insurance, las reclamaciones relacionadas con el síndrome del túnel carpiano dieron cuenta tan sólo del 2 por ciento de todas las lesiones en el lugar de trabajo que implicaban tiempo perdido sin embargo, tales lesiones dieron cuenta de 1,000 millones en prestaciones reclamadas por los trabajadores, o un promedio de 20,000 por individuo afectado.<sup>26</sup>

Es posible prevenir este síndrome, o por lo menos, reducir su severidad. Para ello, es necesario suministrar mobiliario ergonómico, especialmente sillas, y asegurarse de que los monitores de las computadoras se posicionen al nivel de los ojos y los teclados al nivel de los codos. Los empleados también pueden cooperar si reportan los primeros síntomas del síndrome y toman las siguientes acciones:

- Descansar la mano y la muñeca en una posición neutral.
- No ejecutar las actividades exactas que causaron el síndrome.
- Tomar medicamentos antiinflamatorios que no contengan esteroides.
- Evitar cualquier terapia física que vaya dirigida a ejercitar los tendones musculares de la mano hasta que hayan desaparecido los síntomas.

Otras acciones sugeridas incluyen lo siguiente: mantener las muñecas derechas, tomar descansos para hacer ejercicio, alternar las tareas, cambiar de posición en forma periódica, ajustar la altura de la silla, trabajar con los pies bien apoyados en el piso y estar consciente de la postura.<sup>27</sup> Muchas de estas acciones indican la necesidad de ergonomía, el tema de la siguiente sección.

## 5

Explicar el propósito de la ergonomía.

### Ergonomía:

Estudio de la interacción humana con las tareas, los equipos, las herramientas y el ambiente físico.

## Ergonomía

La ergonomía ofrece un enfoque específico para evitar los problemas de salud como las lesiones provocadas por una tensión continua y para ayudar a mejorar el desempeño. La **ergonomía** es el estudio de la interacción humana con las tareas, los equipos, las herramientas y el ambiente físico. Rani Lueder, director de Humanics ErgoSystems Inc., en Encino, California, explica: La ergonomía es la mejor medicina preventiva. Aumenta la eficacia de las personas y reduce la rotación y el tiempo de trabajo perdido.<sup>28</sup> La meta de la ergonomía es ajustar las máquinas y el ambiente laboral al individuo, en vez de requerir que éste realice el ajuste. La ergonomía incluye la totalidad de los intentos por estructurar las condiciones laborales con la finalidad de maximizar la conservación de la energía, promover buenas posturas y permitir que los empleados trabajen sin experimentar dolor o impedimentos. La incapacidad para lidiar con los problemas de ergonomía da como resultado fatiga, un desempeño deficiente y lesiones causadas por tensión continua.

## El Congreso y OSHA

El Congreso estadounidense revocó las controversiales normas ergonómicas en 2001 de acuerdo con la Ley de Revisión del Congreso (*Congressional Review Act*). OSHA respondió a esta ley mediante la liberación de una notificación pública que desarrollaría nuevos lineamientos para lidiar con los peligros relacionados con cuestiones ergonómicas.<sup>29</sup> Sin embargo, los lineamientos ergonómicos no son obligatorios y no conllevan la fuerza de la ley. Los lineamientos interpretan la política de la agencia en un momento determinado. Mientras las normas ergonómicas no se establezcan en la legislación, parece que la Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional carecerá de la autoridad para hacer obligatorias las normas ergonómicas en las empresas. Mientras tanto, este organismo continúa trabajando estrechamente con los participantes empresariales en los lineamientos específicos para la industria y específicos para las tareas con la finalidad de proteger a los trabajadores contra lesiones y enfermedades relacionadas con cuestiones ergonómicas.

## Beneficios de la ergonomía

Es claro que existe un beneficio económico al usar la ergonomía. Las empresas como Allied Signal han descubierto que un ambiente de trabajo ergonómico no solamente ayuda a los empleados, sino que también tiene un buen sentido para los negocios. Los reportes revelan que la compañía ahorra cerca de 2 millones anuales en los costos de indemnización de los trabajadores.<sup>30</sup> Las iniciativas ergonómicas de Schneider National, un proveedor de transporte, logística y servicios relacionados, ayudaron a reducir los costos de indemnización de los trabajadores en más del 9 por ciento. La estrategia de reducción de lesiones ayuda a prevenir el estrés y las incomodidades al conducir, disminuye el número de lesiones en el interior de los vehículos, reduce el número de lesiones en la espalda fuera del vehículo y aminora la fatiga. Después de seis meses, el porcentaje de conductores que reportaron incomodidades disminuyó en más del 47 por ciento y los transportistas también experimentaron en conjunto 114 lesiones menos que implicaban una pérdida de tiempo.<sup>31</sup> Otras compañías también han descubierto que el mejoramiento del ambiente laboral eleva la moral, disminuye los índices de lesiones y arroja un rendimiento positivo sobre la inversión. Un enfoque ergonómico sólido para evitar las lesiones en el lugar de trabajo es la prevención.<sup>32</sup> La participación de los empleados en el diseño y en la instauración de programas de seguridad y de salud bien puede aumentar las probabilidades de éxito de tales programas.

Otra amenaza para la seguridad de los empleados es la violencia en el lugar de trabajo. En la siguiente sección se exponen las diversas ramificaciones de este fenómeno.



Explicar los efectos en la empresa de la violencia en el lugar de trabajo y de la violencia familiar.

### Violencia en el lugar de trabajo:

Agresión física, comportamiento amenazante, insultos verbales, hostilidad o acoso dirigido hacia los empleados durante el trabajo o durante el cumplimiento de los deberes.

## Violencia en el lugar de trabajo

OSHA define la **violencia en el lugar de trabajo** como la agresión física, el comportamiento amenazante, los insultos verbales, la hostilidad o el acoso dirigido hacia los empleados durante el trabajo o durante el cumplimiento de los deberes.<sup>33</sup> Los costos vinculados con la violencia en el lugar de trabajo aumentaron de 4,200 millones en 1992 a 36,000 millones en 1995 y a 121,000 millones en fechas recientes.<sup>34</sup>

El homicidio es la causa número uno de la muerte de mujeres en el lugar de trabajo y la tercera causa principal de muerte para los hombres, después de los accidentes de vehículos de motor y los accidentes relacionados con las máquinas, de acuerdo con el National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). En 2006 la violencia en el lugar de trabajo dio cuenta del 18 por ciento de todos los crímenes violentos en Estados Unidos.<sup>35</sup> Independientemente de quién comete un crimen, considere el horror de la violencia en el lugar de trabajo:

*Michael McDermott era un programador de computadoras de 4 años de edad en la empresa Edgewater Technology con sede en Wakefield, Massachusetts. El día después de la Navidad del año 2000 para provocar una catástrofe en el trabajo. Después de charlar con otros empleados hasta las 11 A.M., deambuló por el vestíbulo de alta tecnología de la empresa con un rifle A-47, una escopeta y un revólver semiautomático. Al pasar por donde estaba la recepcionista, ingresó a la oficina de recursos humanos, disparó y mató a tres personas posteriormente se dirigió al departamento de contabilidad, donde tres empleados habían atrancado las puertas. Abriéndose paso a empellones, disparó y mató a dos contadores el tercero escapó, escondido bajo su escritorio. Fue lo que desencadenó la ira de McDermott. El departamento de contabilidad había retenido su sueldo para pagar impuestos adeudados al fisco.*

El homicidio, con todo y lo terrible que es, da cuenta de tan sólo un pequeño porcentaje de la incidencia general de la violencia en el lugar de trabajo. No hay forma de estimar el daño físico y psicológico causado a otros empleados, quienes son tan sólo espectadores del comportamiento violento. Una encuesta que incluyó a 1,000 adultos estadounidenses encontró que más del 25 por ciento consideraba que sus empleadores no estaban listos para enfrentar la violencia en el lugar de trabajo. Ya que uno de cada diez empleados ha experimentado la violencia en forma personal, el problema al que se enfrentan la mayoría de los grandes empleadores no es si alguna vez tendrán que tratar con un acto de violencia en el lugar de trabajo, sino *cundo*.<sup>37</sup>

Aunque los empleadores deben dar los pasos necesarios para reducir el potencial de homicidios de los empleados, también deben tomar acciones contra los conflictos dominantes que pueden infligir daños en forma cotidiana. Éstos incluyen intimidaciones, amenazas verbales, acosos, bravatas, empujones, bofetadas, patadas y peleas con los puños. La gran mayoría de estos tipos de agresiones y de otras formas de provocación no aparecen en las estadísticas, puesto que no se reportan.

### Empleados vulnerables

Los empleados que trabajan en las gasolineras y en las tiendas de licores, los conductores de taxis, los oficiales de policía y los administradores de tiendas que permanecen abiertas durante la noche se enfrentan a un mayor peligro de violencia en el lugar de trabajo. El National Census of Fatal Occupational Injuries reportó que en 2006 ocurrieron 35 muertes en tiendas de conveniencia.<sup>38</sup> El 90 por ciento de las veces, estos empleados son amenazados por delincuentes armados, y no por compañeros de trabajo descontentos. Puedo dar fe en forma personal del peligro asociado con el hecho de trabajar en las tiendas de este tipo. Un incidente casi fatal que sucedió en un asalto a una tienda me motivó para reanudar mis estudios y terminar mi doctorado.

Ningún lugar de trabajo es inmune a la violencia. Los administradores de hospitales aseguran en forma abrumadora que la amenaza más grande a la que se enfrentan los empleados de la sala de emergencias es la violencia de los pacientes. Actualmente, la mayoría de los hospitales tienen guardias de seguridad apostados en sus salas de emergencias, en particular en momentos como los sábados en la noche, cuando la violencia suele aumentar.

Existen numerosas razones para los actos violentos cometidos por los empleados o por ex empleados. Entre los más comunes están los conflictos de personalidades, los problemas maritales o familiares, el abuso de drogas y del alcohol, y los despidos del trabajo.

### Consecuencias legales de la violencia en el lugar de trabajo

Además del horror de la violencia en el lugar de trabajo, también existe la amenaza siempre presente de tener que enfrentar una acción legal. Las demandas civiles que alegan una *contratación negligente* o una *retención negligente* son una constante amenaza. Recuerde del capítulo 6 que una contratación negligente es la responsabilidad en la que incurre un empleador cuando deja de conducir una investigación razonable de los antecedentes de un solicitante de empleo, y posteriormente asigna a un individuo potencialmente peligroso a una posición en la cual puede causar daños. La **retención negligente** es la responsabilidad en la que puede incurrir un empleador cuando una compañía mantiene en la nómina a personas cuyos registros indican una fuerte potencial para cometer fechorías y deja de dar los pasos necesarios para desactivar una situación posiblemente violenta. Si un empleador ignora los signos de advertencia que acaban por conducir hasta un incidente violento, podría ser legalmente responsable. Tal vez muchas de las formas anteriormente expuestas de violencia en el lugar de trabajo podrían haberse evitado si los administradores hubieran prestado más atención a los empleados que representaban un problema potencial.

Otras consecuencias legales de la violencia en el lugar de trabajo incluyen las demandas jurídicas por discriminación, las reclamaciones de pago de los trabajadores, las reclamaciones por daños a terceras partes, la invasión de la vida privada y los cargos de OSHA por infringir las leyes. Como se mencionó antes, bajo la *cláusula de deberes generales* de la Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional, los empleadores tienen la obligación de brindar a todos los empleados un lugar de trabajo libre de peligros reconocibles que les causen o que tengan probabilidades de causarles la muerte o un daño serio.

### Características individuales y organizacionales que deben vigilarse

Algunas empresas que han tenido una amplia experiencia con la violencia en el lugar de trabajo están intentando un enfoque alternativo. En vez de hacer a un lado a los empleados violentos, están tratando de detectar a aquellos que cometan actos agresivos menores y que

#### Retención negligente:

Responsabilidad en la que puede incurrir un empleador cuando una compañía mantiene en la nómina a personas cuyos registros indican un fuerte potencial para cometer fechorías y deja de dar los pasos necesarios para desactivar una situación posiblemente violenta.



muestren ciertos comportamientos. Estos individuos frecuentemente progresan hasta manifestar comportamientos más serios. Una vez identificados, se les invita a reunirse con miembros del personal capacitados para darles orientación durante tanto tiempo como sea necesario. Este enfoque requiere de un mayor compromiso por parte de la empresa, pero el costo que implica la violencia puede hacer que este gasto sea razonable en el largo plazo.

Generalmente hay signos que preceden a la violencia en el lugar de trabajo.<sup>39</sup> Nunca hemos visto un caso en el que alguien simplemente haya mostrado agresividad de manera repentina, asegura Marc McElhaney, psicólogo y director de Critical Response Associates en Atlanta. En cada uno de los casos, hubo una serie de eventos anteriores que alguien ignoró o a los que no respondió de manera adecuada.<sup>40</sup> Un estudio encontró que los individuos que disparan y matan a sus compañeros de trabajo probablemente sean empleados que experimentaron recientemente un cambio negativo en su estatus de empleo, incluyendo a aquellos que fueron despedidos, aquellos cuyos contratos no se renovaron o aquellos que fueron suspendidos por una disputa con la administración.<sup>41</sup> Recuerde el incidente de Michael McDermott que se mencionó anteriormente. El departamento de nóminas había retenido su sueldo para pagar los impuestos adeudados al fisco.

Algunos de los signos de advertencia que los empleadores deben vigilar en el comportamiento de los empleados son:

- Los gritos
- Los arrebatos explosivos a causa de desacuerdos menores
- Hacer observaciones subidas de tono
- Romper en llanto
- Una disminución de energía o de concentración
- El deterioro del desempeño en el trabajo o de la apariencia personal
- Volverse aislado

### Acciones preventivas

No hay forma en la que un empleador pueda evitar por completo el riesgo cuando se trata de la violencia. Los incidentes provocados por alguna persona desequilibrada que repentinamente aparece y dispara contra la gente suceden de manera fortuita, y las organizaciones pueden hacer muy poco para anticiparlas o prevenirlas. Sin embargo, sí es posible hacer algo para reducir el riesgo. Hay básicamente dos partes para la prevención de la violencia. Primero, debe haber un proceso en el sitio de trabajo para ayudar a la detección anticipada de la ira de un trabajador.<sup>42</sup> Segundo, los supervisores y el personal de RH necesitan estar capacitados para manejar hábilmente las situaciones difíciles en el centro de trabajo.<sup>43</sup> Las empresas deben considerar las siguientes acciones para minimizar los actos violentos y para evitar querrelas legales:

- Instaurar políticas que prohíban la portación de armas en las instalaciones en la compañía, incluyendo los lotes de estacionamiento.
- En circunstancias sospechosas, requerir que los empleados se sometan a un registro en búsqueda de armas o a exámenes para determinar su ajuste mental para el trabajo.
- Tener una política que establezca que la organización no tolerará ningún incidente de violencia o incluso de amenazas de violencia.
- Tener una política que motive a los empleados para que reporten cualquier actividad sospechosa o violenta a la administración.
- Establecer relaciones con los expertos en salud mental, quienes deberán estar disponibles cuando se presenten emergencias.
- Equipar los vestíbulos con botones de alarma para que los recepcionistas puedan alertar instantáneamente a los oficiales de seguridad en caso necesario.
- Capacitar a los administradores y a los recepcionistas para que reconozcan los signos de advertencia de la violencia y puedan aplicar técnicas para desactivar situaciones violentas.

A pesar de los costos humanos y financieros de la violencia en el lugar de trabajo, los empleadores por lo general no capacitan en forma adecuada a su personal en cuanto a la manera de tratar con individuos potencialmente violentos. Esto es un hecho lamentable, puesto que la investigación ha demostrado que brindar capacitación a todos los empleados para manejar la violencia en el lugar de trabajo, y no solamente a los supervisores, puede significar una gran diferencia. Es posible que como resultado de un incremento en la vigilancia por

parte de las organizaciones, el número de homicidios haya disminuido de 1,080 casos registrados en 1994 a 516 en 2006.<sup>44</sup>

El proceso de selección ayuda a identificar a los solicitantes de empleo que tengan proclividad a la violencia. La respuesta es un rotundo no. Por otro lado, los perfiles de los individuos que *no* son proclives a la violencia tienden a manifestar ciertas características en común, entre las que destacan las siguientes:<sup>45</sup>

- No consumen sustancias tóxicas (uno de los factores más altos de correlación).
- Son personas enfocadas hacia el exterior en el sentido de que tienen amistades e intereses en el mundo exterior en vez de ser individuos ego-céntricos.
- Tienen un buen historial de trabajo.

Para confirmar estas características, la empresa debe realizar una investigación completa de antecedentes.

La violencia familiar ocurre lejos del lugar de trabajo. Sin embargo, este tipo de violencia con frecuencia se manifiesta en el mundo de los negocios y, por lo tanto, se convierte en un problema del lugar de trabajo. Examinaremos el asunto a continuación.

## Violencia familiar

La extensión de la violencia familiar o doméstica es una amenaza tanto para las mujeres como para sus compañías.<sup>46</sup> La violencia familiar se ha convertido en una epidemia en diversos países. Cada año, en Estados Unidos, cerca de 1,200 mujeres son asesinadas y 2 millones son lesionadas por sus cónyuges.<sup>47</sup> Robin Runge, director de American Bar Association's Commission on Domestic Violence, señala: Además de afectar a la víctima, la violencia doméstica repercute en los miembros de la familia de la víctima, en sus compañeros de trabajo y, en general, en el lugar de trabajo mismo.<sup>48</sup> La violencia familiar puede tener un efecto sobre las utilidades de las empresas, ya que origina un costo de cerca de 5,800 millones cada año por ausentismo, baja productividad y rotación de personal.<sup>49</sup> La Oficina de Justicia Criminal de Estados Unidos calcula que de 3 millones a 4 millones de mujeres son maltratadas cada año. Los empleados pierden cerca de 175,000 días de trabajo cada año debido a la violencia familiar, de acuerdo con la organización Family Violence Prevention Fund, un grupo nacional sin finalidades de lucro. Las empresas tienen un enorme riesgo asociado con el problema de la violencia familiar.

Las leyes promulgadas al inicio de la década de 1980 reconocen la seriedad de la violencia familiar. En 1984, la Ley para la Prevención de la Violencia Familiar (*Family Violence Prevention and Services Act*) se promulgó para ayudar a prevenir la violencia familiar y para brindar la protección y la asistencia adecuadas para las víctimas. La Ley sobre la Violencia contra las Mujeres (*Violence Against Women Act*) se promulgó en 1994, y creó nuevas disposiciones penales a nivel federal y estableció programas de concesiones adicionales dentro del Departamento de Salud y Servicios Humanitarios del Departamento de Justicia de Estados Unidos.<sup>50</sup> La Ley sobre la Violencia contra las Mujeres y la Ley de Reautorización del Departamento de Justicia de 2005 requirieron que se elaborara un estudio sobre la incidencia de la violencia familiar, la violencia en las citas, las agresiones sexuales, y los acosos entre hombres, mujeres, jóvenes y niños.<sup>51</sup> Por lo menos 29 entidades de Estados Unidos, además del distrito de Columbia, tienen leyes que permiten que los individuos que abandonan sus trabajos por motivo de la violencia familiar se vuelvan elegibles para recibir prestaciones por desempleo.<sup>52</sup> Además, algunos estados como Florida, California, Colorado, Hawai, Illinois, Kansas y Maine otorgan a las víctimas de la violencia familiar el derecho de tomar tiempo libre. Las leyes de Florida permiten a los empleados tomar hasta tres días de licencia del trabajo en cualquier periodo de 12 meses con motivo de una variedad de actividades vinculadas con problemas de violencia familiar.<sup>53</sup>



Describir la naturaleza del estrés y las formas de manejarlo.

### Estrés:

Reacción no específica del cuerpo humano a cualquier exigencia que se haga sobre él.

## Naturaleza del estrés

El estrés es una reacción no específica del cuerpo humano a cualquier exigencia que se haga sobre él. Afecta a los individuos en distintas formas y, por lo tanto, es una condición altamente individualizada. Ciertos acontecimientos pueden ser muy estresantes para una persona pero



<http://www.stressrelease.com>

Este sitio ofrece consejos para reducir el estrés del trabajo y describe diversos conceptos acerca de la formación del estrés.

no para otra. Además, el efecto del estrés no siempre es negativo. Por ejemplo, un estrés moderado en realidad mejora la productividad y en ocasiones ayuda a desarrollar ideas creativas.

El estrés en el lugar de trabajo no es nada nuevo. Un estudio encontró que el 70 por ciento de los individuos reportaban que sus empleadores no hacían un buen trabajo para permitirles equilibrar su vida laboral con su vida personal.<sup>54</sup> Un estudio encontró que la tercera parte de los estadounidenses viven con demasiado estrés, y el 48 por ciento consideró que su estrés había aumentado a lo largo de los últimos cinco años.<sup>55</sup> Varios factores dan cuenta de este incremento, incluyendo los aumentos en las cargas de trabajo, el terrorismo, los escándalos corporativos y las condiciones económicas. Aunque durante la última década gran parte del mundo redujo el número de horas que trabaja una persona cada año, los estadounidenses han hecho justamente lo contrario. Si la gente trabaja durante más tiempo, difícilmente tiene tiempo para relajarse, lo que da como resultado una situación destructiva en la vida familiar.<sup>56</sup>

### Consecuencias potenciales del estrés

Aunque todo mundo vive bajo una cierta cantidad de estrés, si éste es muy intenso y persiste un tiempo prolongado, resulta perjudicial. De hecho, el estrés podría ser tan perjudicial para un individuo como un accidente. Puede dar como resultado una asistencia deficiente, el consumo de alcohol o de otras drogas, un desempeño deficiente en el trabajo o incluso una salud general insatisfactoria. Hay una evidencia creciente que indica que el estrés severo y prolongado está relacionado con aquellas enfermedades que actualmente se consideran como las principales causas de muerte (incluyendo las enfermedades cardiovasculares, la depresión, los trastornos del sistema inmunitario, el alcoholismo y la adicción a las drogas), además de jaquecas, dolores de espalda, compulsión a comer en exceso y otros padecimientos molestos que el cuerpo suele desarrollar en respuesta al estrés.<sup>57</sup> El estrés encabeza la lista de riesgos para la salud que contribuyen a elevar los costos de la atención médica, por delante de otros riesgos de alto nivel como el tabaquismo, la obesidad, la falta de ejercicio, los niveles elevados de glucosa en la sangre, la depresión y la hipertensión.

### Trabajos estresantes

El National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) ha estudiado el estrés y su relación con el trabajo. Las investigaciones de esta organización indican que algunos trabajos se perciben por lo general como más estresantes que otros. Los 12 trabajos más estresantes se mencionan en la tabla 11-2. El factor común entre estos trabajos es la falta de control de los empleados sobre el trabajo. Quienes ocupan tales puestos pueden sentir que

**Tabla 11-2** Trabajos estresantes

#### Trabajos estresantes

1. Obrero	7. Gerente/administrador
2. Secretaria	8. Mesero
3. Inspector	9. Operador de máquinas
4. Técnico de laboratorios clínicos	10. Propietario de una granja
5. Administrador de oficinas	11. Minero
6. Supervisor	12. Pintor

#### Otros trabajos con un alto nivel de estrés (en orden alfabético)

Asistente de enfermería	Clérigo
Asistente de la salud	Músico
Asistente de profesor	Funcionario oficial de la policía
Asistente dental	Operador de teléfonos
Bombero	Operario de cambios de vías férreas
Cajero de un banco	Peluquero
Cortador de carne	Plomero
Electricista	Programador de computadoras
Enfermera registrada	Representante de ventas
Enfermero práctico	Técnico de la salud
Gerente de ventas	Trabajador de almacén
Guardia	Trabajador estructural-mental
Maquinista	Trabajador social
Mecánico	Trabajadores de relaciones públicas

*Fuente:* Tomado de una clasificación de 130 ocupaciones realizada por el National Institute for Occupational Safety and Health del gobierno federal de Estados Unidos.

están atrapados, y que se les trata más bien como máquinas y no como personas. Los empleados que tienen más control sobre sus trabajos, como los profesores universitarios y los maestros en algún oficio, están sometidos a menor cantidad de estrés.

El hecho de que ciertos trabajos se identifiquen como más estresantes que otros tiene importantes implicaciones administrativas. Los gerentes son responsables de reconocer comportamientos significativamente atípicos y de remitir a los empleados a profesionales de la salud con la finalidad de diagnóstico y tratamiento. Los signos indicadores del estrés incluyen una reducción en la cantidad y la calidad de trabajo, periodos cortos de ausencia frecuentes, un aumento en el consumo de alcohol, impuntualidad o volverse una persona muy emotiva o retraída.<sup>58</sup> Bajo un estrés excesivo, el rasgo dominante de una persona se puede volver incluso más obvio. Por ejemplo, si el individuo es retraído, se alejará de los colegas si es optimista, se vuelve hiperactivo. De manera ideal, se debe tratar con el estrés antes de que se manifieste. Para ello, los administradores deben estar enterados de las fuentes potenciales del estrés. Estas fuentes existen tanto dentro como fuera de la organización. Sin importar su origen, el estrés tiene un potencial devastador.

### Factores organizacionales

De acuerdo con Shelly Wolff, director de prácticas nacionales de salud y de productividad en Watson Wyatt, muchas compañías no parecen apreciar la manera en la que el estrés repercute en sus negocios. Una cantidad excesiva de estrés proveniente de exigencias considerables, de prioridades deficientemente definidas y de una escasa flexibilidad en el puesto de trabajo pueden contribuir a generar problemas de salud.<sup>59</sup> En una encuesta, el principal factor individual del estrés que repercutió en la productividad en el puesto de trabajo fue la sobrecarga laboral.<sup>60</sup> Otro factor negativo que se relaciona con el estrés organizacional es que el estrés en el puesto de trabajo duplica el riesgo de que alguien que ya sufrió un ataque cardíaco tenga un problema coronario mayor.<sup>61</sup>

Muchos aspectos asociados con el empleo son potencialmente estresantes. Éstos incluyen la cultura de la empresa, el trabajo de un individuo y las condiciones generales de trabajo.

**Cultura corporativa.** La cultura corporativa tiene mucho que ver con el estrés. El estilo de liderazgo del director ejecutivo con frecuencia establece la tónica. Un director ejecutivo autocrático que tan sólo permita una escasa participación por parte de los subordinados suele generar un ambiente estresante. En el otro extremo, un director ejecutivo débil puede motivar a los subordinados para que compitan por el poder, lo que da por resultado conflictos internos. Las políticas que se originan desde el nivel más alto en la organización también tienen un efecto negativo cuando se trata del estrés. Las políticas y las reglas que desmotivan la flexibilidad en el lugar de trabajo pueden crear situaciones que pongan a los empleados en un aprieto personal. Por ejemplo, tal vez sea imposible realizar negocios personales importantes debido a un horario de trabajo inflexible. Además, la competencia motivada por el sistema de reconocimientos de la organización en cuanto a promociones, aumento de sueldo y estatus puede contribuir al problema. Aun en la cultura corporativa más saludable, es común que haya relaciones estresantes entre los empleados.

**El trabajo en sí mismo.** Diversos factores relacionados con el trabajo mismo pueden ser fuente de estrés excesivo. Como se afirmó antes, algunos trabajos se perciben por lo general como más estresantes que otros, ya sea por la naturaleza de las tareas implicadas o por el grado de responsabilidad y control que requieren. El trabajo administrativo en sí mismo puede ser una fuente de estrés. La responsabilidad frente a los demás, la realización de evaluaciones del desempeño, las decisiones referentes a los despidos y el anuncio de éstos, y la responsabilidad de brindar asistencia para reubicar a los despedidos son causa de una gran cantidad de estrés para muchos.

**Condiciones laborales.** Las condiciones laborales, incluyendo las características físicas del lugar de trabajo, las máquinas y las herramientas que se utilizan, también pueden generar estrés. La sobresaturación de un espacio, el ruido excesivo, una iluminación insuficiente, las estaciones de trabajo en condiciones deplorables y los equipos defectuosos repercuten de una manera adversa en la moral de los empleados y aumentan el estrés.

### Factores personales

Los factores del estrés fuera del trabajo y del ambiente laboral también pueden afectar al desempeño en el puesto. Aunque tales factores están con frecuencia más allá del control de la administración, los gerentes deben reconocer que existen y que pueden tener implicaciones para el desempeño del trabajo. Los factores de esta categoría incluyen los problemas familiares y financieros.

**La familia.** Aunque con frecuencia es una fuente de felicidad y seguridad, la familia también puede ser una causa significativa de estrés. Como se hizo notar en el capítulo 3, cerca de la mitad de todos los matrimonios terminan en divorcio, lo cual es un suceso estresante. Cuando el divorcio conduce a una responsabilidad familiar que recae sólo en el padre o en la madre, las dificultades se magnifican. Al contrario de lo que se piensa comúnmente, las madres no sienten más ansiedad en el trabajo por el hecho de ser madres de la que experimentan los hombres por el hecho de ser padres. Sin embargo, las preocupaciones relacionadas con los hijos pueden ocasionar que cualquiera de los dos progenitores sufra de problemas de salud asociados con el estrés. Cuando existen problemas tanto en la casa como en el trabajo, se presenta una doble dosis de estrés. Por el lado positivo, una vida hogareña saludable sirve como mitigante frente a las fuentes de estrés en el trabajo, como el hecho de tener un jefe dominante.

Una circunstancia cada vez más común que se relaciona con un cambio en los roles tradicionales es la familia con dos carreras, de lo cual se habló en el capítulo 3 en ese tipo de familias, tanto el padre como la madre tienen trabajos fuera de casa y responsabilidades familiares al mismo tiempo. Qué sucede cuando uno de los cónyuges se siente muy bien en su trabajo, y al otro le ofrecen una promoción deseada que requiere de una reubicación en una ciudad distante. En el mejor de los casos, estas circunstancias entrañan serias dificultades. Otro problema en ciernes al cual se están enfrentando los empleados es la carga emocional, física y financiera de tener que cuidar a un miembro de la familia de edad avanzada. De acuerdo con investigaciones realizadas por la National Alliance for Caregiving y la Metropolitan Life Insurance Co., las pérdidas de productividad ocasionadas por problemas relacionados con el cuidado de familiares de edad avanzada van desde 11,000 millones hasta 29,000 millones por año.<sup>62</sup>

**Problemas financieros.** Los problemas financieros pueden representar una tensión insostenible sobre el empleado. Para algunos, estos problemas son persistentes y nunca quedan resueltos del todo. Las cuentas devengadas y la presión de los acreedores crean una gran tensión y pueden provocar un divorcio o un rendimiento deficiente en el trabajo. Los problemas financieros no están limitados a los individuos que ganan bajos sueldos; gente de cualquier nivel económico puede terminar con fuertes deudas por muchos factores, incluyendo una administración financiera personal deficiente. De acuerdo con una encuesta realizada por Workplace Options, un proveedor de beneficios para el trabajo y la vida personal, el estrés relacionado con las finanzas tiene repercusiones en la productividad, y el 45 por ciento de los encuestados afirman que su estrés financiero hace más difícil que cumplan con su trabajo.<sup>63</sup>

## Ambiente general

El estrés es una parte de la vida diaria de todo mundo; su potencial no solamente merodea en el lugar de trabajo y en la casa, sino también en nuestro ambiente general. La incertidumbre económica, las guerras o las amenazas de guerra, el terrorismo, los traslados prolongados al trabajo con tráfico pesado durante las horas más congestionadas, una lluvia implacable, un calor agobiante o un frío insostenible son factores que generan estrés. Un ruido persistente también puede generar estrés agudo en algunos individuos. Aunque el estrés se encuentra aparentemente en cualquier parte, hay formas de lidiar con él. En las siguientes secciones daremos algunas sugerencias al respecto.

## Manejo del estrés

Tan sólo los muertos se encuentran totalmente libres de estrés, y los expertos consideran que un cierto grado de estrés es saludable. De hecho, una cantidad moderada de estrés es la clave para la supervivencia. Sin embargo, un estrés prolongado y excesivo debe tratarse de manera adecuada, y tanto el individuo como las organizaciones tienen la responsabilidad de tomar las medidas apropiadas. Hay diversas formas en las que los individuos pueden controlar un estrés excesivo. Se recomiendan las siguientes medidas:

- **Hacer ejercicio.** Uno de los medios más eficaces para combatir el estrés es el ejercicio físico. El estrés da como resultado cambios químicos en el cuerpo, y el ejercicio ofrece un medio para ayudar al cuerpo a regresar a su estado normal. La mayoría de las personas tienen una forma favorita de ejercicio; tal vez prefieran el trote, el tenis, el golf, el frontenis, la caminata o cualquier otro.
- **Seguir buenos hábitos de alimentación.** Una persona bajo estrés quema energía a una velocidad más rápida de lo normal. Los hábitos de alimentación adecuados son sumamente importantes, pero por desgracia, la



comida chatarra está a la orden del día. Los individuos deben establecer planes dietéticos que limiten el consumo de comida chatarra y que les permitan mantenerse en su peso normal.

- **Saber cuándo hacer una pausa.** El relajamiento es esencial para moderar el estrés. Algunas personas se pueden mantener bien en condiciones estresantes durante periodos prolongados, pero otras no. Sin embargo, todo mundo debe saber cuándo es conveniente hacer una pausa y tranquilizarse.
- **Poner la situación de estrés en perspectiva.** Algunos individuos tienden a ver todas las situaciones como cosa de vida o muerte. Tal actitud suele originar una cantidad tremenda de estrés.
- **Encontrar a alguien que esté dispuesto a escuchar.** Contar con una persona que esté dispuesta a escuchar ayuda a evitar que uno se enfrasque en un problema que consuma toda la energía interior.
- **Establecer alguna estructura en la propia vida.** El estrés ocurre con frecuencia cuando un sujeto pierde el control de una situación. En muchas ocasiones, la planeación hacia el futuro es todo lo que se necesita para mantener a un individuo fuera de una situación estresante. El establecimiento de una estructura también significa dejar el trabajo en la oficina. La mayoría de la gente necesita un tiempo lejos del trabajo para reducir los niveles de estrés.
- **Reconocer las propias limitaciones.** Quizás una de las condiciones más estresantes es encontrarse en una situación en la que las propias limitaciones e incapacidad para afrontarla rápidamente se vuelven evidentes.
- **Ser tolerante.** Aprenda a tolerar a las personas como son. Ser tolerante con los demás ayuda a mantener a una persona en contacto con la realidad.
- **Buscar diversiones externas.** Es necesario establecer un equilibrio razonable entre los compromisos del trabajo y los familiares y el tiempo libre.
- **Evitar el control artificial.** Es verdad que la pérdida o la falta de control contribuyen de una manera directa a generar estrés. Sin embargo, la peor solución es recurrir a un medio artificial para recuperar ese sentido de control.

Para enfrentar el estrés asociado con el trabajo, separe lo que es importante de lo que no lo es, y no se preocupe acerca de problemas intrascendentes o de aquellos que estén más allá de su control.<sup>64</sup>

## 8

Explicar en qué consiste la fatiga crónica.

### Fatiga crónica:

Condición que incapacita y en la cual los individuos pierden el sentido del propósito básico y del cumplimiento de su trabajo.

## Fatiga o agotamiento crónico

La **fatiga crónica**, aunque rara vez es fatal, es una condición que incapacita y en la cual los individuos pierden el sentido del propósito básico y del cumplimiento de su trabajo. Cuando se presenta la fatiga crónica, los individuos se agotan ya sea física o mentalmente, o en ambas formas.<sup>65</sup> En apariencia, el cuerpo o la mente ya no pueden manejar las abrumadoras exigencias que se les imponen.<sup>66</sup> La fatiga crónica difiere del estrés en que ocasiona que las personas que solían estar muy comprometidas con su trabajo se desilusionen, y pierdan el interés y la motivación. La fatiga crónica se asocia a menudo con una crisis de la edad madura o a la mitad de una carrera, pero puede presentarse en diferentes momentos y en distintas personas. Cuando esto ocurre, los individuos pierden su motivación hacia el desempeño. La fatiga crónica es el factor más común que conduce a una decisión de *hacer un alto* en forma temporal.

Algunos individuos son especialmente vulnerables a sufrir fatiga crónica por su educación, sus expectativas o sus personalidades. Cuando ocurre la fatiga crónica, los individuos parecen perder su entusiasmo por el trabajo.<sup>67</sup> La fatiga crónica se asocia con frecuencia con las personas cuyas actividades laborales requieren que trabajen estrechamente con otros en condiciones estresantes, como sucede en el campo de la tecnología de la información. Sin embargo, cualquier empleado puede experimentar fatiga crónica, y nadie está exento de ello. El lado peligroso de la fatiga crónica es que es contagiosa. Una víctima de fatiga crónica que al mismo tiempo es cínica y pesimista puede transformar y contagiar con gran rapidez a todo un grupo de personas. Una encuesta encontró que los equipos virtuales que existen en el largo plazo (más de un año) corren un fuerte riesgo de incurrir en un desempeño declinante debido a una fatiga crónica en equipo.<sup>68</sup>

El precio que se tiene que pagar por la fatiga crónica es alto: da como resultado una reducción de la productividad, una rotación más alta y, por lo regular, un desempeño de pésima calidad. De acuerdo con el American Institute of Stress, la fatiga crónica de los empleados cuesta a la economía de Estados Unidos cerca de 300 millones anuales.<sup>69</sup> Con frecuencia, las personas se debilitan física y psicológicamente cuando intentan combatirla. Aunque algunos empleados tratan de ocultar sus problemas, los cambios en su comportamiento revelarán su insatisfacción. Tal vez posterguen algunos asuntos o se sitúen en el extremo opuesto de aceptar demasiadas tareas. Es común que estos individuos pierdan las cosas y se vuelvan cada vez más desorganizados. Quienes se caracterizaban por ser bondadosos se vuelven irritables, o tal vez cínicos, desagradables, pomposos o incluso paranoicos. Su motivación hacia un proyecto puede no ser la misma que solía ser, y quizá se sientan aterrados de hacer el trabajo que antes disfrutaban. Es muy importante que el problema se trate de inmediato. Algunas formas de lidiar con la fatiga crónica incluyen el mantenimiento de expectativas realistas, la reducción de la carga laboral, el descubrimiento de formas para relajarse en el trabajo, así como el desarrollo y el mantenimiento de intereses fuera del ámbito laboral.

## TENDENCIAS E INNOVACIONES

### Hay a quienes se paga para que sean saludables, mientras que otros tienen que pagar porque carecen de salud

**Cada vez más compañías** ofrecen incentivos financieros para motivar a los empleados a adoptar estilos de vida más saludables, ya sea a través de un descuento sobre las contribuciones de las primas de seguros o en efectivo. De hecho, de acuerdo con una encuesta reciente de los miembros de ERISA Industry Council y de la National Association of Manufacturers, cerca de las dos terceras partes de los empleadores que actualmente cuentan con programas de bienestar ofrecen incentivos financieros para motivar la participación. El incentivo más común son las reducciones en las primas de seguros de vida (40 por ciento), seguidas por pagos en efectivo o los bonos (30 por ciento).<sup>70</sup>

Mark Cauthen, administrador de prestaciones para la ciudad de Colorado Springs, Colorado, afirma: "Consideramos que el dinero definitivamente va a motivar una mayor participación". El programa de bienestar para la ciudad se denomina "Logre su nivel máximo". Los participantes obtienen puntos por actividades como someterse a reconocimientos médicos generales, dejar de fumar o perder peso. Estos puntos se pueden canjear por efectivo. Cauthen agrega: "Originalmente dábamos premios trimestrales como playeras y revistas. Pero desde el punto de vista administrativo, era una pesadilla. Ahora, en vez de ello, obtienen un cheque fiscalmente gravable de \$250".<sup>71</sup>

En ocasiones, los índices de participación difieren de las expectativas de los funcionarios de la compañía, y entonces se toma la decisión de ser más drásticos. Éste fue el caso de Marysville, Scotts Miracle Gro., con sede en Ohio. En 2004 se registró una participación relativamente baja cuando se ofreció a los empleados \$120 con la condición de que completaran una evaluación de sus riesgos de salud. Sin embargo, se logró un índice de participación del 90 por ciento sólo cuando aquellos que no hicieron la evaluación de los riesgos de salud recibieron un cargo de \$40 adicionales por mes en las primas de sus seguros de vida. En 2006 se intentó otro enfoque, cuando los empleados que se habían identificado por medio de la evaluación dentro de un rango de riesgo que iba de moderado a alto recibieron una asignación de instructores de la salud. Los empleados que no recurrieron a su instructor tuvieron que pagar \$67 al mes por el seguro de vida. Pam Kuryla, vicepresidente de reconocimientos globales totales en Scotts, aclara: "Más bien, se trata de un programa que proyecta un enorme afecto; hemos eliminado todas las barreras y hemos realizado inversiones por adelantado (en programas de bienestar), así que no queremos hacer difícil desde el punto de vista financiero que las personas cuiden su salud".<sup>72</sup>

Cadmus Communications, una compañía de servicios editoriales, requirió que sus empleados se sometieran a una evaluación de riesgos de salud que incluía la medición de la presión sanguínea y una prueba de niveles de colesterol. Diecisiete empleados perdieron la cobertura de su seguro de salud porque no cooperaron. Cadmus encontró elevados índices de hipertensión y altos niveles de colesterol entre su personal. Aunque sólo el 23 por ciento de los empleados consideraron que tenían sobrepeso, en realidad éste era el caso del 78 por ciento. Los profesionales de los cuidados de la salud hicieron un seguimiento para asegurarse de que los empleados recibieran los tratamientos adecuados.<sup>73</sup>

Alison Earls, directora ejecutiva de ACE Ideas L.L.C., con sede en Atlanta, es abogada y consultora en prestaciones que ha realizado un análisis para el National Business Group on Health, con sede en Washington, sobre las leyes federales y estatales que tienen repercusiones en los programas de promoción de la salud. Earls asegura: "Aunque un enfoque tan punitivo parezca severo, es legal".<sup>74</sup>



Describir los objetivos de los programas de bienestar.

## Programas de bienestar

La perspectiva tradicional de que la salud depende de la atención médica y que es la ausencia de enfermedades está cambiando. En la actualidad, es claro que el bienestar óptimo se logra con frecuencia a través de la seguridad ambiental, de los cambios organizacionales y de estilos de vida saludables. Las enfermedades infecciosas, sobre las cuales una persona tiene poco control, ya no son el problema que fueron alguna vez. De 1900 a 1970, la tasa de mortalidad como resultado de enfermedades infecciosas mayores disminuyó en forma espectacular. Sin embargo, la tasa de mortalidad relacionada con enfermedades crónicas mayores, como enfermedades del corazón, cáncer y accidentes cerebrovasculares, ha aumentado de manera significativa. En la actualidad, las enfermedades del corazón y los accidentes cerebrovasculares son las dos principales causas de muerte en todo el mundo.<sup>75</sup> Las enfermedades crónicas de obstrucción pulmonar y el cáncer de pulmón también son amenazas crecientes para la vida. Los estilos de vida saludables que incluyen no fumar, comer alimentos saludables y hacer más ejercicio ayudan a prevenir estas enfermedades. De acuerdo con una encuesta realizada por la International Foundation of Employee Benefit Plans, el 62 por ciento de los empleadores tienen ahora programas de bienestar.<sup>76</sup> Algunas compañías ofrecen formas específicas de programas de bienestar que incluyen el control del peso. BlueCross BlueShield cuenta con un programa de vigilantes del peso dentro de la compañía se trata de un sistema de camaradería para brindar apoyo y un descuento de 35 por ciento sobre las opciones saludables en sus cafeterías.<sup>77</sup>

Las enfermedades crónicas derivadas de los estilos de vida son mucho más prevalentes en la actualidad que antes. La buena noticia es que los individuos tienen una gran cantidad de control sobre muchas de ellas. Se trata de enfermedades relacionadas con el tabaquismo, el estrés excesivo, la falta de ejercicio, la obesidad y el consumo de alcohol y otras drogas. El reconocimiento de este hecho ha impulsado a los empleadores para que colaboren de manera activa en el mejoramiento de la salud de su personal y para que establezcan programas de bienestar. Como señala el director de un programa de bienestar, concentrarse en el cuidado de la salud es algo inherentemente reactivo; concentrarse en la salud es algo proactivo y, potencialmente, un cambio de jugada.<sup>78</sup>

Ha habido un cambio hacia la adopción de un enfoque para el mejoramiento de la salud que incluya la participación de los empleados en la identificación de problemas y en el desarrollo de soluciones. Cuando Moen Inc., un proveedor de accesorios para el hogar, abrió su centro de bienestar hace más de una década, se le consideraba como una prestación menor. En la actualidad, definitivamente tiene un efecto sobre sus ingresos netos. Un estudio formal realizado por la compañía concluyó que por cada dólar gastado en iniciativas de bienestar, Moen reduce entre 3 y 4 sus gastos totales. Además, por cada 100 gastados en cuidados de la salud en el curso de un año, quienes no son miembros del programa gastan 46.30 en servicios médicos de urgencia, mientras que los miembros sólo gastan 4.76.<sup>79</sup> Los programas de bienestar con frecuencia amplían su foco de atención para incluir otros aspectos de la salud, como la dieta, el estrés, el consumo de sustancias tóxicas, los programas de asistencia de los empleados y el dejar de fumar.

Al desarrollar un programa de bienestar, las empresas deben efectuar primero una evaluación de los riesgos para la salud entrevistando a sus empleados y determinando quiénes de ellos se encuentran en un riesgo elevado de contraer enfermedades crónicas. Con base en esto, se puede instaurar un programa de bienestar para atender las necesidades de salud de los empleados. De acuerdo con una encuesta de la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos, el 47 por ciento de las compañías ofrecen programas de revisión de la salud, lo cual representa un aumento con respecto al 40 por ciento registrado en 2003.<sup>80</sup> En algunas ocasiones, subir a todo mundo a bordo para una efectuar evaluación de los riesgos para la salud es una tarea difícil. Una encuesta realizada entre 2007 y 2008 reveló que el 46 por ciento de los empleadores ofrecían incentivos financieros para motivar a los empleados a vigilar y mejorar su salud, o bien, planeaba ofrecer incentivos para ello. (Recuerde el caso de la sección Tendencias e innovaciones de este capítulo).

Una vez que las compañías han identificado a los empleados de alto riesgo y los problemas de salud a los que podrían enfrentarse, están en condiciones de determinar qué programas son necesarios y de ofrecer de nuevo iniciativas para la participación en actividades como dejar de fumar o afiliarse al grupo de vigilantes de peso. Aunque estos datos indicarán posibles áreas de necesidades de salud, también es importante conocer los intereses de los empleados. En Lincoln Plating, todo mundo tiene evaluaciones trimestrales de riesgos de salud que incluyen mediciones de la presión sanguínea y del peso corporal, de la grasa corporal y de flexibilidad. Cada empleado revisa los resultados trimestrales con el administrador de bienestar o con una enfermera ocupacional y establece objetivos individuales de bienestar. Estos objetivos influyen en el aumento de méritos de cada individuo. En el nivel de supervisores y hacia arriba, los objetivos también están vinculados con la remuneración. Dan Krick, vicepresidente de recursos humanos de Lincoln Plating, comenta: El año pasado perdí

entre 500 y 1,000 por dejar de lograr mi objetivo de bienestar, pero ahora estoy trabajando con más ahínco para alcanzar mis metas .<sup>81</sup>



Describir la importancia de los programas de acondicionamiento físico.

## Programas de acondicionamiento físico

De acuerdo con una encuesta realizada por la firma de investigaciones TheLadders.com, la mayoría de los ejecutivos consideran que el acondicionamiento físico es fundamental para el éxito en la carrera y que los empleados deben participar para promoverlo.<sup>82</sup> Los programas de bienestar corporativo que se ofrecen comúnmente en forma interna implican esfuerzos para fomentar la práctica del ejercicio y el acondicionamiento físico. Para entender el interés en tales programas, considere los resultados de la inactividad física. Esos resultados incluyen la obesidad, la hipertensión, las enfermedades cardíacas, la diabetes, la ansiedad, la depresión y ciertos tipos de cáncer.

Desde el punto de vista de la administración, los programas de acondicionamiento físico tienen una gran importancia. La pérdida en términos de productividad que resulta únicamente de las enfermedades coronarias cuesta a los negocios de Estados Unidos miles de millones de dólares anualmente. Los programas de acondicionamiento físico patrocinados por la compañía con frecuencia reducen el ausentismo, los accidentes y las indemnizaciones por enfermedad. Hay una evidencia creciente de que si los empleados se ajustan a los programas de acondicionamiento físico de la compañía, experimentarán una mejor salud, al tiempo que la empresa tendrá costos de atención médica más bajos. Como punto de interés, una de las principales expectativas que tienen los *baby boomers* es la de afiliarse a clubes de salud o a gimnasios.<sup>83</sup>

Kenneth Cooper, quien acuñó el término *ejercicios aeróbicos* (que literalmente significa *ejercicios con oxígeno*) da consejos para todo mundo, independientemente de que tengan o no acceso a los centros de acondicionamiento físico. Para empezar, él considera que el ejercicio moderado es esencial. La recomendación básica es de practicar ejercicio durante 30 minutos de cuatro a cinco días a la semana. Y agrega: Si usted camina lo suficientemente rápido (12 minutos por milla), obtendrá los mismos beneficios que si corre una milla en nueve minutos, sin ejercer tanta tensión sobre las articulaciones. Sus estudios también han demostrado que el entrenamiento cardiovascular no es suficiente. Aboga por una dieta saludable para el corazón y por complementos vitamínicos como los antioxidantes. Considera, además, que no fumar ni consumir drogas, controlar el consumo de alcohol, mantener el estrés a un nivel bajo y sujetarse a exámenes médicos periódicos son factores que contribuyen al panorama general de acondicionamiento físico de cualquier persona.<sup>84</sup>



Explicar las repercusiones del abuso de drogas, describir los ámbitos de trabajo libres de abuso de sustancias tóxicas y describir cómo implantar un programa de pruebas de consumo de drogas.

## Abuso de sustancias tóxicas

El dejar de hacer pruebas de consumo de drogas en algunas ocasiones puede tener un efecto desastroso en las compañías grandes y pequeñas. Por ejemplo, *Cake for you* es una pequeña pastelería de especialidad. Su servicio incluye la elaboración y entrega de pasteles de bodas en las recepciones. Al contratar a un conductor para el reparto, los dueños de *Cake for you* siempre habían sido muy cuidadosos de determinar que el candidato potencial tuviera una licencia de manejo válida. Los dueños se mostraron muy complacidos con un nuevo empleado llamado Mike. Era dinámico, tenía una presentación muy pulcra y manifestaba un comportamiento agradable. Por desgracia, al hacer una entrega una mañana, Mike provocó un accidente entre cuatro vehículos que dio como resultado una víctima. La investigación reveló que Mike había fumado marihuana. Si los dueños de la empresa hubieran incluido una prueba de consumo de drogas como parte de sus procesos de investigación, probablemente no estarían enfrentando un pleito legal. En ciertas industrias, como el transporte, por ejemplo, el consumo de drogas durante el trabajo es especialmente peligroso y potencialmente devastador para la compañía. Piense en el daño que podría causar el chofer de un camión de 40 toneladas que conduce a toda velocidad y pierde el control del vehículo. En condiciones ideales, un camión totalmente cargado en pleno día en una carretera seca no puede detenerse en menos de 90 metros, es decir, la longitud de un campo de fútbol.

El **abuso de sustancias tóxicas** se relaciona con la utilización de sustancias ilegales o con el uso indebido de sustancias como el alcohol y otras drogas. El Departamento de Trabajo de Estados Unidos ha reportado que en la actualidad las probabilidades de que una organización emplee a una o más personas entre los millones de trabajadores estadounidenses que abusan de las drogas o del alcohol son mayores que nunca.<sup>85</sup> El Departamento del Trabajo también afirma que el abuso del alcohol y de las drogas tiene un costo aproximado para las compañías estadounidenses de 81 mil millones al año en productividad perdida: 37,000 millones atribuibles a muertes prematuras y 44 mil millones atribuibles a enfermedades. También existen costos ocultos relacionados con los retrasos, el ausentismo, las presiones y la rotación de personal.<sup>86</sup> Incluso así, pocos problemas generan más controversias

### Abuso de sustancias tóxicas:

El consumo de sustancias ilegales o el uso indebido de sustancias como el alcohol y otras drogas.

en la actualidad que las pruebas del abuso de sustancias tóxicas. Sin embargo, el abuso del alcohol y de las drogas es definitivamente un problema relacionado con el lugar de trabajo.

### Abuso del alcohol

#### Alcoholismo:

Enfermedad que se caracteriza por un deseo incontrolable y compulsivo de beber alcohol y que interfiere con los patrones normales de vida.

El **alcoholismo** es una enfermedad que se caracteriza por un deseo incontrolable y compulsivo de beber alcohol y que interfiere con los patrones normales de vida. El National Council on Alcoholism and Drug Dependence (NCADD) reporta que el 40 por ciento de las muertes y el 47 por ciento de las lesiones que ocurren en el lugar de trabajo están relacionadas con el consumo del alcohol. El estrés desempeña un papel importante cuando una persona se vuelve alcohólica. Sin embargo, el alcoholismo tiende a desarrollarse en las familias en las que hay un desequilibrio químico en los neurotransmisores del cerebro y, por lo tanto, existe un factor hereditario. Los hijos de alcohólicos tienen cuatro veces más de probabilidades de volverse alcohólicos, incluso cuando son adoptados por padres que no tienen problema de alcoholismo.<sup>87</sup> El alcoholismo es un problema significativo que afecta a individuos de cualquier nivel social, y puede ser el resultado y a la vez la causa de un estrés excesivo. Cuando una persona empieza a beber en exceso, el solo hecho de beber genera un mayor estrés. Y se crea un círculo vicioso, pues el individuo enfrenta este aumento en el estrés bebiendo más. Los primeros signos del abuso del alcohol son especialmente difíciles de identificar. Con frecuencia los síntomas no van más allá de un mayor ausentismo en el trabajo. Aunque en nuestra sociedad existe un estigma para el alcoholismo, en 1956 la American Medical Association lo describió como una enfermedad tratable.

### Abuso de drogas

De acuerdo con la Substance Abuse and Mental Health Services Administration, más de 1 de cada 12 empleados estadounidenses reportan que consumen drogas con regularidad. En las industrias como el servicio de alimentos y la construcción, casi uno de cada cinco empleados admite que consume drogas.<sup>88</sup> Los empleados que abusan de las sustancias tóxicas tienen 3.5 veces más probabilidades de estar implicados en un accidente en el lugar de trabajo y cinco veces más probabilidades de presentar una reclamación de pago por indemnización. El ausentismo entre los consumidores de drogas ilegales es hasta 16 veces mayor que entre los demás empleados además, se reportan enfermos tres veces más que otros trabajadores. Los consumidores de drogas se desplazan cada vez más en torno al centro de trabajo, un lugar ideal para vender estupefacientes. Como el 95 por ciento de las compañías de *Fortune* 500 realizan investigaciones de consumo de drogas antes de otorgar una plaza, el 60 por ciento de los consumidores que trabajan se incorporan a negocios más pequeños, muchos de los cuales no hacen pruebas de ese tipo.

Todas las drogas ilegales tienen efectos adversos. Aunque hay quienes argumentan que la marihuana es inofensiva, si se consume de manera regular, daña y destruye las células del cerebro. Los consumidores de este enervante tienen problemas para aprender. La marihuana también contiene sustancias químicas que producen cáncer, y cuando un fumador la inhala se expone a contraer cáncer pulmonar. Pero éste no es el único peligro. Fumar marihuana aumenta el riesgo de contraer cáncer en la cabeza o en el cuello. Algunos fármacos que se prescriben legalmente pueden ser tan adictivos, dañinos y destructivos como las drogas comunes que se comercian en las calles. De acuerdo con las agencias de control de drogas, por lo menos del 25 al 30 por ciento del consumo de drogas en el lugar de trabajo se relaciona con fármacos de prescripción. Y las investigaciones estándar del consumo de drogas no siempre detectan la ingestión de esos fármacos.

### Lugares de trabajo libres de consumo de sustancias tóxicas

La Ley sobre los Lugares de Trabajo Libres de Drogas (*Drug-Free Workplace Act*) de 1988 requiere que algunos contratistas federales y todos los concesionarios federales estén de acuerdo en proveer lugares de trabajo libres de drogas como una condición para obtener un contrato o una concesión de una agencia federal. (Los detalles de la ley se pueden consultar en la tabla 11-3). Muchas organizaciones que no caen en el ámbito de esa ley han optado por una política libre de alcohol y de drogas. Las pruebas para detectar el consumo de drogas como un requisito en el proceso de selección de una organización son una forma de lograr esta meta. Sin embargo, ya que un alto porcentaje de los consumidores de drogas son empleados en alguna empresa, la prueba de consumo no es la única solución para el problema. Las compañías han atacado de frente el asunto del consumo de sustancias tóxicas mediante el establecimiento de los programas de lugares de trabajo libres de drogas. Sin embargo, se



**Tabla 11-3 Ley sobre los Lugares de Trabajo Libres de Drogas de 1988**

La Ley sobre los Lugares de Trabajo Libres de Drogas de 1988 requiere que algunos contratistas federales y todos los concesionarios federales estén de acuerdo en que proveerán lugares de trabajo libres de drogas como una condición para la firma de un contrato o para el otorgamiento de una concesión por parte de una agencia federal.

Las organizaciones que tengan contratos de cualquier agencia federal de Estados Unidos deben cumplir con las disposiciones de la ley si el contrato es por un monto de 100,000 o más. Las organizaciones deben hacer lo siguiente:

- (A) Publicar una declaración que notifique a los empleados que la manufactura ilegal, la distribución, la circulación, la posesión o el uso de una sustancia tóxica controlada están prohibidas en el lugar de trabajo. La declaración también debe notificar a los empleados de cualesquiera acciones punitivas que se tomen.
- (B) Establecer un programa de concientización de la importancia de una vida libre de drogas para informar a los empleados acerca de:
  - (i) los peligros del consumo de enervantes en el lugar de trabajo
  - (ii) la política de mantener un lugar de trabajo libre de drogas:
  - (iii) cualquier programa disponible de consejería y rehabilitación del consumo de drogas y de asistencia a los empleados y
  - (iv) las sanciones que se puedan imponer a los empleados por consumir estupefacientes.
- (C) Entregar a cada empleado una copia de la política sobre consumo de sustancias tóxicas.

Si se descubre que un contratista no tiene un lugar de trabajo libre de drogas, cada contrato concedido por cualquier agencia federal estará sujeto a la suspensión de pagos bajo el contrato o a la terminación del mismo, o a ambas cosas. El contratista también puede ser inelegible para la concesión de cualquier contrato por parte de cualquier agencia federal durante un periodo que no deberá exceder de 5 años.

Fuente: <http://workplace.samhsa.gov/FedPrograms/FedCntrsGrantee/DTW Act1988.htm>, 8 de enero de 2006.

**Tabla 11-4 Filosofías y prácticas que pueden minar la eficacia de los programas de un lugar de trabajo libre de drogas**

- Concentrarse únicamente en prevenir el consumo de sustancias tóxicas ilícitas sin considerar el consumo de alcohol, la droga número uno en términos de consumo en nuestra sociedad
- Aceptar el consumo de drogas y el abuso del alcohol como parte de la vida moderna y como un costo de realizar transacciones de negocios
- Depositar una confianza excesiva en las pruebas de consumo de drogas
- Concentrarse en la terminación de contrato de los usuarios y no en su rehabilitación
- La renuencia de los supervisores a confrontar a los empleados cuando presentan un desempeño deficiente
- Reforzar la negación de un individuo en relación con el efecto del consumo que haga de alcohol y de otras drogas
- Restringir los beneficios y/o el acceso al tratamiento del alcoholismo y de la adicción
- Permitir que los aseguradores restrinjan el acceso a los programas de tratamiento

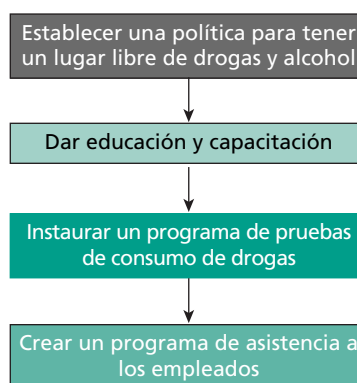
Fuente: <http://www.dol.gov/elaws/asp/drugfree/drugs/screen5.asp> selection list , 3 de enero de 2006.

deben tomar algunas precauciones. En la tabla 11-4 se exponen algunas filosofías y prácticas que pueden minar la eficacia de los programas de lugares de trabajo libres de drogas.

Los pasos para el establecimiento de un lugar de trabajo libre de estupefacientes se describen en la figura 11-2. Observe que el primer paso es el establecimiento de una política encaminada a tener un lugar libre de drogas y de alcohol.<sup>89</sup> El Departamento de Trabajo de Estados Unidos cuenta con consejeros que ofrecen varios lineamientos acerca de cómo desarrollar un lugar de trabajo libre de drogas y de alcohol. En Texas Instruments, la política es sencilla y directa: No se consentirá el consumo de ninguna droga ilegal .

El segundo paso consiste en dar educación y capacitación para los supervisores y los empleados. A un nivel mínimo, la capacitación de los supervisores debe incluir una revisión de la política de un lugar de trabajo libre de drogas, de las responsabilidades específicas del supervisor en cuanto a la implantación de la política, y de las formas de reconocer y tratar con los empleados que tengan problemas de desempeño en el trabajo que pudieran relacionarse con el consumo de drogas y de alcohol. Los administradores deben aprender a reconocer a los empleados que estén bajo la influencia de algún enervante y a aquellos que puedan ser adictos. La tabla 11-5 describe los signos que *sugieren* que un empleado puede ser consumidor de estupefacientes. Cabe aclarar que muchos indicadores de un desempeño deficiente también pueden ser signos de problemas médicos o mentales. La manifestación de estos indicadores en sí misma no es suficiente para determinar la presencia o la ausencia de alguna condición. El supervisor nunca debe tratar de diagnosticar, de hacer acusaciones o de tratar tales problemas. Estos indicadores brindan al supervisor una base para remitir al empleado a un especialista que pueda ayudarlo, en el marco de un programa de asistencia al personal.

**Figura 11-2** Desarrollo de un lugar de trabajo libre del abuso de sustancias tóxicas



Los empleados también se deben educar en relación con el objetivo y las repercusiones de un ambiente de trabajo libre de drogas y de alcohol. El objetivo de esta capacitación es familiarizar a los empleados con el programa del lugar de trabajo libre de drogas y crear una conciencia general acerca de los peligros del abuso del alcohol y de otras sustancias tóxicas. Los empleados deben estar informados acerca de los requisitos de la política de la organización de un lugar de trabajo libre de drogas, de la incidencia del abuso del alcohol y de otras sustancias tóxicas, y de sus efectos sobre el lugar de trabajo también deben aprender a reconocer la conexión entre un desempeño deficiente y el abuso del alcohol y otras drogas, a reconocer la progresión de las adicciones, y saber qué tipos de asistencia están disponibles. El programa debe transmitir un claro mensaje que afirme que en el lugar de trabajo está prohibido el consumo de alcohol y de otras drogas. También debe motivarse a los empleados a buscar ayuda voluntariamente cuando tienen problemas de alcoholismo o drogadicción.

## Implantación de un programa de pruebas para la detección del consumo de drogas

El tercer paso para el establecimiento de un lugar de trabajo libre del abuso de sustancias tóxicas es implantar un programa de pruebas para la detección del consumo de drogas. Un programa encaminado a tener un lugar de trabajo libre de drogas debe equilibrar los derechos de los empleados y los de los empleadores, equilibrar la necesidad de conocimiento y los derechos a la vida privada, equilibrar la detección y la rehabilitación, y equilibrar el respeto por los empleados y la seguridad de todos. La dificultad no está en la formulación de la política, sino más bien en su implantación. También recuerde que la Ley para Estadounidenses con Discapacidades protege a un empleado que se encuentre en un programa de rehabilitación por el consumo de sustancias tóxicas. Casi el 80 por ciento de las corporaciones más grandes de Estados Unidos requieren alguna forma de pruebas de consumo de drogas en el lugar de trabajo.<sup>90</sup> Los partidarios de los programas para la detección del consumo de drogas aducen que éstos son necesarios para garantizar la seguridad y la productividad en el lugar de trabajo.

Las muestras de orina, de sangre, de fluidos orales o de cabello permiten detectar si el sujeto consume drogas, y la gran mayoría de los empleadores se basan en las pruebas de orina.<sup>91</sup> Sin embargo, la mayoría de los expertos en medicina forense consideran a las pruebas

**Tabla 11-5** Signos que pueden revelar si un individuo consume sustancias tóxicas

- Ausentismo excesivo
- Cambios radicales en el humor
- Descuido en la apariencia personal
- Olor a alcohol o cualquier otra evidencia física de abuso de sustancias tóxicas
- Propensión a accidentes y reclamaciones múltiples de indemnización
- Falta de coordinación
- Agitación o retraso psicomotor. El alcohol, la marihuana y los opiáceos causan fatiga. La cocaína, las anfetaminas y los alucinógenos provocan ansiedad.
- Interrupciones en el pensamiento. La cocaína, el alcohol, el PCP, las anfetaminas y los inhalantes causan con frecuencia sentimientos de grandeza o un sentido de pensamiento profundo.
- Otros indicadores. La cocaína, el PCP y los inhalantes causan un comportamiento agresivo o violento. El alcohol y otros sedantes reducen la inhibición. La marihuana aumenta el apetito, mientras que los estimulantes lo disminuyen. Ambos tipos de drogas provocan una sed excesiva.

de sangre como el punto de referencia contra el cual se pueden comparar otros resultados. El problema con este método es que se considera invasivo, además de que requiere de personal capacitado para su administración y análisis. El uso de las muestras de cabello es único en que las trazas de las drogas permanecen en esta parte del cuerpo por un buen tiempo. Las muestras de cabellos humanos son fáciles de recolectar, almacenar y transportar, y son difíciles de cambiar. Aunque las pruebas de orina y de sangre pueden detectar tan sólo el consumo reciente de drogas, los partidarios del análisis de las muestras del cabello argumentan que éstas permiten detectar el consumo de drogas que se hizo de 3 a 90 días antes de tomar la muestra. Esto impediría que un solicitante de empleo pudiera tener control sobre la prueba absteniéndose de consumir drogas durante un breve periodo.

Cuando se usa el método de fluidos orales, se satura una almohadilla de recolección y el sujeto coloca la muestra en un frasco de recolección, suelta la manija, sella el contenedor y lo entrega para su análisis. Las pruebas de fluidos orales son especialmente convenientes para los casos de sospechas razonables y para pruebas posteriores a un accidente. El fluido oral es un instrumento de detección que ofrece la ventaja de que la prueba puede practicarse de inmediato en el lugar de trabajo y no da al individuo la oportunidad de adulterar o de sustituir la muestra, como sucede en el caso de los análisis de orina.<sup>92</sup> Desde el punto de vista del aspirante a un empleo, los análisis de fluidos orales y del cabello son menos embarazosos que una prueba de orina. Por ejemplo, es humillante que un candidato escuche: Realmente estamos muy contentos de que usted se incorpore a nuestra compañía. Pero, quiere tomar este envase y llenarlo para practicarle un análisis .

El paso final para la obtención de un lugar de trabajo libre del abuso de sustancias tóxicas es la creación de un programa de asistencia a los empleados, de lo cual se hablará a continuación.

## 12

Describir los programas de asistencia al empleado.

### Programa de asistencia a los empleados (PAE):

Enfoque amplio que han tomado muchas organizaciones para lidiar con la fatiga crónica, el abuso del alcohol y el consumo de drogas, y otros desórdenes emocionales.

## Programas de asistencia a los empleados

La Ley sobre los Lugares de Trabajo Libres de Drogas también requiere que los empleados federales y los empleados de las empresas bajo contratos del gobierno tengan acceso a los servicios del programa de asistencia de los empleados. Un **programa de asistencia a los empleados (PAE)** es un enfoque amplio que han tomado muchas organizaciones para lidiar con numerosas áreas problemáticas como la fatiga crónica, el abuso del alcohol y de las drogas, y otros desórdenes emocionales.

Como usted se podrá imaginar, los PAE proliferaron con motivo de dicha ley, y en la actualidad su uso va en aumento. Carrie Reuter, gerente de desarrollo de negocios de NEAS, una compañía que brinda asesoría en materia de programas de asistencia a los empleados con base en Waukesha, Wisconsin, afirma: En realidad ya ni siquiera lo definimos. Si alguien está experimentando cualquier asunto como un obstáculo en su vida, le podemos brindar asistencia, ya sea por medio de una referencia especializada o de consejería.<sup>93</sup> Los rendimientos sobre la inversión relacionados con los PAE varían, pero una estimación es que un programa maduro y bien administrado reeditará un mínimo de tres dólares por cada dólar que se invierte en él. Las ventajas que ofrecen los PAE incluyen un ausentismo más bajo, disminuciones en las reclamaciones de indemnización por parte de los empleados y un menor número de accidentes.

Los PAE, ya sea que se manejen en forma interna o que su administración se subcontrate, se enfocan tradicionalmente primero en la salud mental, incluyendo la consejería sobre el consumo de sustancias tóxicas. Muchos programas se han ampliado para incluir asesorías financieras y legales, recomendaciones a especialistas para atender a personas de edad avanzada, asistencia en las dificultades maritales o familiares, asesoría en el caso de problemas de desempeño en el trabajo, estrés y angustia.<sup>94</sup> En un PAE, el empleador cubre la mayor parte de los costos o la totalidad de ellos (hasta una cantidad predeterminada). El concepto de PAE incluye una respuesta a los problemas psicológicos personales que interfieren con el bienestar de un empleado y con la productividad general. El objetivo de los programas de asistencia es otorgar a los empleados con problemas emocionales la misma consideración y asistencia que se brinda a los empleados con enfermedades físicas. El solo hecho de contar con un PAE transmite el mensaje de que el empleador se preocupa por los trabajadores, lo cual contribuye a elevar el ánimo de estos últimos.

Un punto de interés fundamental es hacer que los empleados usen el programa. Algunos empleados perciben que existe un estigma en el hecho de *necesitar ayuda*. Los supervisores deben recibir una capacitación diseñada para desarrollar habilidades interpersonales que les permitan reconocer a los empleados con problemas y motivarlos a recurrir al PAE. Los empleados adictos con frecuencia son expertos para negar las evidencias y mentir, y en ocasiones pueden engañar incluso a consejeros experimentados.



Describir el efecto de los lugares de trabajo libres de humo.

## Lugares de trabajo libres de humo

Un importante problema de salud al que se enfrentan los empleadores en la actualidad es el humo ambiental que se origina por fumar. Los empleadores modernos se han vuelto crecientemente intolerantes con respecto a los fumadores y muchos lugares de trabajo están libres de fumadores, aunque cerca del 21 por ciento de los adultos estadounidenses continúan fumando.<sup>95</sup> Si bien muchos defensores de la libertad para fumar en espacios públicos cerrados insisten en que los fumadores pasivos no corren ningún riesgo de salud, la Dirección Nacional de Salud de Estados Unidos concluyó que no existe un nivel seguro de exposición al humo de segunda mano.<sup>96</sup> La evidencia de que el humo del tabaco de segunda mano causa serios perjuicios se ha vuelto más concreta cada día.<sup>97</sup> El hecho de establecer lugares de trabajo libres de humo de cigarrillo ayuda a cumplir la obligación legal de los empleadores de garantizar lugares de trabajo seguros bajo la *cláusula de deberes generales* de la Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional. Esta política también reduce el riesgo de litigio, reduce de manera potencial el pago de las primas de seguros de gastos médicos de los empleados y protege a los empleados contra daños.<sup>98</sup> Un comité de investigación de la Organización Mundial de la Salud (OMS) reportó que los fumadores pasivos ven aumentado su riesgo de contraer cáncer entre 20 y 30 por ciento. Los fumadores pasivos respiran los mismos cancerígenos que los fumadores activos y esto afecta negativamente su salud. La exposición al humo de segunda mano para los individuos que nunca han fumado es responsable de cerca de 3,000 muertes por cáncer pulmonar y de más de 35,000 muertes por enfermedades cardíacas en Estados Unidos anualmente.<sup>99</sup> Un estudio realizado por el Centro de Cáncer de la Universidad de Minnesota reveló que los empleados que no fumaban tenían hasta 25 veces más cantidad de nicotina en sus cuerpos en los días en los que trabajaban en restaurantes y bares que en los días en los que no se presentaban a trabajar.<sup>100</sup>

Numerosos estudios han concluido que fumar en el lugar de trabajo no solamente es peligroso para la salud de los empleados, sino que también es dañino para la salud financiera de la empresa. Los programas para dejar de fumar por lo regular son eficaces desde el punto de vista de sus costos y en la actualidad el 36 por ciento de los empleadores los ofrecen.<sup>101</sup> Obtienen ganancias superiores al promedio en términos de salud por cada dólar que invierten así, un gasto de 500,000 en un programa para dejar de fumar probablemente salvará más años de vida para muchas personas que un gasto de 500,000 en cirugías a corazón abierto. Por lo tanto, hay mayor efectividad de costos sobre una base por dólar.<sup>102</sup>

Muchas entidades de Estados Unidos prohíben fumar en los lugares de trabajo y es seguro que otros estados los sigan.<sup>103</sup> Las disposiciones contra el tabaquismo también parecen mejorar la salud del corazón. Las tasas de ataques cardíacos disminuyeron en 27 por ciento en Pueblo, Colorado, una ciudad de 104,000 personas, 18 meses después de que entró en vigor en 2003 una prohibición de fumar en todos los espacios públicos. Sin embargo, las comunidades aledañas con prohibiciones de fumar no mostraron cambio alguno durante el mismo periodo.<sup>104</sup>

Algunos dueños de negocios han tomado una postura personal contra el hecho de fumar en los centros de trabajo. Cuatro empleados de Weyco, una empresa que administra planes de prestaciones para trabajadores en representación de otras compañías, fueron despedidos después de que se rehusaron a tomar una prueba de nicotina para investigar si habían fumado. El presidente de la compañía, Howard Weyers, declaró al respecto: Algunos llaman a esto una violación de la vida privada, señalando el principio que lo que uno hace en su casa es un asunto personal. Pero olvidan la parte que dice siempre y cuando ello no perjudique a alguien más'.<sup>105</sup> A finales de 2006, los empleados de Scotts Miracle-Gro estaban sujetos a una política muy drástica contra el tabaquismo los empleados que fumaran, aun cuando no lo hicieran en el trabajo, podrían perder sus empleos.<sup>106</sup> En Crown Laboratories se da a los fumadores una fecha límite para dejar de fumar o, de lo contrario, tendrán que pagar sus primas de seguros de salud.<sup>107</sup> Las compañías con una política de no contratar fumadores consideran que ésta contribuye a incrementar la productividad en tanto que se eliminan los descansos para fumadores, se reducen las ausencias por enfermedades relacionadas con el tabaquismo, y disminuyen los costos de la atención médica que requieren los fumadores.

## Programas de seguridad de alcance internacional

**Las compañías de alcance global** continúan enfrentándose a riesgos de seguridad.

Ésa es una de las lecciones que se aprendieron después de que el desastre de 1984 en Bhopal, India, tuvo repercusiones en las operaciones mundiales de Union Carbide. El desastre de Bhopal de 1984 ha sido la peor catástrofe industrial de la historia. Fue causado por la liberación accidental de 40 toneladas métricas de isocianato de metilo (MIC) en una planta de pesticidas de Union Carbide India, Limited (UCIL), localizada en la parte central de la ciudad de Bhopal, en el estado indio de Madhya Pradesh. UCIL era un negocio conjunto entre Union Carbide y un consorcio de inversionistas de la India. En las primeras horas, el accidente produjo el gas tóxico MIC más pesado que el aire, el cual se difundió por el suelo a través de las calles circundantes, matando en el acto a miles de personas e hiriendo entre 150,000 y 600,000 personas más, de las cuales por lo menos 15,000 murieron más tarde a causa de las lesiones. Algunas fuentes dan cifras mucho más altas de víctimas.<sup>108</sup>

Los profesionales de la salud y de la seguridad con experiencia internacional afirman que una de las tendencias más importantes que se están extendiendo a través de las compañías multinacionales exitosas es el cambio hacia un solo sistema de administración de la seguridad que se aplique a todas sus operaciones a través del mundo. Aunque el ejemplo de Bhopal reveló los riesgos de las fallas en la seguridad, los expertos destacan que la adopción de un enfoque global para la seguridad y la salud no solamente trata de evitar problemas; también abre un mundo de oportunidades para el mejoramiento del desempeño.<sup>109</sup> Seiji Machida, coordinador del conglomerado ocupacional de seguridad en la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en Ginebra, Suiza, sostiene: “Las empresas multinacionales deben tener una política aplicable a todas sus operaciones, independientemente del lugar donde operen. Tales sistemas globales no tienen que ser detallados, pero debe haber un marco de referencia o un conjunto de principios”.<sup>110</sup>

Aunque los eventos de la escala del desastre de Bhopal son poco comunes, muchas compañías han descubierto que la manera en la que tratan a sus empleados en cualquier parte del planeta puede representar un riesgo para su reputación corporativa. “Sobre una base ética, no tiene sentido practicar una política en un país y otra diferente en otra parte”, señala el doctor Zack Mansdorf, vicepresidente de seguridad, salud y ambiente de L'Oréal North America and Worldwide, una compañía de cosméticos con operaciones en más de 200 países y con oficinas centrales en París. “Lo vamos a hacer así porque es lo correcto”. Mansdorf también destaca los ahorros financieros y las mejoras en la moral y en la productividad que siempre resultan de una mayor seguridad. “Además, el argumento de negocios es que para algunas compañías, la marca lo es todo”. Este razonamiento es especialmente válido para las compañías como L'Oréal. Un sistema global también ofrece muchas eficiencias operacionales, de acuerdo con James Forsman, vicepresidente y administrador general de DuPont Safety Resources, una unidad de consultoría en seguridad de los negocios de la compañía química global con oficinas centrales en Wilmington, Delaware. “Las ventajas son profundas: usted tiene un solo conjunto de normas ahora, en oposición a normas múltiples, digamos una para Brasil, una para China y otra para Estados Unidos”.<sup>111</sup> El resultado es un proceso administrativo mucho más sencillo.

La comprensión de la cultura local y de cómo afecta a la seguridad es vital para el éxito, y no siempre es fácil. “Tomemos el caso de Italia, donde los conductores son famosos por manejar muy rápido”, afirma Mansdorf. “Cuando llegan a la fábrica y manejan un montacargas, se espera que se comporten de una manera distinta”. Quizás resulte difícil encontrar a la persona adecuada en los lugares correctos con las habilidades requeridas, y esto requiere algunas veces de elecciones difíciles. ¿Qué es más importante, conocer la cultura y el idioma local, o tener experiencia en seguridad y salud? Es más fácil enseñar a alguien las normas globales de la compañía que las costumbres locales.<sup>112</sup>



## Resumen

### **1. Describir la naturaleza y el papel de la seguridad y la salud.**

La seguridad implica la protección de los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La salud se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales.

### **2. Explicar el papel de la Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional.**

El papel de la Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional (Occupational Safety and Health Administration, OSHA) es asegurar un lugar de trabajo seguro y saludable para cada empleado estadounidense.

### **3. Describir el efecto económico de la seguridad y explicar el foco de atención de los programas de seguridad.**

Las muertes y las lesiones de todo tipo relacionadas con el trabajo arrojan un número elevado no sólo de pérdidas humanas, sino también en términos de pérdidas económicas. Los significativos costos financieros con frecuencia se transfieren al consumidor bajo la forma de precios más altos. Por consiguiente, las muertes y las lesiones relacionadas con el trabajo afectan a todo mundo, ya sea en forma directa o indirecta. Los riesgos de la seguridad pueden ser significativos para los empleadores. Además de los costos de indemnización de los trabajadores, OSHA puede imponer multas mayores.

Los programas de seguridad se pueden diseñar en dos formas fundamentales para lograr sus objetivos. El primer enfoque consiste en crear ambientes psicológicos y actitudes que promuevan la seguridad. El segundo enfoque para el diseño del programa de seguridad es desarrollar y mantener un ambiente físico de trabajo seguro.

### **4. Describir las consecuencias de las lesiones por tensión continua.**

Las lesiones ocasionadas por tensión continua son un grupo de condiciones que resultan de ejercer demasiada tensión sobre una articulación cuando se ejecuta una misma acción de manera repetida. El U.S. Bureau of Labor Statistics reporta que las lesiones ocasionadas por tensión continua dan cuenta del 25 por ciento de los casos de ausentismo, y que los trastornos asociados con una tensión continua dan cuenta de casi el 60 por ciento de todas las enfermedades relacionadas con el trabajo.

### **5. Explicar el propósito de la ergonomía.**

La ergonomía es el estudio de la interacción humana con las tareas, los equipos, las herramientas y el ambiente físico. A través de la ergonomía, la meta es ajustar la máquina y el ambiente laboral a la persona, en vez de esperar que sea esta última quien tenga que ajustarse.

### **6. Explicar los efectos en la empresa de la violencia en el trabajo y de la violencia familiar.**

Los costos vinculados con la violencia en el lugar de trabajo aumentaron de 4,200 millones en 1992 a 36,000 millones en 1995 y a 121,000 millones en fechas recientes. El homicidio es la causa número uno de la muerte de mujeres en el lugar de trabajo y la tercera causa principal de muerte para los hombres, después de los accidentes de vehículos de motor y los accidentes relacionados con las máquinas. La proliferación de la violencia doméstica o familiar es una amenaza tanto para las mujeres como para sus compañías. La violencia familiar se ha convertido en una epidemia en diversos países. En Estados Unidos cada año cerca de 1,200 mujeres son asesinadas y 2 millones son lesionadas por sus cónyuges.

### **7. Describir la naturaleza del estrés y las formas de manejarlo.**

El estrés es la reacción no específica del cuerpo a cualquier demanda que se haga sobre él. Tres áreas generales a partir de las cuales emana el estrés son: la organización (incluida la cultura de la empresa), los trabajos mismos y las condiciones de trabajo. Los factores personales se centran en los problemas financieros y familiares. Finalmente, el ambiente general también incluye elementos que pueden generar estrés.

Es posible combatir el estrés a través de numerosos medios: hacer ejercicio, seguir hábitos dietéticos saludables, saber cuándo hacer una pausa, poner en perspectiva las situaciones estresantes, encontrar a alguien que esté dispuesto a escuchar, establecer alguna estructura en la vida personal, reconocer las propias limitaciones, ser tolerante, buscar diversiones externas y evitar un control artificial.

### **8. Explicar en qué consiste la fatiga crónica.**

La fatiga crónica, aunque rara vez es fatal, es una condición que incapacita y que hace que los individuos pierdan el sentido del propósito básico y del cumplimiento de su trabajo.

### **9. Describir los objetivos de los programas de bienestar.**

La perspectiva tradicional está cambiando. Ya no se considera que la salud sólo depende de los cuidados médicos y de la ausencia de enfermedades. En la actualidad, la opinión predominante es que en general se puede lograr una salud óptima a través de la seguridad ambiental, de los cambios organizacionales y de los cambios en los estilos de vida.

**10. Describir la importancia de los programas de acondicionamiento físico.**

Muchas empresas estadounidenses tienen programas de ejercicio diseñados para ayudar a mantener a sus empleados físicamente sanos. Estos programas contribuyen a reducir el ausentismo, los accidentes y los gastos por enfermedad.

**11. Explicar las repercusiones del abuso de sustancias, describir los lugares de trabajo libres de abuso de sustancias tóxicas y describir cómo implantar un programa de pruebas de consumo de drogas.**

El abuso de sustancias tóxicas se relaciona con el consumo de sustancias ilegales o con el consumo indebido de sustancias controladas como el alcohol y algunas otras drogas. La Ley sobre los Lugares de Trabajo Libres de Drogas de 1988 requiere que algunos contratistas federales y todos los concesionarios federales estén de acuerdo en que proveerán lugares de trabajo libres de drogas como una condición para recibir un contrato o una concesión por parte de una agencia federal.

El primer paso para el establecimiento de un lugar de trabajo libre de abusos de sustancias tóxicas es implantar una política en ese sentido. El segundo paso es brindar educación y capacitación para los supervisores y empleados. El tercer paso en el establecimiento de un lugar de trabajo libre del abuso de sustancias tóxicas es la creación de un programa de asistencia a los empleados.

**12. Describir los programas de asistencia al empleado.**

Un programa de asistencia a los empleados es un enfoque amplio que muchas organizaciones desarrollan para lidiar con los conflictos maritales o familiares, con los problemas de desempeño en el trabajo, con el estrés, los conflictos emocionales o los problemas de salud mental, las dificultades financieras, el abuso del alcohol y de las drogas, y la angustia.

**13. Describir el efecto de los lugares de trabajo libres de humo.**

Fumar en el lugar de trabajo no solamente es peligroso para la salud de los empleados, sino que también es dañino para la salud financiera de la empresa.

## Términos clave

---

- Robo de identidad, 339
- Seguridad, 340
- Salud, 340
- Análisis de riesgos en el trabajo, 344
- Lesiones ocasionadas por tensión continua, 347
- Síndrome del túnel carpiano, 347
- Ergonomía, 347
- Violencia en el lugar de trabajo, 348
- Retención negligente, 349
- Estrés, 351
- Fatiga crónica, 355
- Abuso de sustancias tóxicas, 358
- Alcoholismo, 359
- Programa de asistencia a los empleados (PAE), 362

## Preguntas para repaso

---

1. Defina la *seguridad* y la *salud*.
2. Cuál es el objetivo de la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional
3. Cuál es el propósito actual de la Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional (OSHA)
4. Cuáles son las principales formas en las cuales se diseñan los programas de seguridad  
Explique su respuesta.
5. Cuál es el objetivo del análisis de los peligros en el trabajo
6. Cuál es el propósito de la Ley de Reautorización y Enmiendas al Superfondo, Título III (SARA)
7. Por qué se interesan las compañías en las lesiones ocasionadas por tensión continua Qué es el síndrome del túnel carpiano
8. Defina la *ergonomía*. Cuál es el propósito de la ergonomía
9. Qué efecto tiene la violencia en el lugar de trabajo y la violencia familiar sobre una organización
10. Por qué debe una empresa tratar de identificar los trabajos estresantes
11. Por qué debe interesarse una empresa en la fatiga crónica de los empleados
12. Cuáles son las principales fuente de estrés
13. Cuáles son los objetivos de los programas de bienestar
14. Por qué es recomendable establecer en las organizaciones programas de acondicionamiento físico
15. Cuál es el propósito de los lugares de trabajo libres del abuso de sustancias tóxicas en las organizaciones
16. Cuáles son los pasos que deben seguirse para el establecimiento de un lugar de trabajo libre de abusos de sustancias tóxicas
17. Qué es un programa de asistencia a los empleados
18. Qué preocupaciones debe tener un administrador en relación con el hecho de fumar en el lugar de trabajo

## INCIDENTE DE ARH 1

**¡Qué cambio!**

**“Déjenme solo** y déjenme hacer mi trabajo”, dijo Manuel Gómez. Anonadado, Bill Brown, el supervisor de Manuel, decidió contar hasta 10 y no respondió al comentario de Manuel. Mientras regresaba a su oficina, Bill pensaba cómo había cambiado Manuel a lo largo de los últimos meses. Hace dos años, cuando empezó a trabajar para Bill, Manuel era un colaborador muy tenaz y cooperativo. La compañía había enviado a Manuel a dos escuelas de capacitación y había recibido excelentes reportes acerca de su desempeño en cada una de ellas.

Hasta hace apenas un año, Manuel tenía un récord de asistencia perfecto y era un empleado modelo. Sin embargo, aproximadamente en esa época, empezó a tener problemas personales, los cuales derivaron en un divorcio seis meses después. Manuel había solicitado varias veces un día libre para ocuparse de sus asuntos personales. Bill había tratado de ayudarlo en todo lo que podía sin inmiscuirse en forma directa en los asuntos personales de Manuel. Pero Bill estaba consciente de la tensión que Manuel experimentó cuando su matrimonio se derrumbó, a lo que siguieron las inevitables disputas entre él y su esposa en relación con la custodia de los hijos, los pagos de pensiones alimenticias y las propiedades.

Durante el mismo periodo, la alta administración inició una campaña para el mejoramiento de la productividad. Bill encontró necesario ejercer presiones adicionales sobre todos sus empleados, incluyendo a Manuel. Trató de ser considerado, pero tuvo que volverse mucho más orientado hacia el desempeño, exigiendo un incremento en la producción por parte de cada trabajador. Conforme pasó el tiempo, Manuel empezó a llegar tarde a la compañía, e incluso faltó dos días sin avisar a Bill. Este último atribuyó el comportamiento de Manuel a un estrés excesivo. Como Manuel había sido un empleado tan bueno durante tanto tiempo, Bill disculpó los retrasos y las ausencias, y tan sólo sugirió a Manuel que tratara de mejorar.

Sentado frente a su escritorio, Bill pensó en qué podía haber causado la explosión de Manuel tan sólo unos minutos antes. Bill le había sugerido que detuviera la máquina que estaba operando y que limpiara el área circundante. Esto era una parte normal del trabajo de Manuel y algo que él había hecho con mucho cuidado en el pasado. Bill consideró que el desorden alrededor de la máquina de Manuel podía dar cuenta del número creciente de defectos en las piezas que estaba fabricando. Éste es un asunto serio. Creo que debo hablar con el jefe acerca de ello”, pensó Bill.

**Preguntas**

1. Cuál piensa usted que es el problema de Manuel
2. Como podría ayudar en esta situación un programa de asistencia a los empleados

## INCIDENTE DE ARH 2

**¿Un compromiso con la seguridad?**

**Wanda Zackery** estaba muy entusiasmada hace un año cuando se incorporó a Landon Electronics como su primer ingeniero en seguridad. Ella se había graduado en Florida State University con una licenciatura en ingeniería eléctrica y tenía un fuerte deseo de ingresar al mercado laboral. Wanda había seleccionado su trabajo en Landon Electronics entre muchas otras ofertas. Consideraba que esa compañía le ofrecería una amplia variedad de experiencias que no podía recibir en un trabajo que fuera estrictamente de ingeniería. Además, cuando la presidente de la compañía, Martha Lincoln, la entrevistó, le prometió que los recursos de la empresa estarían a su disposición para corregir cualquier problema relacionado con la seguridad.

Sus primeros años en Landon fueron agitados, pero emocionantes. Ella identificó de inmediato numerosos problemas de seguridad. Uno de los más peligrosos implicaba la falta de instalación de guardas de seguridad en todos los equipos desprotegidos. Wanda preparó cuidadosamente su propuesta, incluyendo los costos esperados, para hacer los cambios mínimos necesarios. Estimó que se necesitarían cerca de 50,000 para completar las condiciones necesarias. Wanda presentó entonces la totalidad del paquete a Lincoln y le explicó la necesidad de los cambios. Lincoln recibió cordialmente su presentación, le respondió que lo pensaría con calma y que después volvería a hablar con ella.

Pero, eso sucedió hace seis meses! Cada vez que Wanda trataba de obtener alguna respuesta a su petición, Lincoln se mostraba amigable, pero le decía que quería tener más tiempo para considerarla. Mientras tanto, Wanda se había vuelto cada vez más ansiosa. Recientemente, un trabajador apenas había logrado evitar un accidente serio. Algunos trabajadores también se mostraban preocupados. Ella escuchó el rumor de que alguien había telefonado a la oficina regional de la Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional (OSHA).

Su sospecha quedó confirmada la semana siguiente, cuando el inspector de OSHA apareció en la planta. Hasta entonces no se había hecho ninguna visita a la compañía. Aunque Lincoln no estaba rebo-sante de alegría, permitió al inspector el acceso a la compañía. Después llegó a la conclusión de que no debería haber cooperado tanto. Antes de que el inspector se fuera, anotó los casos de cada equipo que no contaba con las guardas de seguridad necesarias. Las multas podrían alcanzar un total de 70,000 si los problemas no se corregían de inmediato. El inspector le notificó que reincidir en las infracciones podría costar a la empresa 700,000 y tal vez la privación de la libertad para los responsables.

Cuando el inspector salía de la compañía, Wanda recibió una llamada telefónica. Wanda, habla Martha Lincoln. Por favor, preséntese en mi oficina de inmediato. Necesitamos echar a andar de inmediato su proyecto .

## Preguntas

1. Analice el nivel de compromiso de Martha Lincoln con respecto a la seguridad ocupacional.
2. Existe alguna forma de equilibrar la necesidad de costos más bajos de Landon y la necesidad de los trabajadores en cuanto a condiciones de seguridad en el trabajo

## Notas

1. Stephanie Shapson Peet, Employers Are Stung with a Hefty Price When Employees Suffer an Identity Theft , *Supervision* 69 (julio de 2008): 10-12.
2. T. McCollum, Flaws Found in Identity Protection , *Internal Auditor* 62 (agosto de 2005): 20-21.
3. Identity Fraud Down, Yet Cost to Consumer Rises, Javelin Finns , *CardLine* 8 (15 de febrero de 2008): 18.
4. Anne Fisher, Job Offer or Identity-Theft Scam , *Fortune* 152 (septiembre de 2005): 162.
5. Carol A. Mangis, Caveats for Job Seekers , *PC Magazine* 24 (8 de noviembre de 2005): 25.
6. Frank Hayes, Theory and Reality , *Computerworld* 42 (9 de junio de 2008): 48.
7. Jack Vonder Heide, Fraud and Identity Theft , *Illinois Banker* 93 (abril de 2008): 18-19.
8. Identity Fraud Down, Yet Cost to Consumer Rises, Javelin Finns .
9. Kathy Gurchiek, ID Theft Services Emerge as New Employee Benefit , *HR Magazine* 50 (octubre de 2005): 29-32.
10. Raising Red Flags , *Community Banker* 17 (junio de 2008): 12.
11. Robert McMillan, ID Theft Rampant Despite Laws , *etwork World* 25 (9 de junio de 2008): 19.
12. Repeat Violations Bring Repeat Penalties , *Safety Compliance Letter* (1 de febrero de 2008): 14.
13. James L. Nash, Criminal Enforcement: Agency Looks Beyond OSHA Act , *Occupational Hazards* 67 (junio de 2005): 8-13.
14. Customers Give OSHA High Marks , *Job Safety and Health quarterly* 13 (invierno de 2002): 16.
15. Mark A. Hofmann, OSHA Launches 5-Year Plan , *Business Insurance* 37 (19 de mayo de 2003): 3.
16. Serious Workplace Injuries Decrease, but Financial Impact Remains High , *Industrial Safety Hygiene news* 39 (noviembre de 2005): 10.
17. Steep Price Tag for Workplace Injuries , *Occupational Hazards* 67 (diciembre de 2005): 12.
18. *Ibid.*
19. <http://www.bls.gov/news.release/cfoi.toc.htm>. 27 de julio de 2008.
20. The Basics of Job Hazard Analysis , *Safety Compliance Letter* (1 de agosto de 2007): 7-10.
21. Dan Petersen, Setting Goals Measuring Performance , *Professional Safety* 50 (diciembre de 2005): 43-48.
22. Ergo Claims & Costs Keep Climbing , *Industrial Safety Hygiene news* 39 (marzo de 2005): 12.
23. Help for Aching Wrists , *Consumer Reports on Health* 20 (abril de 2008): 10.
24. Carpal Tunnel Syndrome: Common Ailment, Many Treatments , *Safety Compliance Letter* (1 de febrero de 2006): 12-13.
25. Lost-Worktime Injuries and Illnesses: Characteristics and Resulting Time away from Work , *Medical Benefits* 21 (30 de abril de 2004): 4.
26. Milford Prewitt, Workers' Comp for RSI-Related Injuries More Costly Overall , *ation's Restaurant news* 39 (13 de junio de 2005): 1.
27. Meghan Max, Avoiding Carpel Tunnel Syndrome , *Ottawa Business Journal* 13 (5 de noviembre de 2007): 22.
28. Jana J. Madsen, Surviving Work: A Guide to Ergonomics at the Office and in the Field , *Buildings* 102 (febrero de 2008): 68-70.
29. William H. Kincaid, Realistic, Cost-Effective Ergonomics for Real People , *Occupational Hazards* 67 (agosto de 2005): 44-46.
30. John G. Falcioni, Finding the Right Fit , *Mechanical Engineering* 125 (abril de 2003): 4.
31. Ergonomics Yield Benefits for Schneider , *Traffic World* 270 (10 de abril de 2006): 27.
32. Derek Timm, Ergonomic Workplace Strategies Don't Have to Break the Bank , *Healthcare Purchasing news* 31 (2008): 86-87.
33. Chris Traynor, Peace of Mind: Arresting Workplace Violence , *Surface Fabrication* 13 (julio de 2007): 28-31.
34. Kathy Gurchiek, Workplace Violence on the Upswing , *HR Magazine* 50 (julio de 2005): 27-28.
35. Study Quantifies Cost of Workplace Violence , *Safety Compliance Letter* (1 de enero de 2006): 12-13.
36. Mariene Piturro, Workplace Violence , *Strategic Finance Magazine* 82 (mayo de 2001): 35.
37. Employees Concerned about Workplace Violence , *Occupational Hazards* 63 (septiembre de 2001): 27.
38. Barbara Mulhern, Harlan Amandus y Daniel Hartley, History of Violence . *Convenience Store news* 43 (22 de noviembre de 2007): 151-156.
39. Paul Viollis y Doug Kane, Bark or Bite , *Security: For Buyers of Products, Systems Services* 43 (marzo de 2006): 68.
40. Todd Henneman, Ignoring Signs of Violence Can Be a Fatal, Costly Mistake , *Workforce Management* 85 (27 de febrero de 2006): 10-11.
41. How to Predict and Prevent Workplace Violence , *HR Focus* 82 (abril de 2005): 10-11.
42. Libby John, A Real Threat , *U.S. Business Review* 9 (abril de 2008): 112.
43. Jean Thilmany, In Case of Emergency , *HR Magazine* 52 (noviembre de 2007): 79-83.
44. Workplace Violence Update: What You Should Know Now , *HR Focus* 85 (junio de 2008): 7-11.
45. William Atkinson, Keeping Violent Employees out of the Workplace , *Risk Management* 47 (febrero de 2000): 12.
46. Experts Identify Four Trends in Workplace Violence , *Security Director's Report* 8 (junio de 2008): 1-15.
47. Kim Mickenberg, Cupid Overkill , *Psychology Today* 41 (mayo/junio de 2008): 29.
48. How Domestic Violence Affects Workplaces-and What to Do , *HR Focus* 82 (enero de 2005): 9.
49. Lydell C. Bridgford, Piercing the Veil of Silence: Domestic Violence and the Workplace , *Employee Benefit news* 20 (agosto de 2006): 21.
50. Services Provided to Victims of Domestic Violence, Sexual Assault, Dating Violence, and Stalking: GAO-07-846R , *GAO Reports* (19 de julio de 2007): 1-29.



51. *Ibid.*
52. Joanne Descheneaux, Domestic Violence Victims Have Workplace Protection , *HR Magazine* 53 (marzo de 2008): 32.
53. Judy Greenwald, More States Mandating Domestic Violence Leave , *Business Insurance* 41 (20 de agosto de 2007): 3/30.
54. Leading Productivity Killers in Today's Market: Overwork, Stress , *HR Focus* 85 (abril de 2008): 8.
55. Will Stress Be Your Next Wellness Target , *HR Focus* 85 (enero de 2008): 12.
56. De-Stress Before You're in Distress , *Motor Age* 126 (diciembre de 2007): 54.
57. Cora Daniels, The Last Taboo , *Fortune* 146 (28 de octubre de 2002): 138.
58. Kate Donovan, RR Unburdens on Stress , *Employee Benefits* (septiembre de 2007): 29.
59. Workplace Stress Taking a Harsh Toll , *Teller Vision* (abril de 2008): 4-5.
60. Stress Craters Productivity and Your Retention Efforts , *Compensation Benefits for Law Offices* 8 (abril de 2008): 4-6.
61. Health Day, The Heartache of a Stressful Job , *U.S. e ws World Report* 143 (22 de octubre de 2007): 65.
62. Why You Should Consider Elder-Care Benefits as a Retention Tool , *HR Focus* 83 (mayo de 2006): 5-6.
63. Financial Stress: The Latest Worker Risk , *HR Focus* 85 (junio de 2008): 12.
64. Shane R. Premeaux, R. Wayne Mondy y Arthur Sharplin, Stress and the First-Line Supervisor , *Supervisory Management* 30 (julio de 1985): 36-40.
65. Kristen LeClair, Burn Out! , *RDH* 27 (junio de 2007): 36/104.
66. Amit Mukherjee, Beat the Burnout Blues , *Business Today* 16 (30 de diciembre de 2007): 170-172.
67. Aiesha D. Little, Beating Burnout , *will* 96 (mayo de 2008): 34.
68. Virtual Work: It's Not Just for Members of the Jedi Council , *T D* 59 (agosto de 2005): 12-13.
69. Steven Elwell, Addicted to the Job , *Sales Marketing Management* 159 (marzo de 2007): 45.
70. Joanne Wojcik, Financial Incentives Boost Wellness Program Participation , *Business Insurance* 411 (3 de diciembre de 2007): 28-29.
71. *Ibid.*
72. *Ibid.*
73. Leah Carlson Shepherd, Mandatory Health Screenings Reap Huge Rewards , *Employee Benefit e ws* 20 (abril de 2006): 32.
74. *Ibid.*
75. Ann D. Clark, The New Frontier of Wellness , *Benefits Quarterly* 24 (segundo trimestre de 2008): 23-28.
76. Wellness Programs on the Rise in the Workplace , *HR Focus* 83 (marzo de 2006): 12.
77. Pamela Babcock, Getting the Weight Off , *HR Magazine* 53 (enero de 2008): 60-66.
78. Miles White, The Cost-Benefit of Well Employees , *Harvard Business Review* 83 (diciembre de 2005): 22.
79. Josh Cable, From Warm Fuzzies to Fitness Culture , *Occupational Hazards* 68 (abril de 2006): 35-37.
80. Clark, The New Frontier of Wellness .
81. Stephenie Overman, Lincoln Plating Benefits from Strategic Wellness Program , *Employee Benefit e ws* 19 (1 de octubre de 2005): 67-68.
82. Executives Give Weight to Fitness , *HR Magazine* 51 (enero de 2006): 16.
83. Lynn Gresham, Benefits That Keep Mature Workers and Their Companies Going Strong , *Employee Benefit e ws* 19 (1 de octubre de 2005): 9.
84. Jodi Schneider, More Fit in Less Time , *U.S. e ws World Report* 132 (13 de mayo de 2002): 50-51.
85. How to Spot Substance Abuse among Employees , *PRO* 19 (marzo de 2007): 6.
86. Diane Cadrain, Helping Workers Fool Drug Tests Is a Big Business , *HR Magazine* 50 (agosto de 2005): 29-32.
87. Eric Newhouse, Alcoholism: Its Origins, Consequences and Costs , *iemans Reports* 57 (primavera de 2003): 28.
88. Nancy N. Delogu, Essential Elements of a Drug-Free Workplace Program , *Professional Safety* 52 (noviembre de 2007): 48-51.
89. *Ibid.*
90. Jennifer Busick, Workplace Drug Use and Worker Safety: New Strategies, New Solutions , *Safety Compliance Letter* (1 de julio de 2005): 7-11.
91. Meg Fletcher, Drug-Test Cheats Frustrate Employer Screening Efforts , *Business Insurance* 39 (1 de agosto de 2005): 26.
92. Robert Cassidy, Fighting Drug Abuse on the Job Site , *Building Design Construction* (junio de 2006): 5.
93. Employee Assistance Programs Fill Many Needs , *Employee Benefit e ws* 19 (diciembre de 2005): 19.
94. Kelley M. Butler, Mending Mind and Body , *Employee Benefit e ws* 20 (septiembre de 2006): 26-29.
95. Lydell C. Bridgeford, Smoke Gets in Your Eyes , *Employee Benefit e ws* 22 (enero de 2008): 33-34.
96. Expect More Workplace Smoking Bans after Surgeon General's Report , *HR Focus* 83 (septiembre de 2006): 9.
97. Paul McIntyre, A Smoking Ban Isn't about Your Bottom Line, It's about Protecting Your Workers' Health , *ation's Restaurant e ws* 39 (5 de diciembre de 2005): 24-34.
98. Leslie Zellers, Meliah A. Thomas y Marice Ashe, Legal Risks to Employers Who Allow Smoking in the Workplace , *American Journal of Public Health* 97 (agosto de 2007): 1376-1382.
99. Kathy Gurchiek, Study: Smoking Ban Improved Air , *HR Magazine* 50 (enero de 2005): 34.
100. McIntyre, A Smoking Ban Isn't about Your Bottom Line, It's about Protecting Your Workers' Health .
101. Leah Carlson Shepherd, States, Businesses Snuff Out Smoking , *Employee Benefit e ws* 20 (agosto de 2006): 1/38.
102. Bill Gillette, Promoting Wellness Programs Results in a Healthier Bottom Line , *Managed Healthcare Executive* (11 de febrero de 2001): 45-46.
103. Workplace Smoking Ban Passed in 14th State , *HR Focus* 83 (julio de 2006): 2.
104. Catherine Arnst, Of Smoking Bans and Nicotine Fits , *BusinessWeek* (28 de noviembre de 2005): 85.
105. Monica Dobie, Quit Smoking or Lose Your Job , *World Tobacco* (mayo de 2005): 20-21.
106. A. E. Smith, Stubbing Out Smoke Breaks , *Incentive* 180 (junio de 2006): 10.
107. Dee Gill, Get Healthy or Else , *Inc.* 28 (abril de 2006): 35-37.
108. [http://en.wikipedia.org/wiki/Bhopal\\_disaster](http://en.wikipedia.org/wiki/Bhopal_disaster), 27 de julio de 2008.
109. James L. Nash, Managing Global Safety: The Power of One , *Occupational Hazards* 67 (septiembre de 2005): 28-32.
110. *Ibid.*
111. *Ibid.*
112. *Ibid.*





## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- 1 Explicar la formación de la Coalición Cambiar para Ganar.
- 2 Describir los amplios objetivos que caracterizan al movimiento laboral como un todo y describir las estrategias de la fuerza laboral organizada con miras a fortalecer el movimiento.
- 3 Explicar las razones por las cuales los empleados se afilian a los sindicatos y describir la estructura básica de un sindicato.
- 4 Definir las *negociaciones colectivas* e identificar los pasos que implica el establecimiento de la relación para las negociaciones colectivas.
- 5 Describir el sistema salarial de dos niveles.
- 6 Describir el proceso de las negociaciones colectivas y explicar los aspectos psicológicos de éstas.
- 7 Describir los factores implicados en la preparación de las negociaciones.
- 8 Explicar los problemas comunes de las negociaciones y describir el proceso de negociación del contrato.
- 9 Identificar las formas de superar los fracasos en las negociaciones.
- 10 Describir las implicaciones de la ratificación del acuerdo y de la administración del contrato.
- 11 Describir el proceso de negociaciones colectivas en el sector público.
- 12 Explicar en qué consiste la anulación del registro del sindicato.
- 13 Describir el estado de los sindicatos en la actualidad.

# Sindicatos laborales y negociaciones colectivas

## ARH en Acción: Coalición Cambiar para Ganar



Explicar la formación de la Coalición Cambiar para Ganar.

### Coalición Cambiar para Ganar:

Federación sindical integrada por siete sindicatos que se separaron de la Federación Estadounidense del Trabajo y Congreso de Organizaciones Industriales (AFL-CIO, por las siglas de American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations) para constituir formalmente una federación laboral competitiva que, en 2005, representaba a cerca de 6 millones de trabajadores estadounidenses.

La **Coalición Cambiar para Ganar** es una federación sindical integrada por siete sindicatos que se separaron de la Federación Estadounidense del Trabajo y Congreso de Organizaciones Industriales (AFL-CIO, por las siglas de American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations) para constituir formalmente una federación laboral competitiva que, en 2005, representaba a cerca de 6 millones de trabajadores estadounidenses.

La coalición, dirigida por el Sindicato Internacional de Empleados de Servicios (SIES), está concentrando sus energías en afiliar a más miembros y no tanto en el cabildero.<sup>1</sup> En la nueva coalición también se incluyen organizaciones sindicales como International Brotherhood of Teamsters, United Food and Commercial Workers International Union, UNITE HERE [antes Union of Needletrades, Industrial and Textile Employees (UNITE) y Hotel Employees and Restaurant Employees International Union (HERE)], United Brotherhood of Carpenters and Joiners of America, Laborers' International Union of North America y United Farm Workers of America.<sup>2</sup> La Coalición Cambiar para Ganar

se separó de la AFL-CIO ante la frustración que generó el liderazgo del presidente de esa federación, John J. Sweeney, quien fue incapaz de detener el declive en el número de afiliados durante su gestión de 10 años.<sup>3</sup> Una razón fundamental para la ruptura fue la creencia de que la AFL-CIO estaba asignando insuficientes recursos para las labores de organización.<sup>4</sup> La coalición quería dirigir sus esfuerzos a los trabajadores de las industrias en las cuales los empleadores no podían subcontratar con facilidad los empleos. Los primeros objetivos en cuanto a organización incluyeron a las industrias de limpieza, atención médica, hoteles y restaurantes,

menudeo y transportación.<sup>5</sup> En ese marco, la misión de la Coalición Cambiar para Ganar es: "Unir a los 50 millones de trabajadores pertenecientes a las industrias afiliadas cuyos trabajos no pueden ser subcontratados y los cuales son vitales para la economía global. Buscamos conseguir el sueño de Estados Unidos para ellos, y para todas las personas que trabajan, lo que incluye: salarios que permitan sustentar a una familia, cuidados universales de la salud, seguridad para el retiro, libertad para formar un sindicato que dé a los trabajadores voz y participación en el empleo".<sup>6</sup> La coalición ha tenido éxito en la organización de los empleados de las industrias de atención médica y de servicios.<sup>7</sup>

Terence M. O'Sullivan, presidente del Laborers' International Union of North America, afirma: "Los persistentes y prolongados intentos por reformar el Departamento de



Web Wisdom

Coalición Cambiar para Ganar  
<http://www.changetowin.org>

En el sitio Web de la Coalición Cambiar para Ganar se incluyen temas relacionados con quiénes son, a quiénes representan, sus campañas, organización estratégica y hechos clave.

la Industria de la Construcción (Building and Construction Trades Department) de la AFL-CIO fueron infructuosos. Las reformas necesarias incluían un cambio en la estructura de gobierno del departamento y un cambio en las reglas jurisdiccionales que dictan quiénes son los miembros del sindicato que pueden hacer ciertos tipos de trabajos. Estas reglas ya no reflejan a la industria de la construcción y perjudican a los contratistas del sindicato”.<sup>8</sup>

La opinión pública todavía está indagando la separación de la Coalición Cambiar para Ganar y de la AFL-CIO. Algunos piensan que la separación ha tenido éxito. Otros no, como Marick Masters, profesor de administración de empresas en la Universidad de Pittsburgh, quien sostiene: “En realidad han sucedido muy pocas cosas. Hay ‘mucho ruido y pocas nueces’ en torno a la separación. Ellos siguen encontrando una realidad económica en la cual, aun cuando obtienen nuevos miembros, están perdiendo más”.<sup>9</sup>

*Este capítulo inicia* con una exposición acerca de la Coalición Cambiar para Ganar se describen los objetivos del sindicato y las estrategias de la fuerza laboral organizada, encaminados a fortalecer el movimiento. Nos detendremos a analizar las razones por las cuales los empleados se unen a los sindicatos, la estructura básica de un sindicato, así como el proceso de negociaciones colectivas. Examinaremos también los pasos necesarios para efectuar negociaciones colectivas y el sistema de sueldos de dos niveles. Nos referiremos a los aspectos psicológicos de las negociaciones colectivas, la preparación para tales negociaciones y los problemas que suelen surgir en éstas. A continuación, examinaremos temas relacionados con los contratos colectivos de trabajo, como los estancamientos en las negociaciones y la ratificación. Dedicaremos secciones especiales para hablar de la administración del contrato, las negociaciones colectivas en el sector público y la anulación del registro sindical. El capítulo concluye con una sección que analiza el estatus de los sindicatos en la actualidad y con una Perspectiva global titulada La CIO SL afirma que la organización sindical puede ser peligrosa .

## 2

Describir los amplios objetivos que caracterizan al movimiento laboral como un todo y describir las estrategias de la fuerza laboral organizada con miras a fortalecer el movimiento.

## Objetivos de un sindicato

El movimiento sindical tiene una larga historia en Estados Unidos. Aunque cada sindicato es una organización única que busca sus propias metas, existen varios objetivos amplios que caracterizan al movimiento laboral como un todo:

1. Asegurar y, si es posible, mejorar los estándares de vida y el estatus económico de sus miembros.
2. Mejorar y, si es posible, garantizar la seguridad individual contra las amenazas y contingencias que podrían resultar de las fluctuaciones en el mercado, de los cambios tecnológicos o de las decisiones de la administración.
3. Influir en las relaciones de poder del sistema social en aquellas formas que favorezcan y que no amenacen los progresos y las metas del sindicato.
4. Mejorar el bienestar de todos aquellos que trabajen para ganarse la vida, independientemente de que sean o no miembros del sindicato.
5. Crear mecanismos que protejan contra la aplicación de políticas y prácticas arbitrarias en el lugar de trabajo.<sup>10</sup>

La filosofía básica del movimiento laboral es la de una democracia organizacional que busca un ambiente de dignidad social para los hombres y las mujeres que trabajan. Los sindicatos disponen de numerosas estrategias para lograr sus objetivos.

## Estrategias de la fuerza laboral organizada con miras a fortalecer el movimiento sindical

Aun cuando el movimiento laboral ha sufrido varios reveses a lo largo de las últimas décadas, es probable que el número de afiliaciones al sindicato hubieran disminuido si no se hubieran usado las siguientes estrategias.

## Miembros sindicales estratégicamente ubicados

La importancia de los trabajos que desempeñan los miembros de los sindicatos afecta de manera significativa el poder de un sindicato. Por ejemplo, tal vez tendría que cerrarse la totalidad de una planta si los maquinistas sindicalizados que realizan trabajos esenciales deciden ir a la huelga. De este modo, unos cuantos miembros sindicales estratégicamente localizados pueden ejercer una cantidad desproporcionada de poder. El tipo de empresa que esté sindicalizada también determina el poder de un sindicato. La sindicalización de los camioneros o de los trabajadores de los muelles puede afectar a la totalidad del país y, por consiguiente, mejorar la base de poder del sindicato. Esto es precisamente lo que hicieron los estibadores en la huelga de la Costa Oeste del año 2002, que afectó al comercio desde San Francisco hasta Maine. A través del control de las industrias clave, el poder de un sindicato puede ampliarse a las empresas que no están sindicalizadas.

## Organización de varias compañías grandes al mismo tiempo

El SIES de Houston organizó a los conserjes de varias compañías grandes al mismo tiempo. En vez de realizar una campaña para cada centro de trabajo, fue capaz de negociar un contrato amplio y extensivo a toda la industria. Esto eliminó el temor de cada compañía de resultar debilitada ante los competidores si autorizaba sueldos más altos. En esencia, las compañías permanecieron neutrales. La estrategia pasó por encima del Consejo Nacional de Relaciones Laborales (*National Labor Relations Board*, NLRB), el cual vigila por lo general la sindicalización de los trabajadores.<sup>11</sup>

## Apoyo a los sindicatos

Una táctica sindical que en ocasiones ha funcionado de manera eficaz es ejercer presión sobre el usuario final de los productos de una compañía para lograr éxito en la negociación. El dirigente de United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers of America (UAW), Ronald A. Gettelfinger, autorizó una huelga contra cuatro fábricas de Johnson Controls Inc. (JCI) que elaboran las partes interiores de algunos de los vehículos que tienen mejores ventas en el país. La rápida huelga de dos días costó poco dinero a los trabajadores en cuanto a ingresos perdidos, pero perjudicó a General Motors Corporation y a DaimlerChrysler Group cuando éstas tuvieron que suspender la producción de sus conocidos vehículos deportivos Chevy Trail Blazer y Jeep Liberty. Preocupados acerca de las ventas perdidas en un segmento rentable y deseando preservar buenas relaciones con el UAW, las compañías GM y DaimlerChrysler desempeñaron un papel activo al presionar a JCI para que resolviera la disputa. El resultado fue una victoria mayor del UAW. Los aumentos no solamente ascendieron a \$6 por hora, sino que los huelguistas obtuvieron la promesa de JCI de no interferir con los esfuerzos del UAW para organizar a unos 8,000 trabajadores en las otras 26 fábricas de JCI que abastecen a las tres grandes empresas automotrices estadounidenses.<sup>12</sup>

## Participación política

El brazo político de la AFL-CIO es el **Comité de Educación Política** (*Committee on Political Education*, COPE). Fundado en 1955, su propósito es dar apoyo a los políticos que sean solidarios con la causa de la fuerza laboral organizada. El sindicato recomienda y asiste a los candidatos que sirvan mejor a sus intereses. En las elecciones para elegir presidente y congresistas, el apoyo sindical tiene un efecto significativo. Los miembros de los sindicatos también motivan a sus amigos y familiares para que apoyen a esos candidatos. Joshua Freeman, profesor de historia laboral en New York Graduate Center, explica: Los sindicatos se han debilitado, pero esa debilidad no se refleja en la arena política. Son muy eficaces para movilizar a sus miembros y a las familias de éstos. En la actualidad es muy común que uno de cada cuatro votos de una elección provenga de un hogar donde hay gente sindicalizada.<sup>13</sup> La influencia política de los sindicatos aumenta conforme se incrementa la cantidad de los miembros en condiciones de votar. Al tener amigos en el gobierno, los sindicatos están en una posición más fuerte de hacer maniobras contra la administración. La participación política significa ahora algo más que apoyar a los candidatos a todos los niveles de la política y otorgar el voto de los miembros del sindicato. Los sindicatos apoyan económicamente a los candidatos que se comprometen a ayudar a la aprobación de las leyes que favorecen la fuerza laboral.

### Comité sobre Educación Política (Committee on Political Education, COPE):

Brazo político de la AFL-CIO.



**Organización encubierta:**

Proceso de capacitar a los organizadores del sindicato para que soliciten empleos en una compañía y para que, una vez contratados, trabajen para sindicalizar a los empleados.

**Infiltrar organizadores en las comunidades:**

Proceso del sindicato para ayudar a entrar a organizadores sindicales en el seno de las comunidades para enfocarse en una industria en particular.

**Campañas de conciencia pública:**

Maniobras laborales, que no coinciden con una huelga ni con una campaña de organización, para presionar a un empleador con la finalidad de que mejore sueldos, prestaciones y otros rubros.

**Organización encubierta**

**Organización encubierta** es el proceso de capacitar a los organizadores del sindicato para que soliciten empleos en una compañía y para que, una vez contratados, trabajen para sindicalizar a los empleados.<sup>14</sup> Aunque de manera tradicional esta estrategia fue utilizada por sindicatos de obreros dentro de la industria de la construcción, actualmente la emplean sindicatos de otros sectores, como los de la industria restaurantera y hotelera. La Suprema Corte de Justicia de Estados Unidos ha dispuesto que los empleadores no pueden discriminar contra los organizadores encubiertos (*LRB versus Town Electric Inc.*). Por consiguiente, una compañía no puede despedir a estos empleados simplemente porque también trabajen para un sindicato.<sup>15</sup>

**Infiltrar organizadores en las comunidades**

**Infiltrar organizadores en las comunidades** es el proceso del sindicato para ayudar a entrar a organizadores sindicales en el seno de las comunidades para enfocarse en una industria en particular. Con sus campañas de infiltración, los sindicatos eligen por lo regular a aquellas compañías en las cuales los empleados no sindicalizados han solicitado ayuda en cuanto a la organización. Por lo regular, los organizadores han sido reclutados y capacitados por el sindicato nacional. Generalmente, son jóvenes, ambiciosos y con educación universitaria que sienten una gran pasión por el movimiento laboral estadounidense. Greg Denier, director de comunicaciones de la Coalición Cambiar para Ganar, aclara: Reclutamos a partir de las escuelas que disponen de centros laborales como Berkeley, Cornell y Wisconsin. También acudimos a las escuelas que representan proyectos para los empleadores como Wharton.<sup>16</sup> Los organizadores se reúnen con los empleados en grupos pequeños e incluso los visitan en sus casas. Conocen todos los matices de las operaciones de una compañía y se dirigen hacia los departamentos que tienen administradores débiles, como una forma de atraer a los empleados insatisfechos que pueden estar dispuestos a organizarse.

**Campañas de conciencia pública**

Las **campañas de conciencia pública** se refieren a aquellas maniobras laborales, que no coinciden con una huelga ni con una campaña de organización, para presionar a un empleador con la finalidad de que mejore sueldos, prestaciones y otros rubros. De manera creciente, estas campañas se usan como una alternativa para las huelgas porque más empleadores están dispuestos a reemplazar a los trabajadores que estén a favor de las huelgas. Los empleadores cuentan con menos recursos contra las campañas de la fuerza laboral relacionadas con la afiliación a grupos políticos y comunitarios que apoyan las metas del sindicato o a los piquetes de huelga de una compañía, esto es, los grupos que intentan imponer una huelga. Tampoco tienen forma de defenderse al tratar con las situaciones en las que el sindicato inicia cuestionamientos de representación hacia ciertas acciones negativas para la fuerza laboral tales situaciones de cuestionamiento incluyen escribir cartas a los editores de los periódicos locales o hacer acusaciones ante agencias administrativas como la Occupational Safety and Health Administration (OSHA), el Departamento del Trabajo y el NLRB. Estos tipos de campañas de conciencia pública, que no están vinculados en forma directa con las remuneraciones de los empleados, con frecuencia son métodos efectivos para el apoyo del sindicato. Además, el enfrentarse a tales campañas requiere de mucho tiempo y es costoso para las empresas.

En 2006 los conserjes del SIES participaron en una campaña de conciencia pública denominada Hagamos que el trabajo pague!. La campaña pretendía demostrar la necesidad de que los estadounidenses recibieran una remuneración suficiente para costear un estilo de vida de clase media.

Por su parte, los asistentes de vuelo de United Airlines lanzaron una campaña global de conciencia pública. Los miembros de la Association of Flight Attendants-CWA protestaban por la terminación unilateral del plan de pensiones de United. En 2006 los pilotos de Delta emplearon campañas de conciencia pública encaminadas a lograr concesiones.

**Recaudación de fondos para la organización**

Para motivar a los trabajadores a que se unan, la AFL-CIO pide con frecuencia a sus afiliados que aporten más fondos para la organización. La federación también puede aumentar el financiamiento para su Instituto de Organización, el cual capacita a los organizadores, e incluso lanzó una campaña de opinión pública encaminada a obtener un mayor apoyo para los sindicatos por parte del público.<sup>17</sup> Los sindicatos nacionales también están aportando fondos para la organización.

Un concepto interesante es el fondo de recuperación del mercado, una herramienta utilizada por los sindicatos de la construcción de Estados Unidos en su batalla contra los contratistas no sindicalizados. Estos fondos usan las cuotas pagadas por los miembros para



DILEMA  
ÉTICO

## Una medida estratégica

**Suponga que usted** es el gerente de la planta de una compañía manufacturera de tamaño mediano que ha estado experimentando tensiones crecientes con los empleados, y ha habido una gran cantidad de charlas entre los trabajadores acerca de la formación de un sindicato. Usted ha visto incluso lo que parecen ser tarjetas de autorización que circulan por toda la planta. Sandy Marshall, una empleada de su planta, ha estado hablando con muchos de los trabajadores, obviamente acerca de la formación de un sindicato. Sandy es muy influyente con los trabajadores de toda la planta y parece ser una líder natural. Usted considera que si Sandy continúa promoviendo el sindicato, ella tendrá un efecto mayor entre los trabajadores para organizarlo. En ese momento se abre una posición de supervisor en la planta. El sueldo supera por mucho lo que gana Sandy, y usted piensa: "Si la nombramos supervisora, no podrá usar su influencia para impulsar la formación de un sindicato". Sin embargo, existe otro empleado en su departamento que está más calificado para el puesto de supervisor y que tiene más antigüedad en la empresa que Sandy, aunque tiene menos influencia en los demás trabajadores de la planta.

*¿Qué haría usted?*

subsidiar las licitaciones de contratistas sindicalizados contra los competidores no sindicalizados, quienes por lo regular ofrecen tarifas salariales más bajas. Los contratistas sindicalizados contratan a fontaneros, electricistas y artesanos del sindicato, entre muchos otros oficios. Los fondos constituyen la diferencia en los costos de la mano de obra entre un contratista sindicalizado y uno no sindicalizado. Por ejemplo, si un contratista sindicalizado ofrece pagar 1 más por hora, el fondo de recuperación del mercado cubriría la diferencia de 1. De esta forma, el contratista quedaría sobre una base equilibrada con respecto a su competencia no sindicalizada. Las empresas no sindicalizadas son elegibles para los fondos de recuperación del mercado tan sólo cuando firman contratos que implican negociaciones colectivas.<sup>18</sup>

## Organización a través de la verificación de tarjetas

**Verificación de tarjetas:**

Enfoque de organización para los trabajadores en el cual los empleados firman una tarjeta de apoyo si desean sindicalizarse, y si el 50 por ciento de la fuerza laboral más un trabajador (o más) firman la tarjeta, el sindicato considera que tiene una victoria.

La **verificación de tarjetas** es un enfoque de organización para los trabajadores en el cual los empleados firman una tarjeta de apoyo si desean sindicalizarse, y si el 50 por ciento de la fuerza laboral más un trabajador (o más) firman la tarjeta, el sindicato considera que tiene una victoria.<sup>19</sup> La verificación de tarjetas es una forma rápida de encuestar a los trabajadores en relación con la representación del sindicato, pero no ocurre ninguna elección secreta con una boleta.<sup>20</sup> Se ha enviado al Congreso para su discusión la Ley de Elección Libre de los Empleados (*Employee Free Choice Act*), la cual eliminaría la votación secreta en los intentos de organización de un sindicato. Si la ley se aprueba, eliminará el derecho de los trabajadores a votar en una elección secreta con boletas protegida por el Consejo Nacional de Relaciones Laborales (NLRB).<sup>21</sup>

## 3

Explicar las razones por las cuales los empleados se afilian a los sindicatos y describir la estructura básica de un sindicato.

## ¿Por qué los empleados se afilian a los sindicatos?

Los individuos se unen a los sindicatos por muchas razones distintas, las cuales tienden a cambiar a través del tiempo, y pueden implicar consideraciones laborales, personales, sociales o políticas. Sería imposible analizarlas todas, pero las siguientes razones son algunas de las principales.

## Insatisfacción con la administración

Todo empleo conlleva el potencial de una insatisfacción real. Todo individuo tiene un punto de ebullición que lo lleva a considerar la afiliación a un sindicato como una solución para los problemas reales o percibidos. Los sindicatos buscan decisiones administrativas injustas o arbitrarias y posteriormente enfatizan las ventajas de la pertenencia al sindicato como un medio para resolver estos problemas. El 90 por ciento de las veces no se trata de un problema de dinero, asegura Ron Hreha, presidente de la sección 339 de la International Brotherhood of Teamsters (Fraternidad Internacional de Camioneros) en Port Huron, Michigan. Los problemas como la antigüedad, el favoritismo, los procedimientos de quejas y otros aspectos de la vida laboral con frecuencia revisten más importancia que los salarios.<sup>22</sup> John Raudabaugh, socio de Baker and McKenzie LLP en Chicago, comenta: Si se contemplan todas las cosas que

atraen a los empleados para unirse a un sindicato, ello se reduce a aquellos asuntos que pueden tener una réplica total y satisfactoria por parte de la corporación.<sup>23</sup> Wegmans Food Markets, con sede en Rochester, Nueva York, y citada por *Fortune* como una de las 100 mejores compañías para trabajar, considera que se debe implicar a los trabajadores en el proceso de la toma de decisiones. Stephen Cabot, presidente de Relaciones Laborales en Cabot Institute, afirma: Si se trata adecuadamente a los empleados, ellos no sentirán que necesitan un sindicato.<sup>24</sup> Algunas otras razones para la insatisfacción de los empleados se describen a continuación.

**Remuneración.** Los empleados desean que su remuneración sea justa y equitativa. Los salarios son importantes porque permiten satisfacer tanto las necesidades como los placeres de la vida. Si los empleados están insatisfechos con sus sueldos, pueden recurrir a un sindicato para que los asista en el mejoramiento de su nivel de vida. Un aspecto psicológico importante en la remuneración se relaciona con el monto del pago que recibe un individuo en relación con el pago que reciben otros empleados que realizan trabajos similares. Si un empleado percibe que la administración muestra favoritismo al pagar a alguien más una cantidad mayor por realizar el mismo trabajo o incluso un trabajo de menor nivel, es posible que el empleado se sienta insatisfecho. Los miembros del sindicato conocen con precisión la base de su remuneración y cómo se compara con la de otros. En el pasado, los miembros del sindicato han aceptado las desigualdades en la remuneración si el criterio usado es la antigüedad.

**Seguridad en el trabajo.** Históricamente, los empleados jóvenes han estado menos interesados en la seguridad en el trabajo que los trabajadores de mayor edad. Los empleados jóvenes parecían pensar: Si pierdo este trabajo, bien puedo encontrar otro. Pero si los empleados jóvenes atestiguan que la administración pone fin de manera sistemática a los contratos de los trabajadores más antiguos para ceder el lugar a los más jóvenes, quienes suelen ser empleados más emprendedores, comenzarán a pensar de manera distinta en relación con la seguridad en el empleo. Si la empresa no brinda a sus empleados un sentido de seguridad en el trabajo, éstos recurrirán a un sindicato.

**Actitud de la administración.** A todo mundo le gusta pensar que es importante. A nadie le gusta que se le considere como un elemento que puede comprarse y venderse. Por eso mismo, a los empleados les disgusta estar sujetos a acciones arbitrarias y caprichosas por parte de la administración. En algunas empresas, la administración es insensible a las necesidades de sus empleados. En tales situaciones, los empleados sentirán que tienen escasa o nula influencia en los aspectos relacionados con el trabajo. Los empleados que sienten que en realidad no se les considera parte de la organización son los primeros blancos de ataque para la sindicalización. Las organizaciones que tratan a las personas con dignidad y respeto por lo regular son difíciles de organizar en términos sindicales.<sup>25</sup>

La actitud de la administración se puede reflejar incluso en acciones insignificantes. Los empleados pueden empezar a sentir que se les considera máquinas y no personas. Los supervisores quizás dejen de dar razones para hacer las asignaciones inusuales de trabajo y tal vez esperan que los empleados dediquen sus vidas a la empresa sin recibir recompensas adecuadas. La filosofía prevaleciente en estos casos se resume como Si no quieres estar aquí, vete. Una filosofía administrativa que no considere las necesidades de los empleados como individuos hace de la empresa un blanco para la sindicalización. Las empresas deben tener en mente que los sindicatos nunca habrían encontrado un punto de apoyo si la administración no hubiera abusado de su poder. Es improbable que las compañías que están a favor de los empleados se sindicalicen.

### Intereses sociales

Por naturaleza, muchas personas tienen necesidades sociales fuertes. Por lo regular disfrutan estar alrededor de quienes tienen intereses y deseos similares. Algunos empleados se unen a un sindicato con la única razón de tomar ventaja de las actividades recreativas y sociales patrocinadas por el sindicato que los miembros y sus familias encuentran satisfactorias. En la actualidad algunos sindicatos ofrecen centros de cuidados diarios y otros servicios que atraen a los empleados e incrementan su sentido de solidaridad con otros miembros del sindicato. Los individuos que desarrollan relaciones personales íntimas, sin importar si se encuentran en una organización sindicalizada o no sindicalizada, probablemente permanecerán unidos durante épocas difíciles.

### Oportunidad de liderazgo

Algunos individuos aspiran a asumir papeles de liderazgo, pero no siempre es fácil que un trabajador típico progrese hacia la administración. Sin embargo, los empleados con aspira-

ciones de liderazgo con frecuencia pueden satisfacer esas aspiraciones a través de la pertenencia a un sindicato. Como sucede con la empresa, el sindicato también tiene una jerarquía de liderazgo que empieza con el representante o delegado del sindicato, y los miembros individuales tienen la oportunidad de abrirse paso hacia arriba de la organización sindical a través de sus diversos niveles.

### Sindicalización forzosa

En las 28 entidades de Estados Unidos que no tienen leyes del derecho al trabajo, es legal que un empleador acuerde con el sindicato que un nuevo empleado deberá unirse al mismo después de un cierto periodo (por lo general de 30 días) o su contrato será rescindido. Esto se denomina acuerdo de sindicalización. Las **leyes del derecho al trabajo** prohíben a la administración y a los sindicatos realizar acuerdos que demanden la afiliación al sindicato como una condición para otorgar el empleo. Estas leyes son legislaciones estatales o disposiciones constitucionales que prohíben la práctica de demandar la afiliación al sindicato o el apoyo financiero al mismo como condición para otorgar el empleo. Establecen el derecho legal de los empleados a decidir por sí mismos si quieren o no unirse o apoyar financieramente a un sindicato. Veintidós estados, los cuales se localizan principalmente en el Sur y en el Oeste de Estados Unidos, han adoptado tales leyes, las cuales son una fuente continua de tensión entre la fuerza laboral y la administración. Oklahoma se convirtió en el estado que más recientemente ha adoptado las leyes del derecho al trabajo.<sup>26</sup> El Comité Nacional del Derecho al Trabajo (Right to Work Committee), con sede en Springfield, Virginia, aporta gran parte del ímpetu que respalda al movimiento del derecho al trabajo.

#### Leyes del derecho al trabajo:

Leyes que prohíben a la administración y a los sindicatos realizar acuerdos que demanden la afiliación al sindicato como una condición para otorgar el empleo.

### Presiones de los compañeros de trabajo

Algunos individuos se unirán a un sindicato sólo porque otros miembros del grupo de trabajo insisten en que se afilien. Los amigos y los asociados tal vez recuerden a un empleado en forma constante que él no es un miembro del sindicato. En casos extremos, los miembros del sindicato amenazan a quienes no son miembros con violencia física, y algunas veces cumplen sus amenazas.

## Estructura del sindicato

El movimiento laboral ha desarrollado una estructura organizacional con niveles múltiples. Este complejo de organizaciones va desde los sindicatos locales hasta las dos principales federaciones estadounidenses, la AFL-CIO y la Coalición Cambiar para Ganar. Cada nivel tiene sus propios funcionarios y sus formas para administrar los asuntos. Muchos sindicatos nacionales tienen niveles intermedios entre los niveles nacionales y locales. Sin embargo, en esta sección describiremos únicamente los tres principales elementos de la organización sindical: el sindicato local, el sindicato nacional y la federación (la AFL-CIO). Como se expuso en el caso de apertura de la ARH en acción, existe otra federación, la Coalición Cambiar para Ganar, integrada por sindicatos nacionales que se separaron de la AFL-CIO.

### Sindicato local

El elemento básico en la estructura del movimiento laboral estadounidense es el **sindicato local**. Para el miembro individual del sindicato, es el nivel más importante en la estructura de la fuerza laboral organizada. A través del sindicato local, el individuo trata con el empleador sobre una base diaria. Un sindicato local puede desempeñar un papel social en las vidas de sus miembros (por ejemplo, patrocinando bailes o festivales), además de otras funciones. Es el punto focal de la organización y las actividades políticas de sus miembros.

Existen dos tipos básicos de sindicatos locales: el de artesanos y el industrial. Un **sindicato de artesanos**, como el sindicato de carpinteros y ebanistas, se constituye por lo general con miembros de un oficio o una habilidad laboral en particular en una localidad específica. Por lo común, los miembros adquieren las habilidades de sus trabajos a través de un programa de aprendizaje y capacitación. Un **sindicato industrial** por lo regular consiste en todos los trabajadores de una planta en particular o de un grupo de plantas. El tipo de trabajo que realizan y el nivel de habilidades que poseen no son una condición para la pertenencia al sindicato. Un ejemplo de un sindicato industrial es el Sindicato de Trabajadores de la Industria Automotriz (United Auto Workers).

#### Sindicato local:

Elemento básico en la estructura del movimiento laboral de Estados Unidos.

#### Sindicato de artesanos:

Unidad de negociaciones, como el sindicato de carpinteros y ebanistas, el cual se constituye por lo general con miembros de un oficio o una habilidad laboral en particular en una localidad específica.

#### Sindicato industrial:

Unidad de negociaciones que por lo regular consiste en todos los trabajadores de una planta en particular o de un grupo de plantas.

Las funciones del sindicato local son muchas y muy variadas. La administración del contrato de negociación colectiva y la representación de los trabajadores en el manejo de las quejas son dos actividades muy importantes. Otras funciones incluyen mantener a todos los miembros informados acerca de los problemas laborales, promover un incremento en el número de afiliados, mantener un contacto eficaz con el sindicato nacional y, cuando sea pertinente, negociar con la administración a nivel local.

### Sindicato nacional

El nivel más poderoso en la estructura sindical es el sindicato nacional. Como se afirmó antes, la mayoría de los sindicatos locales están afiliados a los sindicatos nacionales. Un **sindicato nacional** está integrado por sindicatos locales, cuyos estatutos establece. Como tal, es la organización paterna de los sindicatos locales. Es el sindicato local, y no el trabajador individual, quien se afilia al sindicato nacional. Todos los sindicatos locales dan apoyo financiero al sindicato nacional con base en el número de sus miembros. El SIES es el sindicato nacional más grande y de crecimiento más rápido en Norteamérica, con dos millones de miembros en Estados Unidos, Canadá y Puerto Rico.<sup>27</sup> El International Brotherhood of Teamsters tiene cerca de 1.4 millones de miembros.<sup>28</sup>

El sindicato nacional se rige por una carta constitutiva nacional y una convención nacional de sindicatos locales, que se congrega cada determinado tiempo, por lo regular al terminar un periodo que va de dos a cinco años. Los funcionarios elegidos, ayudados por el personal administrativo, conducen las operaciones cotidianas del sindicato nacional. El sindicato nacional es activo en la organización de los trabajadores dentro de su jurisdicción, participa en negociaciones colectivas a nivel nacional y asiste a los sindicatos locales en sus negociaciones. Además, el sindicato nacional brinda numerosos servicios de educación e investigación para sus sindicatos locales, crea fondos de despensa en caso de huelga, publica el órgano informativo del sindicato, ofrece asesorías legales y ejerce presiones activas a nivel nacional y estatal.

### Federación Estadounidense del Trabajo y Congreso de Organizaciones Industriales (AFL-CIO)

La Federación Estadounidense del Trabajo y Congreso de Organizaciones Industriales (**AFL-CIO**, por las siglas de *American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations*) es la federación central de sindicatos de oficios en Estados Unidos. Actualmente cuenta con 10.5 millones de miembros, incluyendo 56 sindicatos laborales nacionales e internacionales.<sup>29</sup> Recuerde que cuando la Coalición Cambiar para Ganar se separó del AFL-CIO, se llevó consigo cerca del 40 por ciento de los afiliados a la AFL-CIO. Esta última organización representa los intereses de la fuerza laboral y de sus sindicatos nacionales afiliados al nivel más alto. La federación no participa en negociaciones colectivas sin embargo, brinda los medios a través de los cuales los sindicatos afiliados pueden cooperar para luchar por objetivos comunes y tratar de resolver los problemas internos a los que se enfrenta la fuerza laboral organizada. La federación es financiada por sus sindicatos nacionales afiliados y está gobernada por una convención nacional, la cual se reúne cada dos años.

Como se muestra en la figura 12-1, la estructura de la AFL-CIO es compleja. Los sindicatos nacionales se pueden afiliar con uno o más de los departamentos comerciales e industriales. Estos departamentos tratan de promover los intereses de grupos específicos de trabajadores que están en diferentes sindicatos, pero que tienen intereses comunes. Las principales actividades de la federación incluyen las siguientes:

1. Mejorar la imagen de la fuerza laboral organizada.
2. Hacer labores de cabildeo a favor de los intereses de la fuerza laboral.
3. Educar políticamente a sus miembros y a otros a través del COPE.
4. Resolver disputas entre los sindicatos nacionales.
5. Supervisar los asuntos de los sindicatos afiliados.

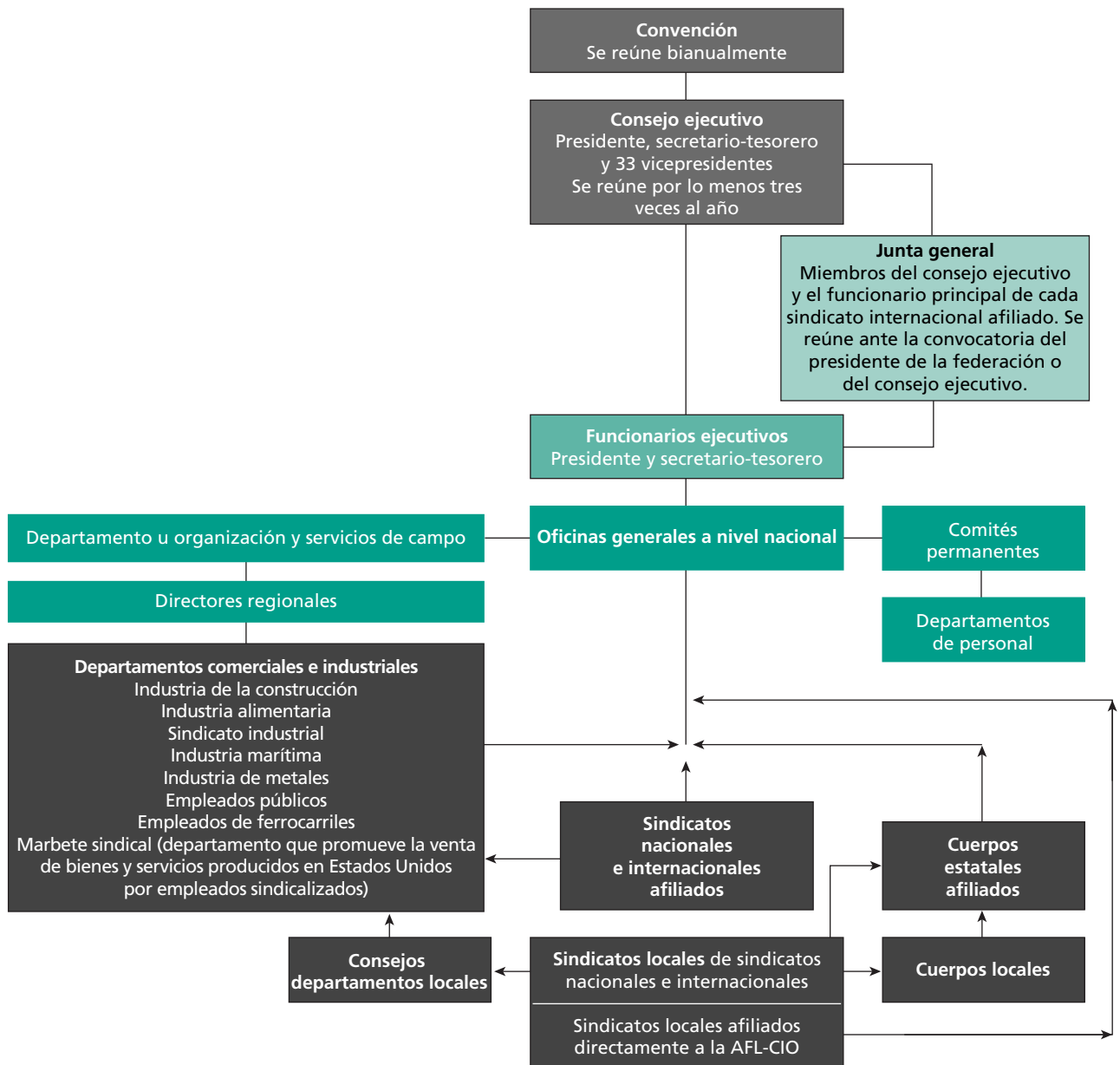
La AFL-CIO es una organización vagamente estructurada de sindicatos nacionales que tiene poco poder o control formal. Los sindicatos nacionales afiliados permanecen completamente autónomos y deciden sus propias políticas y programas.

#### Sindicato nacional:

Organización formada por sindicatos locales que se encarga de establecer los estatutos sindicales.

#### Federación Estadounidense del Trabajo y Congreso de Organizaciones Industriales (AFL-CIO):

Federación central de sindicatos de oficios en Estados Unidos.



**Figura 12-1** Estructura de la AFL-CIO  
 Fuente: Bureau of Labor Statistics, *Directory of International Unions and Employee Association*.

4

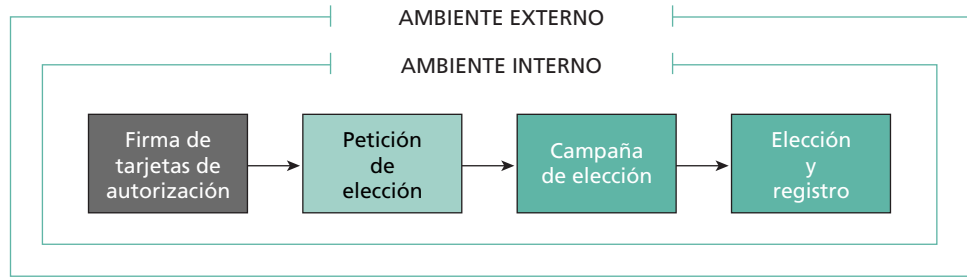
## Establecimiento de la relación de negociaciones colectivas

Definir las *negociaciones colectivas* e identificar los pasos implicados en el establecimiento de la relación para las negociaciones colectivas.

Antes de que un sindicato esté en condiciones de negociar un contrato, primero debe estar registrado. La principal ley que gobierna la relación entre las compañías y los sindicatos es la Ley Nacional de Relaciones Laborales (*National Labor Relations Act*, NLRA), como se reformó. Las negociaciones colectivas son uno de los aspectos principales de la ley. La sección 8(d) de la ley define las **negociaciones colectivas** como:

*El cumplimiento de la obligación mutua del empleador y del representante de los trabajadores para reunirse en tiempos razonables y para dialogar de buena fe con respecto a los salarios, horarios de trabajo y otros términos y condiciones de empleo, o la negociación de un acuerdo, o cualquier cuestión que surja de ello, y la elaboración de un contrato escrito que incorpore cualquier acuerdo alcanzado si alguna de las partes así lo requiere tal obligación no fuerza a ninguna de las partes a estar de acuerdo con una propuesta o a recibir el otorgamiento de una concesión.*





**Figura 12-2** Pasos que conducen a la formación de una unidad de negociaciones

**Negociación colectiva:**

Cumplimiento de la obligación mutua del empleador y del representante de los empleados para reunirse en tiempos razonables y para dialogar de buena fe con respecto a los salarios, horarios de trabajo y otros términos y condiciones de empleo, o la negociación de un acuerdo, o cualquier cuestión que surja de ello, y la elaboración de un contrato escrito que incorpore cualquier acuerdo alcanzado si alguna de las partes así lo requiere; tal obligación no fuerza a ninguna de las partes a estar de acuerdo con una propuesta o a requerir el otorgamiento de una concesión.

La ley requiere además que el representante designado de los empleados sea el representante exclusivo de todos los empleados de la unidad para propósitos de negociaciones colectivas. Una **unidad o comité de negociación** consiste en un grupo de empleados, no necesariamente miembros del sindicato, reconocidos por un empleador o autorizados por una agencia administrativa para representar a una organización laboral con propósitos de una negociación colectiva.

Una unidad puede incluir a los empleados de una planta de un empleador, o incluir a los empleados de dos o más plantas del mismo empleador. Aunque la ley requiere que el representante sea seleccionado por los empleados, no requiere que se use ningún procedimiento en particular en tanto la elección refleje claramente el deseo de la mayoría de los empleados en la unidad de negociación. El representante de los empleados se elige por lo regular en una elección de voto secreto conducida por el NLRB. Cuando los trabajadores desean convertirse en representantes de negociaciones para un grupo de empleados, se tienen que dar varios pasos que conducen al registro (véase la figura 12-2).

**Unidad o comité de negociación:**

Grupo de empleados, no necesariamente miembros del sindicato, reconocidos por un empleador o autorizados por una agencia administrativa para representar a una organización laboral con propósitos de una negociación colectiva.

**Firma de las tarjetas de autorización**

Un prerrequisito para convertirse en una unidad de negociación reconocida consiste en determinar si existe un interés suficiente por parte de los empleados para justificar la formación de la unidad. La evidencia de este interés se expresa cuando por lo menos el 30 por ciento de los empleados de un grupo de trabajo firman una tarjeta de autorización. La **tarjeta de autorización** es un documento que indica que un empleado desea estar representado por una organización laboral en las negociaciones colectivas. La mayoría de los organizadores del sindicato no procederán a menos que por lo menos el 50 por ciento de los trabajadores del grupo firmen las tarjetas. En la figura 12-3 se presenta una tarjeta de autorización usada por la International Association of Machinists and Aerospace Workers.

**Tarjeta de autorización:**

Documento que indica que un empleado quiere estar representado por una organización laboral en una negociación colectiva.

SÍ, DESEO AFILIARME AL IAM

Yo, el abajo firmante, un empleado de

(Compañía) \_\_\_\_\_,

autorizo por este conducto a la International Association of Machinists and Aerospace Workers (IAM) para que actúe como mi agente de negociaciones colectivas con la compañía en lo referente a salarios, horarios de trabajo y condiciones laborales.

NOMBRE (letra de molde) \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

DOMICILIO (letra de molde) \_\_\_\_\_

CIUDAD \_\_\_\_\_ ESTADO \_\_\_\_\_ CÓDIGO POSTAL \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_ TURNO \_\_\_\_\_ TELÉFONO \_\_\_\_\_

Clasificación \_\_\_\_\_

FIRME AQUÍ **X** \_\_\_\_\_

NOTA: ESTA AUTORIZACIÓN DEBE SER FIRMADA Y FECHADA CON LA PROPIA LETRA DEL EMPLEADO. SU DERECHO A FIRMAR ESTA TARJETA ESTÁ PROTEGIDO POR LAS LEYES FEDERALES.

**Figura 12-3** Una tarjeta de autorización  
Fuente: The International Association of Machinists and Aerospace Workers.

## Petición de elección

Después de que se han firmado las tarjetas de autorización, se puede hacer una petición para una elección a la oficina regional apropiada del NLRB. Cuando se presenta la petición, el NLRB realiza una investigación. El propósito de la investigación es determinar, entre otras cosas, lo siguiente:

1. Si la junta tiene jurisdicción para realizar una elección.
2. Si los empleados han mostrado un interés suficiente que justifique una elección.
3. Si existe una cuestión de representación (por ejemplo, si el representante de los empleados ha solicitado reconocimiento, el cual ha sido negado por el empleador).
4. Si la elección habrá de incluir a empleados apropiados en la unidad de negociación (por ejemplo, se prohíbe a la junta que incluya a guardias de planta en la misma unidad junto con los demás empleados).
5. Si el representante nombrado en la petición está calificado (por ejemplo, un supervisor o cualquier otro representante de la administración quizá no sea un representante del empleado).
6. Si hay barreras para una elección bajo la forma de contratos existentes o elecciones previas que se hayan realizado en el transcurso de los 12 meses anteriores.<sup>30</sup>



El NLRB es una agencia federal que administra la Ley Nacional de Relaciones Laborales (National Labor Relations Act).

Si se satisfacen estas condiciones, por lo regular el NLRB ordenará que se realice una elección dentro de 30 días. Los detalles de la elección se dejan principalmente al director regional de la agencia.

## Campaña de elección

Cuando se ha ordenado una elección, tanto el sindicato como la administración generalmente promueven sus causas de una manera activa. Los sindicatos continuarán motivando a los trabajadores para que se unan, y la administración, por su parte, puede iniciar una campaña para indicar a los trabajadores los beneficios de permanecer libres de un sindicato. El papel del supervisor durante la campaña es crucial. Los supervisores deben conducirse de tal manera que eviten infringir la ley e incurrir en prácticas laborales injustas. Específicamente, deben estar conscientes de lo que puede y no puede hacerse durante el periodo de la campaña de preelección. En muchos casos, no es tanto *lo que dice* un supervisor como *la manera en la que lo dice*. Durante toda la campaña, los supervisores deben mantener informada a la alta administración acerca de las actitudes de los empleados.

Teóricamente, tanto al sindicato como a la administración se les permite contar sus historias sin interferencia de la otra parte. En ocasiones, la campaña se vuelve muy intensa. Los resultados de la elección se declararán inválidos si la campaña quedó marcada por una conducta que el NLRB considere que ha interferido con la libertad de elección de los empleados. Los ejemplos de tal comportamiento incluyen lo siguiente:

- Un empleador o un sindicato amenazan con la pérdida de empleos o prestaciones para influir en los votos o en las actividades del sindicato.
- Un empleador o un sindicato exponen indebidamente hechos de importancia en la campaña de elección cuando la contraparte no tiene la oportunidad de responder.
- Un empleador o un sindicato incitan a prejuicios raciales o religiosos a través de peticiones de campaña altamente enardecidas.
- Un empleador despidió a los empleados para desalentar o para motivar las actividades sindicales, o un sindicato propicia que un empleador tome tales acciones.
- Un empleador o un sindicato hacen discursos de campaña a grupos de empleados congregados durante el horario de la compañía dentro de las 24 horas previas a una elección.

## Regresa el sistema salarial de dos niveles

**Hace más de 20 años**, en 1986, fui coautor de un artículo titulado “El sistema salarial de dos niveles: ¿Un avance mayor en la reindustrialización de Estados Unidos?” para *Personnel Administrator*, que actualmente se publica con el nombre de *HR Magazine*. En ese artículo definimos el **sistema salarial de dos niveles** como “una estructura salarial donde los empleados de nueva contratación ganan menos que los empleados actuales por realizar los mismos trabajos o trabajos similares”.<sup>31</sup> En el artículo afirmamos que la

### Sistema salarial de dos niveles:

Una estructura salarial en la que a los empleados de nueva contratación ganan menos que los empleados actuales por realizar los mismos trabajos o trabajos similares.

tendencia en las negociaciones salariales entre la fuerza laboral y la administración era tal sistema salarial de dos niveles. En el momento en el que se escribió el artículo, los contratos de dos niveles ya se habían negociado en las industrias de aerolíneas, del cobre, de camiones, automotriz y aeroespacial. Al poco tiempo, nuestras proyec-

ciones resultaron incorrectas y el sistema salarial de dos niveles se extinguió.

Sin embargo, dos décadas después está vivo de nuevo y en buen estado. En 2007 la UAW y General Motors negociaron un contrato que incluía cláusulas para un sistema salarial de dos niveles. La escala de sueldos negociada para cualquier nuevo empleado y *con funciones no esenciales* era de \$14 por hora, que es la mitad de lo que ganaría un trabajador típico. El 20 por ciento de los empleados de GM se ubican en esta categoría. Sin embargo, esta categoría de trabajadores recibirán atención médica tradicional, y la categoría tiene la posibilidad de convertirse finalmente en un trabajo típico.<sup>32</sup> Con la resolución entre la UAW y General Motors, Chrysler y Ford no se quedaron muy atrás. Pero existe una pequeña diferencia. Ford no hace distinción entre los trabajadores que son o no del área de producción en términos del sueldo para una nueva contratación: todas las contrataciones nuevas se pagan a la tarifa más baja. Sin embargo, Chrysler siguió el ejemplo de GM y pagaba a los trabajadores que no eran del área de producción el sueldo más bajo.<sup>33</sup>

Los fabricantes de automóviles no son las únicas compañías estadounidenses que han implantado el sistema salarial de dos niveles. El contrato reciente de Goodyear con United Steelworkers, el cual cubre 16 sitios de Estados Unidos y Canadá, tiene una estructura de dos niveles.<sup>34</sup>

El sistema salarial de dos niveles también se está instaurando en la industria automotriz de Estados Unidos-México; los sindicatos están empezando a estar de acuerdo en los sueldos de dos niveles para ganar o para mantener las plantas de automóviles en su nación. Los sindicatos están de acuerdo en que a los nuevos trabajadores se les pague tan poco como \$1.50 por hora. Ford Motor Co. estuvo recientemente de acuerdo en producir el Ford Fiesta en una fábrica ubicada en Cuautitlán, cerca de la Ciudad de México. Sin embargo, aun cuando el proyecto de \$3,000 millones empleará a 4,500 trabajadores, a algunos se les pagará una tarifa tan baja como \$2.25 por hora, la cual es cerca de la mitad de la tarifa actual del sindicato.<sup>35</sup>

## 5

Describir el sistema salarial de dos niveles.

### Elección y registro

El NLRB supervisa la elección de voto secreto en la fecha establecida. Sus representantes son responsables de asegurarse de que tan sólo voten los empleados elegibles, y también son responsables del conteo de los votos. Después de dar seguimiento a una elección válida, la junta emitirá un informe certificado de los resultados para los participantes. Si un sindicato ha sido electo por una mayoría de los empleados que votaron en la unidad de negociaciones, recibirá un documento de registro que dará fe de que es actualmente el representante oficial de negociaciones de los empleados en el comité. En 2008 hubo 2147 elecciones del NLRB y los sindicatos ganaron el 55.7 por ciento de ellas.<sup>36</sup> Sin embargo, el derecho a representar a los empleados no significa el derecho a dictar términos para la administración que puedan afectar de manera adversa a la organización. El proceso de negociación no requiere que ninguna parte haga concesiones tan sólo los obliga a negociar de buena fe en las negociaciones colectivas.

### Negociaciones colectivas

Una vez que el NLRB otorga el registro al sindicato, pueden iniciar los esfuerzos para negociar un contrato. En Estados Unidos el proceso de negociaciones colectivas es fundamental para las relaciones entre el sindicato y la administración. La mayoría de los acuerdos entre el sindicato y la administración en Estados Unidos son por un periodo de tres años. De este modo, en promedio, una tercera parte de los acuerdos de negociaciones colectivas ocurren cada año. La estructura de las negociaciones puede influir en el comportamiento de

las negociaciones colectivas. Las cuatro estructuras principales son una compañía que trata con un solo sindicato, varias compañías que tratan con un solo sindicato, varios sindicatos que tratan con una sola compañía y varias compañías que tratan con varios sindicatos. La mayoría de las negociaciones de los contratos se llevan a cabo bajo el primer tipo de estructura. El proceso se puede volver muy complejo cuando varias compañías y sindicatos están implicados en las mismas negociaciones. Sin embargo, aun cuando sólo haya una industria implicada y un único grupo de trabajadores con habilidades similares, las negociaciones colectivas pueden tornarse difíciles.

6

Describir el proceso de las negociaciones colectivas y explicar los aspectos psicológicos de éstas.

### Proceso de negociaciones colectivas

Sin importar el estado actual de las relaciones entre la fuerza laboral y la administración, los aspectos generales del proceso de negociaciones colectivas son los mismos y se ilustran en la figura 12-4. Dependiendo del tipo de relaciones que se encuentren, el proceso de negociaciones colectivas puede ser relativamente sencillo o una lucha prolongada y tensa para ambas partes. Más allá de la complejidad de los aspectos de las negociaciones, la capacidad para llegar a un acuerdo es la clave para tener éxito en cualquier negociación.

Como se observa, en el proceso influyen factores ambientales tanto externos como internos. La primera fase en el proceso de negociaciones colectivas es prepararse para las negociaciones. Esta fase con frecuencia es extensa y continua tanto para el sindicato como para la administración. Después de que se han determinado los aspectos que se someterán a negociación, ambas partes dialogan para llegar a un acuerdo. Aunque es factible que haya estancamientos en las negociaciones, tanto la fuerza laboral como la administración disponen de herramientas y argumentos que pueden usar para convencer a la otra parte de que acepte sus puntos de vista. Sin embargo, finalmente, la administración y el sindicato llegan

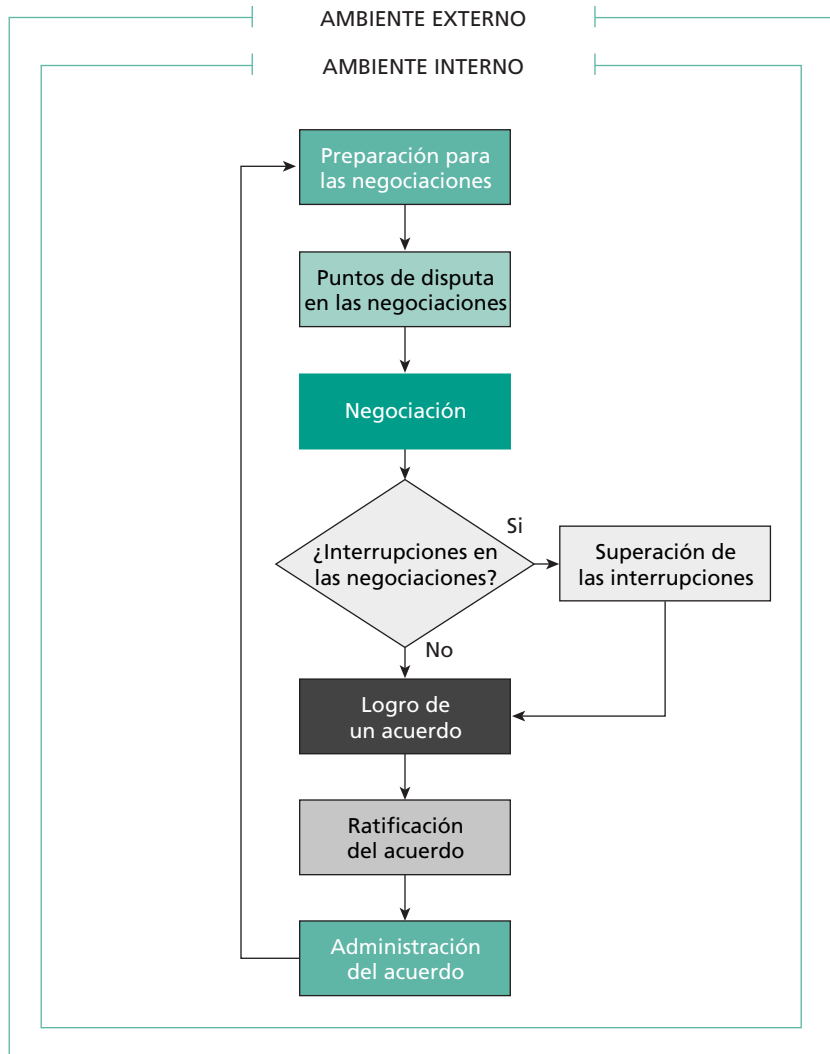


Figura 12-4 Proceso de negociaciones colectivas

por lo general a un acuerdo que define las reglas para la duración del contrato. El siguiente paso es que los miembros del sindicato ratifiquen el acuerdo. Observe la trayectoria de retroalimentación desde la administración del contrato hasta la preparación para las negociaciones de la figura 12-4. Las negociaciones colectivas son un proceso continuo y dinámico, y la preparación para la siguiente ronda de negociaciones con frecuencia se inicia en el momento en el que se ratifica el contrato.

## Aspectos psicológicos de las negociaciones colectivas

Antes de las negociaciones colectivas, tanto el equipo administrativo como el sindical tienen que preparar sus posiciones y cumplir ciertas tareas. Un aspecto esencial para quienes están implicados son los aspectos psicológicos de las negociaciones colectivas. El proceso de negociaciones colectivas con frecuencia es difícil desde el punto de vista psicológico porque es una situación de adversidad y debe enfocarse como tal. Es una situación fundamental para las leyes, la política, los negocios y el gobierno, ya que a partir de la discrepancia de ideas, puntos de vista e intereses se llega a acuerdos, a consensos y, finalmente, a la justicia.

En efecto, aquellos que están implicados en el proceso de negociaciones colectivas estarán intercambiando puntos de vista con la competencia, experimentarán victorias y derrotas, y por lo regular resolverán los problemas para llegar a un acuerdo como resultado final. El papel de aquellos que se reúnen en torno a la mesa de negociaciones implica en esencia el manejo de las diferencias de tal manera que les permita llegar a un acuerdo y firmar un contrato colectivo. Las personalidades de aquellos que están implicados tienen un efecto mayor sobre el proceso de negociación. Las actitudes de quienes harán las negociaciones tienen un efecto directo sobre lo que puede lograrse y sobre la rapidez con la que se logre un contrato mutuamente convenido. Por último, cuanto más prolongadas, más elaboradas y más intensas sean las sesiones de negociación, mayor será la tensión psicológica de todas las partes interesadas. A medida que se intensifiquen las presiones psicológicas, la brecha entre la fuerza laboral y la administración se ampliará con facilidad, complicando aún más el problema de lograr un acuerdo.

Las tácticas para atemorizar a las personas intensifican las presiones psicológicas de las negociaciones colectivas. La fuerza laboral podría amenazar con hacer estallar una huelga, y la administración con un paro patronal. Probablemente, ninguna parte querrá ni una huelga ni un paro, pero se espera que el efecto psicológico de la amenaza vuelva a llevar a la otra parte a la mesa de negociaciones.

### 7

Describir los factores implicados en la preparación de las negociaciones.

## Preparación para las negociaciones

En virtud de los complejos problemas a los que tienen que enfrentarse la fuerza laboral y la administración en la actualidad, los equipos de una y otra deben prepararse cuidadosamente para las sesiones de negociación. Antes de reunirse en torno a la mesa de negociaciones, los negociadores deben conocer profundamente la cultura, el clima, la historia, el estado económico actual y la estructura salarial y de prestaciones tanto de la organización como de organizaciones similares. Puesto que la vigencia de un contrato laboral típico es de tres años, los negociadores deben desarrollar un contrato que sea válido tanto en el presente como en el futuro. Esta consideración debe prevalecer tanto para la administración como para la fuerza laboral, aunque rara vez es así. Durante el periodo de vigencia de un contrato, las dos partes descubren por lo regular cláusulas contractuales que necesitan añadirse, eliminarse o modificarse. Estos aspectos se vuelven propuestas que deben tratarse en la siguiente ronda de negociaciones.

Los temas de las negociaciones se pueden dividir en tres categorías: obligatorios, permisibles y prohibidos. Los **temas obligatorios en las negociaciones** caen dentro de la definición de salarios, horarios de trabajo y otros términos y condiciones del empleo (véase la tabla 12-1). Estos asuntos tienen por lo regular un efecto inmediato y directo sobre los empleos de los trabajadores. La renuencia para negociar estas áreas es la base para un cargo por prácticas laborales injustas. En muchas industrias, las negociaciones colectivas encaminadas a establecer nuevas tarifas salariales, reglas y acuerdos sobre prestaciones por lo regular requieren de mucho tiempo. Los **temas permisibles en las negociaciones** son aquellos que se plantean a nivel de propuesta, pero en cuyas negociaciones no puede insistir ninguna de las partes. Por ejemplo, la administración tal vez esté interesada en negociar prestaciones de la salud para los empleados retirados, pero el sindicato puede optar por no negociar sobre esa cuestión. Otro aspecto permisible en las negociaciones podría ser que el sindicato deseara acuerdos en relación con el cuidado de los niños de los trabajadores.

### Temas obligatorios en las negociaciones:

Asuntos de las negociaciones que caen dentro de la definición de salarios, horarios de trabajo y otros términos y condiciones del empleo.

### Temas permisibles en las negociaciones:

Asuntos que se plantean a nivel de propuesta, pero en cuyas negociaciones no puede insistir ninguna de las partes.



Tabla 12-1 Temas obligatorios de las negociaciones

Salarios	Cierre y reubicación de la planta
Horas de trabajo	Cambios en las operaciones que den como resultado la reclasificación de los trabajadores, o una reducción en la fuerza de trabajo, o instalaciones de máquinas para el ahorro en los costos.
Despidos	Precio de los alimentos que provee la compañía
Arbitraje	Seguros de gastos médicos, contra accidentes y de vida negociados en grupo
Días festivos pagados	Promociones
Vacaciones pagadas	Antigüedad
Duración del contrato	Despidos
Procedimientos de quejas	Transferencias a otras localidades
Planes de despidos	Asignaciones y transferencias de trabajo
Reincorporación de huelguistas	Cláusula de inexistencia de huelgas
Cambio de remuneración de una base por hora a una base salarial	Tarifas por pieza fabricada
Seguridad del sindicato y deducción automática de cuotas por nómina	Planes de compras de acciones
Reglas de trabajo	Cargas de trabajo
Aumentos de sueldo por méritos	Cambio del estatus de los empleados a contratistas independientes
Horario de trabajo	Acuerdo sindical que establece que los transportistas usen su propio equipo antes de rentar equipos externos
Periodos para la comida	Pago de horas extras
Periodos de descanso	Pago de cuotas sindicales
Plan de pensiones	Licencias por enfermedad
Edad de retiro	Insistencia del empleador sobre la cláusula que otorga al árbitro el derecho de hacer cumplir una decisión
Pagos de bonos	Cláusula de derechos de la administración
Cancelación de la antigüedad por reubicación de la planta	Cierre de la planta
Descuentos sobre los productos de la compañía	Procedimientos para el anuncio de apertura de puestos de trabajo
Diferenciales de turnos	Reapertura de la planta
Cláusula contractual que prevé que los supervisores mantengan la antigüedad en la unidad	Examen físico de los empleados
Procedimientos para las retenciones de impuestos	Arreglos de negociaciones
Pagos de indemnizaciones	Cambio de la compañía aseguradora o en los beneficios del seguro
Contrataciones no discriminatorias	Plan de participación de utilidades
Reglas de la planta	Casas de la compañía
Seguridad	Subcontrataciones
Prohibición contra el hecho de que los supervisores realicen trabajos en la unidad	
Antigüedad para los delegados del sindicato	
Cierre parcial de la planta	
Cacería en la reserva forestal del empleador en caso de que se haya concedido previamente	

Fuente: Read Richardson, *Positive Collective Bargaining*, Capítulo 7.5 de *ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations*, 7-121. Derechos reservados en 1979 por The Bureau of National Affairs, Inc., Washington, DC. Reimpreso con permiso.

### Temas prohibidos en las negociaciones:

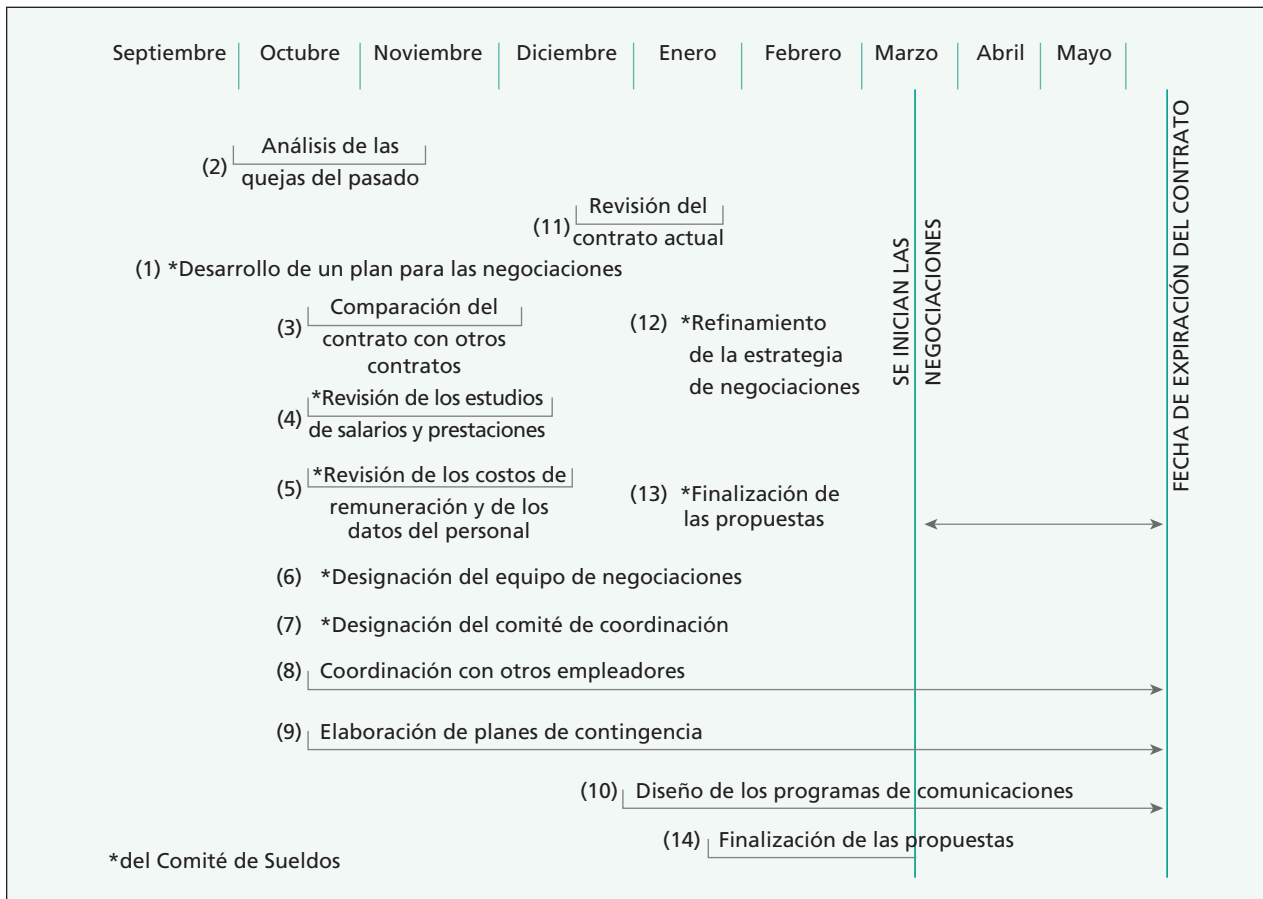
Asuntos que se consideran ilegales en las negociaciones colectivas.

Los **temas prohibidos en las negociaciones**, como la cuestión de una cláusula de exclusividad sindical, que consiste en un acuerdo a través del cual la afiliación al sindicato es un prerrequisito para obtener un empleo, se consideran ilegales.

La Ley Taft-Hartley declaró como ilegal la práctica de la exclusividad sindical. Sin embargo, la ley se modificó 12 años después mediante la Ley Landrum-Griffin para permitir esta práctica en la industria de la construcción. Ésta es la única excepción permitida.

El sindicato debe recopilar continuamente información acerca de las necesidades de los miembros para aislar las áreas de insatisfacción. El delegado o representante sindical por lo regular está en la mejor posición para recopilar tales datos. Ya que por lo regular son elegidos por sus compañeros de trabajo, los delegados deben estar bien informados acerca de las actitudes de los miembros del sindicato. El delegado sindical canaliza en forma constante información en forma ascendente a través de la cadena de mando del sindicato, donde los datos se analizan y se compilan. La cúpula del sindicato trata de descubrir cualquier área de insatisfacción, ya que los miembros del sindicato deben aprobar cualquier acuerdo antes de que se vuelva definitivo. Puesto que sus cargos son de elección, los líderes del sindicato perderán sus posiciones si las demandas que hacen a la administración no representan los deseos de los miembros.

La administración también pasa varias horas preparando las negociaciones. Las diversas tareas interrelacionadas que debe lograr la administración se presentan en la figura 12-5. En este ejemplo, la empresa tarda aproximadamente seis meses en prepararse para las negociaciones. Se consideran todos los aspectos de los contratos actuales, incluyendo las fallas que deberían corregirse. Al prepararse para las negociaciones, la administración debe escuchar con cuidado a los administradores de primera línea. Estos individuos administran el contrato de



**Figura 12-5** Un ejemplo de la preparación de una compañía para las negociaciones  
 Fuente: Adaptado de Ronald L. Miller. Preparations for Negotiations, *Personnel Journal* 57: 38. Derechos reservados, enero de 1978. Reimpreso con permiso.

trabajo sobre una base diaria y tendrán que enfrentar cada día los errores cometidos al negociar. Un administrador de línea que esté alerta también será capaz de informar a la alta administración de las demandas que los sindicatos planean hacer durante las negociaciones.

La administración también trata de obtener en forma periódica información acerca de las actitudes de los empleados. Con frecuencia se administran encuestas a los trabajadores para conocer sus sentimientos en relación con sus empleos y su ambiente laboral. Los representantes del sindicato y de la administración desean saber tanto como sea posible acerca de las actitudes de los empleados cuando se sientan a la mesa de negociación.

Otro aspecto de la preparación para las negociaciones se relaciona con la identificación de las diversas posiciones que tanto el sindicato como la administración asumirán a medida que progresen las pláticas. Por lo regular, cada uno de ellos toma una posición extremista, y representa las condiciones que preferirían el sindicato o la administración. Es probable que las dos partes determinen límites absolutos para sus ofertas o demandas antes de que ocurra una interrupción en las negociaciones. Por lo común, también preparan posiciones preventivas con base en las combinaciones de los puntos de discusión. La preparación debe ser cuidadosa, ya que por lo regular no prevalece una mente clara durante las sesiones más acaloradas de las negociaciones.

Una consideración mayor en la preparación de las negociaciones es la selección de los equipos de negociación. La composición del equipo administrativo depende por lo regular del tipo de organización y de sus dimensiones. Por lo general, los especialistas en relaciones laborales, con el consejo y la asistencia de administradores operativos, realizan las negociaciones. Algunas veces, los altos ejecutivos están directamente implicados, en particular en las empresas más pequeñas. Las compañías más grandes se apoyan en el personal especializado (un administrador de recursos humanos o un ejecutivo de relaciones industriales), los administradores de las principales divisiones operativas y, en algunos casos, también recurren a un consultor externo, como un abogado en derecho laboral.

La responsabilidad por la realización de negociaciones por el lado del sindicato se confía por lo regular a los funcionarios del mismo. A nivel local, los miembros de las bases del

sindicato que se seleccionen en forma específica para este propósito por lo general complementarán al comité de negociaciones. Además, con frecuencia, el sindicato nacional enviará a un representante para que actúe en calidad de supervisor o incluso para que participe directamente en las sesiones de negociación. La tarea real del equipo de negociación del sindicato es desarrollar y obtener soluciones a los problemas planteados por los miembros del sindicato.

Finalmente, es imperativo que ambos grupos aprecien el ambiente en el cual deben operar las compañías de la industria. Aunque existen diferencias ambientales entre las industrias, existen algunas similitudes básicas. Ha habido cambios tecnológicos rápidos y presiones globales competitivas en continuo crecimiento. La afiliación a los sindicatos ha disminuido, y las empresas no han dudado en transferir los trabajos al extranjero. Cada vez más, los trabajos que permanecen en Estados Unidos requieren de habilidades específicas, adaptabilidad y flexibilidad. Además, la participación del trabajador es una realidad y no una opción para muchas corporaciones.

## 8

Explicar los problemas comunes de las negociaciones y describir el proceso de negociación del contrato.

## Aspectos de las negociaciones

El documento que resulta del proceso de las negociaciones colectivas se conoce como contrato de trabajo o simplemente contrato, y regula la relación entre el empleador y los trabajadores durante un periodo determinado. Redactar el contrato sigue siendo una tarea esencial pero difícil porque cada contrato es único, y no hay norma o modelo universal para elaborarlo. A pesar de una gran cantidad de diferencias, ciertos temas se incluyen prácticamente en todos los contratos de trabajo.

### Reconocimiento

Esta sección aparece por lo general al inicio del contrato de trabajo. Su propósito es identificar al sindicato, que se reconocerá como el representante de las negociaciones, y describir la unidad de negociaciones, es decir, los empleados a los cuales representa. Una sección típica de reconocimiento podría ser la siguiente:

*La compañía reconoce al sindicato ABC como el único y exclusivo representante de los empleados de la unidad de negociación con la finalidad de realizar negociaciones colectivas con respecto a los salarios, horarios de trabajo y otras condiciones de empleo.*

### Derechos administrativos

Una sección que se incluye con frecuencia en las negociaciones, pero no siempre queda asentada por escrito en el contrato de trabajo, describe los derechos de la administración. Si no se incluye tal sección, la administración da por hecho que retiene el control de todos los temas no descritos como negociables en el contrato. El contenido preciso de la sección de derechos de la administración variará dependiendo de la industria, de la compañía y del sindicato. Cuando se incluye, los derechos de la administración implican por lo general tres áreas:

1. Libertad para seleccionar los objetivos del negocio de la compañía.
2. Libertad para determinar los usos a los cuales se dedicarán los activos materiales de la empresa.
3. Poder para tomar las acciones disciplinarias con los debidos fundamentos.

En un folleto que la compañía publica para todos sus administradores de primera línea, AT&T describe los derechos de la administración cuando trata con el sindicato, incluyendo lo siguiente:

*Se debe recordar que la administración tiene todos los derechos excepto aquellos que están restringidos por ley o por contrato con el sindicato. O se toman estas decisiones o se ejecutan a través del contacto con el personal. Algunos ejemplos de estas decisiones y acciones son los siguientes:*

- Determinar qué trabajo habrá de hacerse, dónde, cuándo y cómo.

- Determinar el número de empleados que realizarán el trabajo.
- Supervisar e instruir a los empleados para que realicen el trabajo.
- Corregir a los empleados cuyo desempeño o conducta personal de e de cumplir con los estándares razonables. Esto incluye la administración de acciones disciplinarias.
- Recomendar contrataciones, despidos, promociones o descensos de categoría de los empleados.
- Recomendar a los empleados para las promociones administrativas.<sup>37</sup>

## Seguridad del sindicato

La seguridad del sindicato es por lo regular uno de los primeros aspectos que se discuten en las negociaciones colectivas. El objetivo de las cláusulas de la seguridad del sindicato es asegurar que éste continúe existiendo y que realice sus funciones. Una cláusula fuerte de seguridad del sindicato hace más fácil que el sindicato inscriba y retenga a los miembros. Algunas formas básicas de cláusulas de seguridad del sindicato se describen a continuación.

### Exclusividad sindical:

Acuerdo que determina que la afiliación al sindicato es un prerrequisito para otorgar el empleo.

### Afiliación sindical obligatoria:

Requisito de que todos los empleados se vuelvan miembros del sindicato después de un periodo de empleo especificado (el mínimo legal es de 30 días) o después de que se ha negociado una cláusula de afiliación obligatoria.

**Exclusividad sindical.** Una cláusula de **exclusividad sindical** es un acuerdo a través del cual la afiliación al sindicato es un prerrequisito para otorgar el empleo.

**Afiliación sindical obligatoria.** Un acuerdo de **afiliación sindical obligatoria** requiere que todos los empleados se vuelvan miembros del sindicato después de un periodo de empleo especificado (el mínimo legal es de 30 días) o después de que se ha negociado una cláusula de afiliación obligatoria. Los empleados deben seguir siendo miembros del sindicato como una condición para conservar el empleo. La afiliación sindical obligatoria por lo regular es legal en Estados Unidos, excepto en los estados que tienen leyes del derecho al trabajo.

**Mantenimiento del acuerdo de afiliación.** Los empleados que son miembros del sindicato en el momento en el que se firma el contrato de trabajo o que se unan voluntariamente en una fecha posterior deben continuar como miembros del sindicato hasta la terminación del contrato, como una condición del empleo. Esta forma de reconocimiento también está prohibida en la mayoría de los estados que tienen leyes de derecho al trabajo.

### Pago de cuotas sindicales:

Cláusula del contrato de trabajo que requiere, como una condición para el empleo, que cada miembro que no pertenezca al sindicato de una unidad de negociaciones pague al sindicato el equivalente de los derechos de afiliación como un cargo por servicios a cambio de que el sindicato actúe como agente de negociaciones.

**Pago de cuotas sindicales.** Una cláusula de **pago de cuotas sindicales** no requiere que los empleados se unan al sindicato sin embargo, el contrato de trabajo requiere que, como una condición para el empleo, cada miembro que no pertenezca al sindicato de una unidad de negociaciones pague al sindicato el equivalente de los derechos de afiliación, como un tipo de impuesto o como un cargo por servicio, a cambio de que el sindicato actúe como agente de negociaciones. La Ley Nacional de Relaciones Laborales requiere que el sindicato negocie a favor de todos los miembros de la unidad de negociaciones, incluyendo a los empleados que no pertenecen al sindicato. El pago de cuotas sindicales por parte de empleados no sindicalizados está considerado como ilegal en la mayoría de los estados que cuentan con leyes de derecho al trabajo.

### Libertad de afiliación:

Condición que garantiza otorgar empleo sobre una base equitativa para los miembros y los no miembros del sindicato.

**Libertad de afiliación.** Esta modalidad se contrapone a la seguridad del sindicato. La **libertad de afiliación**, definida en forma estricta, es la condición que garantiza otorgar empleo sobre una base equitativa para los miembros y los no miembros del sindicato. Bajo este acuerdo, no se requiere que ningún empleado se una al sindicato o contribuya con éste financieramente.

### Deducción automática de cuotas por nómina:

Acuerdo en virtud del cual una compañía conviene en retener las cuotas del sindicato de los cheques de sueldo de los miembros para enviar el dinero directamente al sindicato.

**Deducción automática de cuotas por nómina.** Otro tipo de seguridad que los sindicatos tratan de lograr es la deducción automática de cuotas por nómina. Se puede establecer un acuerdo de deducción automática de cuotas por nómina además de cualquiera de los acuerdos de afiliación anteriormente mencionados. Bajo la cláusula de **deducción de cuotas por nómina**, la compañía conviene en retener las cuotas sindicales de los cheques de sueldo de los miembros para luego enviar el dinero directamente al sindicato. Debido a las cláusulas de la Ley Taft-Hartley, cada miembro del sindicato debe firmar voluntariamente un documento que autorice esta deducción. La deducción automática de las cuotas es importante para el sindicato porque elimina gran parte del gasto, del tiempo, y de las molestias de recolectar las cuotas de cada miembro cada periodo de pago o una vez al mes.

## Remuneración

Esta sección constituye por lo regular una porción muy importante de los contratos de trabajo. En éstos se puede incluir prácticamente cualquier aspecto que afecte a la remuneración. Algunos de los aspectos que se cubren con frecuencia incluyen los siguientes:

**Programa de tarifas salariales.** Las tarifas básicas que se deberán pagar cada año de vigencia del contrato para cada puesto de trabajo se incluyen en esta sección. En ocasiones, los sindicatos proponen incluir una cláusula referente al costo de la vida (o cláusula de escalamiento) en el contrato para proteger el poder de compra de los ingresos de los empleados (como se expone en el capítulo 9).

**Tiempo extra y primas de remuneración.** Otra sección del contrato puede cubrir los horarios de trabajo, el pago de horas extras, las primas por riesgos y las primas de remuneración, como los diferenciales por turnos (de los cuales se habla en el capítulo 10).

**Pagos por ser miembro de un jurado.** En algunas empresas, los pagos por ser miembro de un jurado ascienden a la totalidad del salario del empleado cuando éste tiene que cumplir un deber de esa naturaleza. Otras compañías pagan la diferencia entre el monto que reciben los empleados por parte del sistema judicial y el salario que hubieran ganado. El procedimiento que cubre el pago por ser miembro de un jurado se expresa por lo general en el contrato.

**Pagos de indemnización por cese o despido.** El monto que se paga a los empleados en varios puestos de trabajo y/o niveles de antigüedad si son despedidos o si se termina su contrato es un aspecto que se incluye con frecuencia.

**Días festivos.** Los días festivos que se reconocerán y el pago que recibirá un trabajador si tiene que trabajar en un día festivo se especifican aquí. Además, se especifica el procedimiento de pago para aquellas situaciones en las que un día festivo coincida con el día de descanso normal de un trabajador.

**Vacaciones.** Esta sección describe la cantidad de días de vacaciones que puede tomar una persona, con base en la antigüedad. Cualquier restricción en relación con la fecha en la que se puedan tomar las vacaciones también se asienta aquí.

**Cuidados de la familia.** Ésta es una prestación que se ha incluido en los contratos recientes de negociación colectiva se espera que el cuidado de los niños continúe siendo un aspecto de gran interés en las negociaciones.

## Procedimiento de quejas

Una sección de la mayoría de los contratos de trabajo se dedica al procedimiento de quejas. En ésta se especifican los medios a través de los cuales los empleados pueden expresar su insatisfacción y apelar a acciones administrativas específicas.<sup>38</sup> También se describen los procedimientos para la acción disciplinaria por parte de la administración y el procedimiento de terminación que deberá seguirse.

## Seguridad en el empleo

Esta sección del contrato laboral establece los procedimientos que cubren la seguridad de los empleados individuales en el puesto de trabajo. La antigüedad es un tema clave relacionado con la seguridad en el empleo. La *antigüedad* es la cantidad de tiempo que un empleado ha trabajado en la compañía, la división, el departamento o el puesto de trabajo. La antigüedad se puede determinar en forma extensiva a toda la compañía, por división, por departamento o por puesto de trabajo. El acuerdo en cuanto a la antigüedad es importante porque la persona que tenga la mayor antigüedad, como se define en el contrato laboral, es por lo general la última en ser despedida y la primera en volver a ser llamada. El sistema de antigüedad también brinda una base para las decisiones de promoción. Cuando se cumplen los requisitos solicitados, los empleados que tengan la mayor antigüedad probablemente se considerarán en primer término para una promoción a los puestos de trabajo de nivel más alto.

## Factores relacionados con el puesto de trabajo

En las negociaciones también se incluyen muchas de las reglas que gobiernan las acciones de los empleados en el trabajo. Algunos de los factores más importantes son las reglas de la compañía, las normas de trabajo y las normas relacionadas con la seguridad. Esta sección



varía, dependiendo de la naturaleza de la industria y del producto que se fabrique. Las reglas del trabajo son de vital importancia tanto para los empleadores como para los empleados, y las compañías tienden a favorecer las reglas de trabajo menos restrictivas.

### Negociación del contrato

No hay forma de asegurar resultados rápidos y aceptables para ambas partes a partir de las negociaciones. En el mejor de los casos, las partes pueden tratar de crear un ambiente que propicie un avance uniforme y la obtención de resultados productivos. Por ejemplo, los dos equipos de negociación por lo regular se reúnen en un sitio neutral conveniente, como un hotel. Cuando se establece anticipadamente una relación favorable, se pueden evitar con frecuencia negociaciones de último minuto. Es de igual importancia que los negociadores del sindicato y de la administración se esfuercen por desarrollar y mantener líneas de comunicación claras y abiertas. Las negociaciones colectivas son una actividad encaminada a la resolución de problemas en consecuencia, la buena comunicación es esencial para su éxito. Las negociaciones se deben realizar en privado en el salón de conferencias, y no en los medios informativos. A menudo, los sindicatos menosprecian a la administración en los medios de comunicación masiva y, como es natural, la administración responde de la misma manera. Los medios de comunicación se sienten complacidos con esto porque son noticias que llaman la atención del público. Con frecuencia, los resultados son perjudiciales para ambas partes. Si los negociadores consideran que es necesario informar al público, los boletines de prensa conjuntos para los medios de comunicación pueden evitar un conflicto innecesario.

La fase de las negociaciones colectivas comienza cuando cada parte presenta sus demandas iniciales. Como una resolución de negociaciones colectivas puede ser costosa para una empresa, el costo de las diversas propuestas se debe estimar en la forma más exacta posible. Algunos cambios resultan muy costosos, y otros cuestan poco o nada, pero el costo de las diversas propuestas que se están considerando siempre debe determinarse con sumo cuidado. El término *negociación* sugiere una cierta cantidad de concesiones por ambas partes con la finalidad de disminuir las expectativas de la otra parte. Por ejemplo, el sindicato podría negociar el mejoramiento de las condiciones económicas y de trabajo de sus miembros, y la compañía podría negociar el mantenimiento o el mejoramiento de la rentabilidad.

Uno de los componentes más costosos de cualquier contrato de negociaciones colectivas es una cláusula de aumento de los salarios. Un ejemplo de una negociación de un aumento salarial se presenta en la figura 12-6. En ese ejemplo, la fuerza laboral exige inicialmente un aumento de 40 centavos por hora. La administración ofrece tan sólo un aumento de 10 centavos por hora. Tanto la fuerza laboral como la administración, como se esperaba, rechazan las peticiones de la otra parte. El plan B requiere que la fuerza laboral disminuya su demanda a un aumento de 30 centavos por hora. La administración responde con una oferta de 20 centavos. Las posiciones del plan B son factibles para ambas partes, ya que ambos grupos se encuentran en la zona de negociación. Los sueldos dentro de la zona de negociación son aquellos que tanto la administración como la fuerza laboral pueden aceptar, en este caso, un aumento entre 20 y 30 centavos por hora. El monto exacto quedará determinado por el poder de la unidad de negociación y por las habilidades de los negociadores.

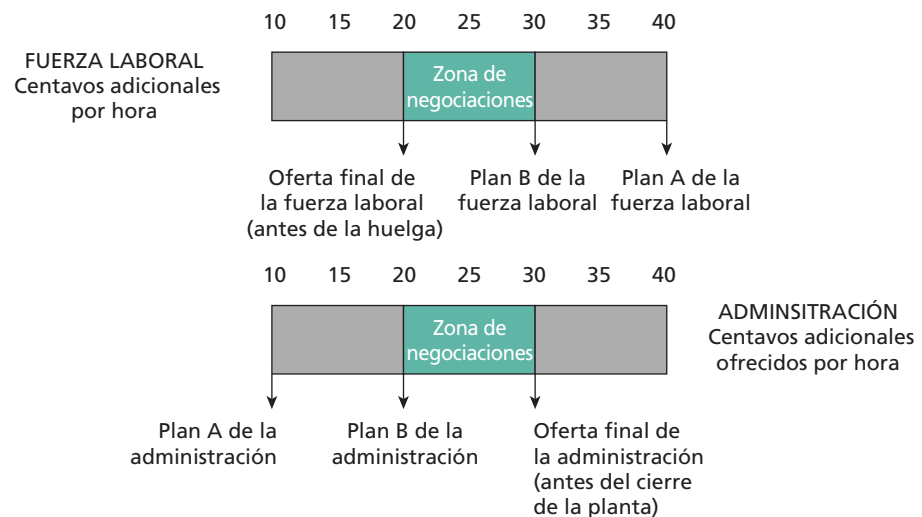


Figura 12-6 Ejemplo de una negociación de aumento salarial

Las realidades de las negociaciones no son para personas de carácter débil y, en ocasiones, son similares a un juego de póquer de altas apuestas. Una cierta cantidad de simulación y de aumentos de apuestas iniciales ocurren en muchas negociaciones. El recurso final para el sindicato es cuando un negociador dice: Si nuestras demandas no se cumplen, estamos listos para estallar la huelga. La versión de la administración de este recurso sería amenazar con el cierre de un centro de trabajo o paro patronal. Cada una de estas tácticas se expondrá posteriormente como un medio de superar los estancamientos en las negociaciones. Cabe esperar que la parte con el mayor apalancamiento obtenga las mejores concesiones.

Aun cuando en ocasiones parece que una de las partes del proceso de negociación tiene el mayor poder, los negociadores con frecuencia tratan de evitar que la otra parte quede desprestigiada. Reconocen que el equilibrio del poder puede cambiar con rapidez. En el momento en el que ocurre la siguiente ronda de negociaciones, el péndulo podría moverse a favor del otro lado. Aun en el caso de que la administración parezca tener ventaja, puede hacer concesiones menores que permitirán al líder laboral reclamar triunfos para el sindicato. La administración podría pedir, por ejemplo, que los trabajadores paguen los trapos de limpieza que se pierdan (suponiendo que la pérdida de éstos se haya vuelto excesiva). Para obtener el consentimiento de los empleados acerca de esta petición, la administración puede estar de acuerdo en dar nuevos uniformes a los trabajadores si el costo de éstos es menor al costo de los trapos perdidos. De esta forma, los líderes sindicales, aunque estén forzados a dar curso a la demanda de la administración, podrían mostrar a los trabajadores que han obtenido una concesión de la administración. Por lo regular, las partes no esperan obtener todas las demandas que presentan en su primera propuesta. El sindicato tal vez pierda de momento al hacer una petición y continúe presentándola en el futuro. Las demandas de prestaciones que el sindicato no espera que se reciban cuando se plantean por primera vez se conocen como **demandas irreales** del pliego petitorio.

### Demandas irreales:

Peticiones que el sindicato no espera que satisfaga la administración cuando se plantean por primera vez.



Identificar las formas de superar los fracasos en las negociaciones.

## Interrupciones en las negociaciones

En ocasiones las negociaciones se detienen, aun cuando los representantes laborales y de la administración deseen sinceramente llegar a una resolución justa para un contrato. Se dispone de varios medios para eliminar los obstáculos y hacer que las negociaciones avancen de nuevo.

### Intervenciones de terceras partes

Con frecuencia puede intervenir una persona externa para brindar asistencia cuando no se puede alcanzar un acuerdo y las dos partes llegan a un punto muerto. Las razones que fundamentan la posición de cada parte en ocasiones son totalmente racionales, pero otras veces, la interrupción está relacionada con disputas emocionales que tienden a distorsionarse durante las fases más acaloradas de las negociaciones. Sin importar la causa, se debe hacer algo para continuar las negociaciones. Los dos tipos básicos de intervenciones de terceras partes son la mediación y el arbitraje.

### Mediación:

Participación de una tercera parte neutral que entra a las negociaciones con la intención de facilitar una resolución para una disputa laboral cuando ocurre un estancamiento en las negociaciones.

**Mediación.** En la **mediación**, una tercera parte neutral entra a las negociaciones con la intención de facilitar una resolución para una disputa laboral cuando ocurre un estancamiento en las negociaciones.<sup>39</sup> En esencia, un intermediario actúa como un facilitador. El objetivo de la mediación es persuadir a las partes de que retomen las negociaciones y que alcancen una resolución. Un intermediario no tiene poder para obligar a una resolución, pero puede ayudar en la búsqueda de soluciones, hacer recomendaciones y trabajar para abrir canales bloqueados de comunicación. Una mediación exitosa depende en forma sustancial del tacto, la diplomacia, la paciencia y la perseverancia del intermediario. Las aportaciones del intermediario sirven para que las discusiones avancen de nuevo. La mediación es voluntaria en cada paso del proceso. El intermediario funge como un asesor informal, y ayuda a asegurar que las discusiones sean justas y eficaces.

La principal organización que participa en los esfuerzos de mediación, además de algunas agencias estatales y locales en Estados Unidos, es el Servicio Federal de Mediación y Conciliación (*Federal Mediation and Conciliation Service*, FMCS). En 1947, la Ley Taft-Hartley dio origen al FMCS como una agencia independiente. Una o ambas partes que participan en las negociaciones puede buscar la asistencia del FMCS, o bien, la agencia ofrece su ayuda si considera que la situación lo amerita. La legislación federal requiere que aquella parte que desee cambiar un contrato debe notificar su intención a la otra parte 60 días

antes de la expiración de un contrato. Si no se ha alcanzado un acuerdo 30 días después de la fecha de expiración, debe notificarse al FMCS.

### Arbitraje:

Proceso en el cual se presenta una disputa a una tercera parte imparcial para obtener una decisión inapelable y vinculante para las partes; un árbitro actúa básicamente como un juez.

### Arbitraje de derechos:

Arbitraje que se relaciona con las disputas sobre la interpretación y la aplicación de las diversas cláusulas de un contrato vigente.

### Arbitraje de intereses:

Arbitraje que se relaciona con las disputas sobre los términos propuestos de los contratos de negociaciones colectivas.

**Arbitraje.** En el **arbitraje** se presenta una disputa a una tercera parte imparcial para obtener una decisión inapelable y vinculante para las partes un árbitro actúa, en esencia, como un juez. Existen dos principales tipos de disputas administrativas del sindicato: disputas de derechos y disputas de intereses. Las disputas sobre la interpretación y la aplicación de las diversas cláusulas de un contrato existente se sujetan a un **arbitraje de derechos**. Este tipo de arbitraje se usa para la resolución de las quejas. El arbitraje de las quejas es común en Estados Unidos. El otro tipo de arbitraje, el **arbitraje de intereses**, se relaciona con disputas sobre los términos propuestos de los contratos de negociaciones colectivas.

En el sector privado, el uso del arbitraje de intereses como una alternativa para la resolución de los puntos muertos no es una práctica común. Los sindicatos y los empleadores rara vez están de acuerdo en presentar los términos básicos de un contrato (como salarios, horarios y condiciones de trabajo) a una parte neutral para obtener una resolución. Prefieren recurrir a las negociaciones colectivas y a la amenaza de presiones económicas (como huelgas o paros patronales) para decidir sobre estos puntos de disputa.

En el sector público, la mayoría de las jurisdicciones gubernamentales prohíben a sus empleados hacer huelgas. Como resultado, se recurre al arbitraje de intereses en mayor medida que en el sector privado, aun cuando no existe una aplicación uniforme de este método. Un procedimiento que se usa en el sector público es el *arbitraje de ofertas finales*, el cual tiene dos formas básicas: selección de paquetes y selección de punto por punto. En una selección de paquetes, el árbitro debe seleccionar la oferta total de una parte sobre todos los puntos que se están discutiendo. En la selección de punto por punto, el árbitro examina cada asunto de la disputa en forma separada y elige la oferta final de una parte o de la otra sobre cada problema. El arbitraje de ofertas finales se usa con frecuencia para determinar el salario de un jugador profesional de béisbol. Tanto los jugadores como la administración presentan una cifra en dólares a un árbitro, y éste elige una cifra o la otra.

En el arbitraje, los contendientes tienen la libertad de seleccionar a cualquier persona como su árbitro, en tanto que estén de acuerdo en la selección. Sin embargo, con la mayor frecuencia, las dos partes hacen una petición de un árbitro ya sea ante la Asociación Estadounidense de Arbitraje (*American Arbitration Association*, AAA) o el FMCS. La AAA es una organización no lucrativa que tiene oficinas en muchas ciudades. Tanto la AAA como el FMCS mantienen listas de árbitros. Tan sólo aquellos árbitros que puedan demostrar, a través de referencias, que tienen experiencia en las relaciones entre la fuerza laboral y la administración, y que son aceptados por ambas partes como árbitros neutrales, son seleccionados para incluirse en estas listas.

## Estrategias del sindicato para superar los fracasos en las negociaciones

Hay ocasiones en las que un sindicato considera que debe ejercer una presión extrema para que la administración acceda a sus peticiones de negociación. Las huelgas y los boicots son los principales medios de los que dispone el sindicato para superar los fracasos en las negociaciones.

**Huelgas.** Cuando los miembros del sindicato se rehúsan a trabajar con la finalidad de ejercer presión sobre la administración en las negociaciones, su acción se denomina **huelga**. Una huelga detiene la producción, lo cual da como resultado la pérdida de clientes y de ingresos, y el sindicato espera que ello obligue a la administración a aceptar sus condiciones. En realidad, entre todas las naciones industrializadas, Estados Unidos ha tenido siempre el porcentaje más bajo de días perdidos por huelgas. En la actualidad, existe un menor número de huelgas que en cualquier época desde que se recopilaron tales estadísticas. El número de huelgas que llegaron a implicar a 1,000 o más trabajadores en 2007 fue de 21, en comparación con más de 200 cada año en la década de 1970.<sup>40</sup>

El momento de iniciar una huelga es importante al determinar su eficacia. Un momento excelente es cuando los negocios están progresando, y la demanda de los bienes y servicios de la empresa está en expansión. Sin embargo, el sindicato podría verse muy presionado a obtener concesiones mayores de una huelga si las ventas de la empresa van en descenso y si se ha acumulado un gran inventario. En esta situación, la compañía no se vería severamente dañada.

Al contrario de lo que opinan muchos, los sindicatos prefieren dejar la huelga únicamente como un último recurso. Durante una huelga, los trabajadores tienen pocos ingresos. El fondo de huelga tan sólo puede pagar rubros como alimentos, servicios generales y combustible para automóviles.<sup>41</sup> En años recientes, muchos miembros de los sindicatos se han mostrado incluso más renuentes a las huelgas por temor de ser reemplazados. Cuando un sindicato



Web Wisdom

Vínculos de Recursos Humanos

<http://www.lir.msu.edu/hotlinks>

En este sitio se identifican las páginas de visita de numerosos vínculos de recursos humanos.

### Huelga:

Acción tomada por los miembros del sindicato, quienes se rehúsan a trabajar con la finalidad de ejercer presión sobre la administración en las negociaciones.

procede a una huelga económica y la compañía contrata algunos remplazos (conocidos como esquirolas), la empresa no tiene que despedir a estos individuos una vez terminada la huelga.<sup>42</sup> Por ejemplo, Edw. C. Levy Co., con oficinas centrales en Detroit, Michigan, contrató de forma definitiva a algunos de los remplazos de los 130 miembros de la sección 150 del International Union of Operating Engineers cuando se pusieron en huelga las operaciones del contratista en la planta de Burns Harbor de Mittal Steel Co.<sup>43</sup>

La tesorería de un sindicato queda con frecuencia agotada por el pago a sus miembros durante la huelga. Además, los miembros se ven afectados porque no están recibiendo su remuneración normal. Durante una huelga de General Motors, los huelguistas recibían una remuneración de cerca de 150 por semana en vez de los cerca de 1,000 semanales que podrían ganar trabajando su jornada normal y tiempo extra. Aunque los pagos que reciben durante la huelga ayudan, los miembros del sindicato no pueden mantener su nivel normal de vida con estas cantidades mínimas. Algunas veces, durante las negociaciones (especialmente al principio), el sindicato desea reforzar su posición de negociación mediante una votación de huelga. A menudo, los miembros del sindicato dan una aprobación abrumadora a una huelga. Este voto no significa necesariamente que habrá huelga, sino tan sólo que los líderes del sindicato tienen ahora la autoridad de emplazar a huelga si las negociaciones llegan a estancarse. Un voto a favor de la huelga puede añadir un sentido de urgencia a los esfuerzos para alcanzar un acuerdo.

La realización de una votación de huelga tiene implicaciones adicionales para los miembros del sindicato. Prácticamente, cada acta constitutiva de un sindicato nacional incluye una cláusula que requiere que los miembros apoyen y participen en una huelga si ésta estalla. Si un miembro del sindicato deja de cumplir con este requisito, puede ser multado. Por lo tanto, los miembros del sindicato corren peligro si cruzan una línea de piquetes de guardia sin el consentimiento del sindicato. Las multas pueden ser tan altas como del 100 por ciento de los sueldos en tanto que los piquetes de huelga del sindicato permanezcan fuera de la compañía. Sin embargo, la Suprema Corte de Estados Unidos ha dispuesto que un empleado en una huelga económica pueda renunciar al sindicato durante una huelga y evitar así la penalización. En la economía actual, los miembros del sindicato están usando medidas más útiles, como la notificación de enfermedades en forma colectiva y la disminución de actividades en el trabajo, para evitar el efecto negativo de una huelga al tiempo que se ejerce presión sobre la compañía para que satisfaga las demandas del sindicato.

**Huelgas virtuales.** Es bien sabido que cuando la fuerza laboral convoca a una huelga, no solamente la administración y los trabajadores salen perjudicados. Los proveedores, los clientes, los accionistas y posiblemente otros grupos también se verán afectados. Las *huelgas virtuales* se han propuesto como un medio para evitar que terceras personas resulten perjudicadas. En una huelga virtual tan sólo la fuerza laboral y la administración se ven perjudicadas. Aquí, los sueldos de los trabajadores, los salarios de la administración y las utilidades de la compañía se depositan en una cuenta separada de la cual ninguna parte obtiene nada a menos que haya una resolución dentro de un cierto periodo. La producción continúa como de costumbre, y así las consecuencias únicamente las sufren aquellos que estén implicados en forma directa.<sup>44</sup>

Las huelgas virtuales, también conocidas como huelgas sin paro de labores, han existido durante un tiempo. La Marina de Estados Unidos puso fin a una huelga en una planta de válvulas ubicada en Bridgeport, Connecticut, durante la Segunda Guerra Mundial. La Marina ordenó a la compañía que le entregara sus recibos junto con los sueldos que, de otra manera, hubiera pagado a sus trabajadores. En esencia, esto convirtió a una huelga tradicional en una huelga virtual.<sup>45</sup> En Italia se presentó un caso de este tipo en 1999, cuando los pilotos italianos y los asistentes de vuelo organizaron una huelga virtual contra Meridiana Airlines. Los trabajadores llevaban lazos blancos atados a sus mangas para señalar su participación e informaban a los pasajeros que la acción no interrumpiría el servicio. Mientras tanto, la aerolínea donó sus ingresos a un fondo caritativo, incluyendo los sueldos que hubiera pagado a la tripulación. En 2000, el sindicato del transporte italiano asestó un golpe de relaciones públicas cuando donó a un hospital de niños 100 millones de liras para comprar equipos médicos el dinero había sido retenido durante una huelga virtual de 300 pilotos.<sup>46</sup>

La modalidad de la huelga virtual no ha sido adoptada en Estados Unidos, aunque cada vez que ocurre un conflicto laboral, el tema sale a la luz. Tanto la fuerza laboral como la administración deben estar anticipadamente de acuerdo en las limitaciones de una huelga virtual. Los administradores individuales que no pierden ingresos durante las huelgas tradicionales por lo regular se resisten a la idea. Cuando se ha intentado una huelga virtual en Estados Unidos, no se ha tenido mucho éxito. En 1960, después de un paro de labores de tres días de los conductores de camiones en Miami, ambas partes estuvieron de acuerdo en convertir la disputa en una huelga virtual. Los conductores volvieron al trabajo sin ninguna remuneración, y los

pasajeros obtenían servicios gratuitos. Sin embargo, después de otros cuatro días, la compañía de autobuses descubrió que los pasajeros estaban dando propinas a los conductores, y ordenó que los autobuses salieran de las calles. La huelga duró otros 33 días.<sup>47</sup>

#### **Boicot:**

Acuerdo de los miembros del sindicato consistente en rehusarse a consumir o comprar los productos de una empresa.

**Boicots.** El boicot es otra de las armas de la fuerza laboral para conseguir que la administración acepte sus demandas. Un **boicot** implica un acuerdo de los miembros del sindicato consistente en rehusarse a consumir o comprar los productos de una empresa.

Un boicot ejerce presiones económicas sobre la administración, y el efecto dura con frecuencia mucho más tiempo que una huelga. Una vez que los compradores cambian sus hábitos de compra, su comportamiento probablemente durará mucho tiempo después de que el boicot haya terminado. En ocasiones, se pueden ejercer presiones significativas sobre una empresa cuando los miembros del sindicato, sus familias y sus amigos se rehúsan a comprar los productos de la compañía. Este enfoque es eficaz en especial cuando los productos se venden en establecimientos al menudeo y se pueden identificar con facilidad por medio del nombre de marca. Por ejemplo, el boicot contra Adolph Coors Company fue eficaz porque el nombre del producto, la cerveza Coors, estaba asociado en forma directa con la compañía. Finalmente, la AFL-CIO firmó un acuerdo con Coors que puso fin al boicot por parte de la fuerza laboral contra la compañía.<sup>48</sup>

Taco Bell fue otro nombre de marca de fácil identificación que sucumbió a la presión de un boicot. La Coalición de Immokalee Workers (CIW) en Immokalee, Florida, ganó una victoria significativa para aumentar los salarios de los recolectores de tomates que eran inmigrantes. En un movimiento que sentó precedentes, el gigante de alimentos rápidos Yum! Brands Inc., la corporación de restaurantes más grande del mundo, accedió a todas las demandas de los trabajadores agrícolas siempre y cuando la CIW pusiera fin al boicot de cuatro años de su subsidiaria Taco Bell, la cadena de alimentos rápidos más grande en Estados Unidos que sirve comida mexicana. CIW fijó a esta compañía como blanco de ataque porque era un comprador mayor de tomates. La compañía compró cerca de 10 millones de libras de tomates de Florida. Las iglesias se unieron al boicot contra Taco Bell entre éstas estaba la Iglesia Unida de Cristo, la Iglesia Metodista Unida, la Iglesia Cristiana (Discípulos de Cristo), la Iglesia Presbiteriana de Estados Unidos y el Consejo Nacional de Iglesias.<sup>49</sup> Taco Bell estuvo finalmente de acuerdo en otorgar un aumento salarial de un centavo por libra.<sup>50</sup>

La práctica de un sindicato para motivar a terceras partes (como los proveedores y los clientes) para que dejen de hacer negocios con una empresa se conoce como **boicot secundario**. La Ley Taft-Hartley declaró este tipo de boicot como ilegal.

#### **Boicot secundario:**

Intento de un sindicato para motivar a terceras partes (como los proveedores y los clientes) para que dejen de hacer negocios con una empresa; esta práctica fue declarada como ilegal por la Ley Taft-Hartley.

### **Estrategias administrativas para superar los fracasos en las negociaciones**

Existen ocasiones en las que la administración considera que debe ejercer presiones extremas para que el sindicato se retracte de una petición. Los paros patronales y hacer que la empresa sea operada por esquirols, esto es, por personal no sindicalizado para suplir a los empleados en huelga, son el primer medio que puede usar la administración para superar los estancamientos en las negociaciones.

#### **Paro patronal:**

Decisión de la administración de mantener a los trabajadores sindicalizados fuera del lugar de trabajo y de administrar las operaciones con personal administrativo y/o con trabajadores de remplazo (esquirols) para forzar al sindicato a regresar a la mesa de negociaciones.

**Paro patronal.** La administración puede usar el paro patronal o cierre de los centros de trabajo para forzar a los sindicatos a volver a la mesa de negociaciones. En un **paro patronal**, la administración mantiene a los empleados fuera del lugar de trabajo y administra las operaciones con personal administrativo y/o con remplazos (esquirols). Al no poder trabajar, los empleados no reciben su sueldo el temor de un cierre del centro de trabajo puede volver a llevar a la fuerza laboral a la mesa de negociaciones. Un paro patronal es eficaz en particular cuando la administración está tratando con un sindicato débil, cuando la tesorería del sindicato se ha agotado o cuando la empresa tiene un inventario excesivo. El paro patronal también se usa para informar al sindicato que la administración habla con seriedad con respecto a ciertos aspectos de las negociaciones. AK Steel Holding Corporation en Middletown, Ohio, hizo un cierre que afectó a casi 2,700 empleados sindicalizados y los remplazó con trabajadores asalariados y personal externo. Las negociaciones se habían estancado en relación con los planes de pensiones, los costos de la atención médica y la reclasificación de los puestos de trabajo de manera que los trabajadores pudieran hacerse cargo de más deberes.<sup>51</sup> En otro ejemplo, después de seis semanas de formación de piquetes de huelga en una planta de Mallinckrodt Inc. en Saint Louis, varios miembros de la sección 1887 del United Auto Workers reanudaron sus labores. Durante el paro, cientos de administradores y supervisores no sindicalizados cumplieron turnos de 12 horas para mantener a la planta en operación y para surtir los pedidos pendientes. El sindicato ratificó un contrato de cuatro años que incluía un aumento del 3 por ciento del salario anual más una mejora en las pensiones.<sup>52</sup>



**Continuación de las operaciones sin los trabajadores en huelga.** Otro curso de acción que puede tomar una compañía si el sindicato opta por la huelga es operar la empresa poniendo al personal administrativo y a los trabajadores no sindicalizados en los puestos de los huelguistas. Cuando la Aircraft Mechanics Fraternal Association llevó a la huelga a Northwest Airlines en 2005, la compañía contrató a varios esquirols para los 4,300 puestos de mecánico del sindicato.<sup>53</sup> El liderazgo del sindicato había ordenado la huelga con motivo de la petición de la aerolínea de que el sindicato aceptara 176 millones en concesiones salariales, a cambio de reducir 2,000 puestos de trabajo.<sup>54</sup> La administración se preparó para una huelga potencial estableciendo acuerdos con contratistas de mantenimiento como terceras partes y contratando a trabajadores sustitutos a partir de una compañía privada.<sup>55</sup> Como se mencionó anteriormente, la contratación de personal de remplazo ya sea sobre una base temporal o permanente es legal en Estados Unidos cuando los empleados están comprometidos con una huelga económica, es decir, una huelga que es parte de una disputa de negociaciones colectivas. Sin embargo, una compañía que toma este curso de acción corre el riesgo de incitar a la violencia y de generar rencor entre sus empleados, lo cual puede afectar de manera adversa al desempeño de la empresa mucho tiempo después de que termine la huelga.

El tipo de industria de que se trate influye en el efecto de esta maniobra. Si la empresa no hace un uso intensivo de la mano de obra y si las necesidades de mantenimiento no son altas, como en una refinería de petróleo o una planta química, esta práctica resulta muy efectiva. Cuando sea apropiado, la administración puede tratar de demostrar la manera en la que la mano de obra de empleados no sindicalizados en realidad puede aumentar la producción. En ocasiones, el personal administrativo realmente vivirá en la planta, y sus alimentos les serán entregados. Ésta fue la situación que ocurrió cuando los 900 miembros de la sección 470 de la Asociación Internacional de Maquinistas llevaron a la huelga a la PPG Plant de Lake Charles, Louisiana, el 26 de mayo de 2006. La administración continuó operando la planta con personal administrativo y con personal contratado para tal efecto. Los miembros del sindicato emplazaron a huelga ante un incremento en los pagos de los seguros y una nueva tarifa de contratación para los trabajadores de los niveles más bajos. Antes de la huelga, la sección había efectuado una votación, y un número abrumador de trabajadores votaron por la huelga. El 9 de agosto de 2006, el sindicato permitió a los trabajadores votar ya sea por la aceptación o el rechazo de la propuesta de la administración. La propuesta fue rechazada por una mayoría de los empleados. Posteriormente, la administración envió cartas registradas a todos los miembros del sindicato indicando que no estaba dispuesta a mantener la situación actual de trabajo, y que la compañía estaba considerando la contratación de trabajadores de remplazo. Se efectuó otra votación y el contrato se aceptó. Antes de emitir el voto final, cerca de 100 trabajadores habían renunciado al sindicato y cruzaron la línea de los piquetes de huelga.



Describir las implicaciones de la ratificación del acuerdo y de la administración del contrato.

## Ratificación del acuerdo

La mayoría de las negociaciones colectivas conducen a un acuerdo sin un estancamiento en las negociaciones o sin acciones perturbadoras. Por lo regular, se llega a un acuerdo antes de que expire el contrato. Después de que los negociadores han alcanzado un acuerdo tentativo sobre todos los términos del contrato, redactan un documento escrito que cubre esos términos, especificando las fechas de vigencia y de terminación del mismo. Con frecuencia, el proceso de aprobación para la administración es más fácil que para la fuerza laboral. Por lo general, se ha informado con regularidad al presidente o al director ejecutivo sobre el progreso de las negociaciones. Cualquier dificultad que pudiera haberse presentado en la consecución de la aprobación probablemente ya se habrá resuelto con la alta administración por conducto de los negociadores.

Sin embargo, el proceso de aprobación es más complejo para el sindicato. El acuerdo propuesto no es definitivo sino hasta que una mayoría de los miembros lo aprueben en una votación de ratificación. En ocasiones, los integrantes del sindicato rechazan la propuesta y entonces debe empezar una nueva ronda de negociaciones. Muchos de estos rechazos podrían no ocurrir si los negociadores del sindicato estuvieran mejor informados acerca de los deseos de los miembros.

## Administración del contrato

Las negociaciones, en tanto que se relacionan con la totalidad del proceso de negociaciones colectivas, se parecen a la punta de un iceberg. Son la fase visible, la parte que constituye un hecho noticioso. La parte más grande y tal vez la más importante de las negociaciones

colectivas es la administración del acuerdo, de la cual el público se entera rara vez. El acuerdo establece la relación entre el sindicato y la administración durante la vigencia del contrato. Por lo regular, ninguna parte puede cambiar los términos del contrato antes de la fecha de expiración, excepto por consentimiento mutuo. Sin embargo, el principal problema que se ha encontrado en la administración del contrato es la interpretación y la aplicación uniforme de los términos del documento. La administración del contrato es una actividad diaria. De manera ideal, la meta tanto de la administración como del sindicato es hacer que el acuerdo funcione en beneficio de todas las partes implicadas. Con frecuencia, esto no es una tarea sencilla.

La administración es fundamentalmente responsable por la explicación y la puesta en marcha del acuerdo. Este proceso debe empezar con reuniones o sesiones de capacitación no solamente para señalar características significativas, sino también para efectuar un análisis de cada una de las cláusulas del contrato. Los supervisores de primera línea, en particular, necesitan conocer sus responsabilidades y qué hacer cuando surgen desacuerdos. Además, los supervisores y los administradores de nivel medio deben estar motivados a notificar a la alta administración acerca de cualquier modificación del contrato que se requiera o cualquier nueva cláusula necesaria para la siguiente ronda de negociaciones.

El gerente de recursos humanos o el gerente de relaciones industriales desempeñan un papel clave en la administración diaria del contrato. Ambos dan consejos sobre cuestiones de disciplina, trabajan para resolver las quejas y ayudan a los supervisores de primera línea a establecer buenas relaciones laborales dentro de los términos del acuerdo. Cuando una empresa se sindicaliza, la función del gerente de recursos humanos tiende a cambiar en forma significativa, y puede incluso dividirse en departamentos separados de recursos humanos y de relaciones industriales. En tales situaciones, el vicepresidente de recursos humanos puede desempeñar todas las tareas de la administración de recursos humanos con la excepción de relaciones industriales. El vicepresidente de relaciones industriales probablemente se ocuparía de todos los aspectos relacionados con el sindicato.

## 11

Describir las negociaciones colectivas en el sector público.

## Negociaciones colectivas en el sector público

La Orden ejecutiva 10988 estableció el marco de referencia básico para las negociaciones colectivas en las oficinas del gobierno federal estadounidense. El título VII de la Ley de la Reforma del Servicio Civil de 1978 regula la mayor parte de las relaciones entre la fuerza de trabajo y la administración en el servicio federal. Establece la Autoridad Federal de las Relaciones Laborales (*Federal Labor Relations Authority*, FLRA), la cual ha sido configurada por el Consejo Nacional de Relaciones Laborales (NLRB). La intención de la FLRA es poner al modelo del sector público en línea con el del sector privado. Los requisitos y los mecanismos para el reconocimiento y las elecciones, con inclusión del tratamiento de los puntos muertos y del manejo de las quejas, se cubren en dicha ley. En los sindicatos federales las negociaciones colectivas tradicionalmente han sido muy distintas de las negociaciones del sector privado porque los salarios estaban fuera de la mesa de negociaciones. El título V del Código de Estados Unidos, que es la legislación que define los papeles de los empleados federales, no permitía las negociaciones sobre cuestiones salariales, excepto en el caso del Servicio Postal de Estados Unidos.

No existe un patrón uniforme para los derechos de negociación a nivel estatal y local. Cuarenta y un estados y el distrito de Columbia tienen legislaciones de negociaciones colectivas que cubren la totalidad o algunas categorías de los empleados públicos. Además, 38 estados tienen alguna forma de legislación que obliga a las agencias estatales y a los gobiernos locales a permitir a sus empleados públicos que se unan a los sindicatos y que reconozcan a las organizaciones laborales auténticas. Sin embargo, la diversidad de las leyes laborales estatales hace difícil las generalizaciones acerca de los aspectos legales de las negociaciones colectivas a nivel estatal y local.

## 12

Explicar en qué consiste la anulación del registro del sindicato.

## Anulación del registro de un sindicato

Hasta 1947, una vez que un sindicato quedaba registrado, su certificación era para siempre. Sin embargo, la Ley Taft-Hartley hizo posible que los empleados anularan el registro de un sindicato. La **anulación del registro** es lo contrario del proceso que deben seguir los empleados para ser reconocidos como una unidad oficial de negociaciones. Da como resultado que un sindicato pierda su derecho a actuar como el representante exclusivo de un grupo de empleados en las negociaciones. A medida que ha declinado el número de agremiados a los sindicatos, la necesidad de elecciones para la anulación del registro también ha disminuido.

### Anulación del registro:

Situación contraria al proceso que deben seguir los empleados para ser reconocidos como una unidad oficial de negociaciones.

## Procedimiento para la anulación del registro

Las reglas establecidas por el NLRB describen las condiciones para presentar una petición de anulación de registro es esencialmente lo opuesto de la obtención de un reconocimiento del sindicato. Por lo menos el 30 por ciento de los miembros de la unidad de negociaciones deben presentar una solicitud para efectuar una elección. Como cabe esperar, por sí sola, esta tarea resulta difícil porque quienes apoyan el sindicato probablemente se opondrán al movimiento. Pocos empleados tienen conocimiento de que es posible anular el registro y menos aún saben cómo iniciar el proceso. Además, aunque se supone que los nombres de quienes hacen la petición deben permanecer confidenciales, muchos miembros del sindicato temen que se descubran sus firmas en un documento de solicitud. La fecha en la que el NLRB recibe la petición de anulación de registro también es fundamental. La petición debe presentarse entre 60 y 90 días antes de la expiración del contrato en vigor. Cuando se han cumplido todas estas condiciones, el director regional del NLRB programará una elección para anulación del registro por voto secreto.

El NLRB sigue muy de cerca los acontecimientos que conducen a la elección. Los empleados actuales deben iniciar la petición para efectuar elecciones. Si el NLRB determina que la administración inició el proceso, no certificará la elección. Sin embargo, después de que se haya aceptado una solicitud, la administración puede dar apoyo a la elección para anular el registro. Si la mayoría de los votos emitidos se pronuncian contra el sindicato, los empleados quedarán libres de éste. Todos los partidarios fuertes del sindicato probablemente votarán. De esta forma, si un número sustancial de empleados son indiferentes al sindicato y optan por no votar, la anulación del registro podría no ocurrir.

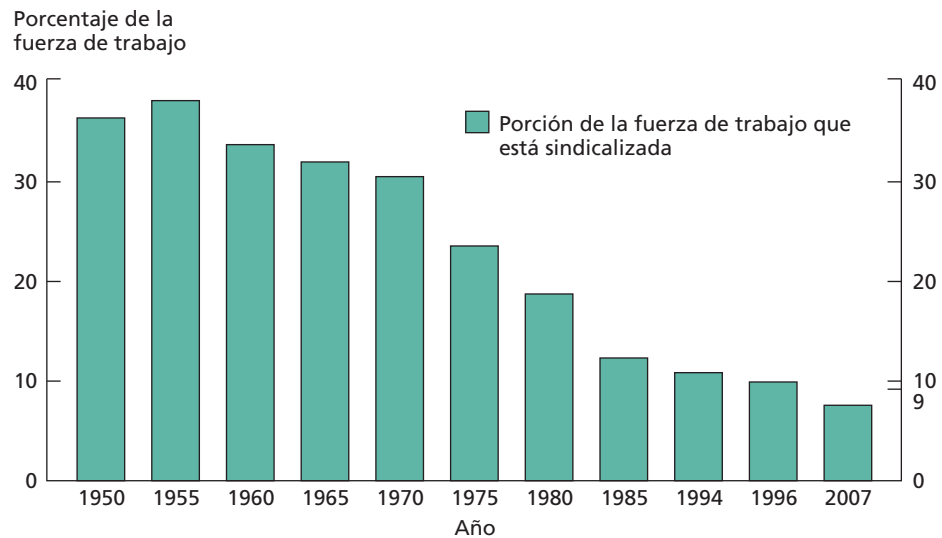
## La administración y la anulación del registro

Cuando la administración considera que hay un descontento de los empleados con el sindicato, con frecuencia no sabe cómo reaccionar. Muchas veces, la administración decide no hacer nada, al considerar que es mejor no inmiscuirse o que el hecho de entrometerse podría incluso ser ilegal. Pero si realmente quiere intervenir, la administración dispone de una variedad de tácticas legales. Si la administración realmente desea que se anule el registro del sindicato, debe aprender cómo ser activa en lugar de pasiva. Sin embargo, se debe tener cuidado de asegurar que las acciones de la administración no promuevan una queja por prácticas laborales injustas.<sup>56</sup>

Las reuniones con los miembros del sindicato para discutir las ventajas de quedar liberados del sindicato han demostrado ser benéficas. De hecho, tales discusiones se citan con frecuencia como la táctica más eficaz de la campaña. Estas reuniones pueden ser con empleados individuales, con grupos pequeños o incluso con unidades enteras. La administración explica las posibles ventajas y responde las preguntas de los empleados.

La administración también puede brindar a los trabajadores asistencia legal al prepararse para la anulación de un registro. Como es probable que los trabajadores nunca hayan experimentado una elección encaminada a la anulación del registro, este tipo de asistencia resulta inapreciable. Por ejemplo, el NLRB no permitirá una elección si los trámites no se han completado adecuadamente. La administración debe recordar siempre que no puede iniciar la acción de la anulación del registro esto es responsabilidad de los trabajadores.

La manera más eficaz de lograr la anulación de un registro es mejorar la cultura corporativa de manera que los trabajadores ya no sientan la necesidad de estar afiliados a un sindicato. Esto no se logra de la noche a la mañana, ya que se debe forjar una relación de mutua confianza entre los trabajadores y el empleador. Si la anulación del registro ha de tener éxito, la administración debe eliminar los problemas que inicialmente condujeron a la sindicalización. Aunque muchos ejecutivos consideran que las negociaciones sobre remuneración y prestaciones son las razones primarias para pertenecer al sindicato, quizás haya otros factores aún más importantes. Por ejemplo, dejar de tratar a los empleados como individuos con frecuencia es la razón fundamental para la sindicalización. Los problemas reales surgen con frecuencia de prácticas como la de dejar de escuchar las opiniones de los empleados, tratar a los trabajadores en forma injusta y deshonesta, o tratarlos como números y no como personas. Los empleadores que deseen permanecer libres del sindicato o liberarse de él pueden recurrir a ciertas estrategias y tácticas que benefician tanto a los empleadores como a los empleados.



**Figura 12-7** Porcentaje de la fuerza de trabajo privada que está sindicalizada  
Fuente: U.S. Department of Labor.



Describir el estado de los sindicatos en la actualidad.

## Sindicatos en la actualidad

En términos generales, la caída de la gran fuerza laboral organizada en el sector privado ha sido espectacular.<sup>57</sup> Como se observa en la figura 12-7, el número de afiliados a los sindicatos del sector privado ha disminuido del 39 por ciento de todos los empleados en 1958 hasta cerca del 7.5 por ciento en 2007. Si bien la sindicalización del sector público fue del 35.9 por ciento en 2007, esto hizo poco para compensar la disminución en el número de afiliados del sector privado.<sup>58</sup> Asimismo, la fuerza laboral organizada en el sector de bienes de capital registró una disminución en el número de afiliados, ya que los negocios redujeron los gastos en inversiones de capital, lo que impulsó a los productores a hacer despidos.<sup>59</sup> Tanto General Motors como Ford Motor Company han realizado reducciones significativas en su fuerza laboral.<sup>60</sup>

En 2008 hubo 2147 elecciones auspiciadas por el NLRB, y los sindicatos ganaron el 55.7 por ciento de ellas.<sup>61</sup> Jim Gray, un profesional certificado de recursos humanos (SPHR) por el HR Certification Institute, y consultor laboral de la administración, sostiene: Los sindicatos se están volviendo más selectivos en cuanto hacia dónde se dirigen. Pero la tasa de éxitos, aunque es buena, no se mantiene a la altura de lo que están perdiendo. En la actualidad, en Estados Unidos existen tan sólo 2 millones de trabajadores sindicalizados en el área de manufactura, lo cual representa una considerable reducción con respecto a los 3.5 millones registrados hace una década. Sin embargo, hay más de 3 millones de trabajadores en sindicatos de la industria de servicios y de ventas al menudeo, y más de 7 millones en sindicatos del sector público.<sup>62</sup> En comparación con el sector de manufactura, éstos son básicamente los puestos de trabajo de sueldos bajos.

Los sindicatos registraron un aumento neto de 310,000 miembros en 2007, y un número considerable provino de los estados occidentales de Estados Unidos. Tan sólo California añadió 200,000 puestos de trabajo sindicalizados.<sup>63</sup> Los sindicatos que están concentrando sus esfuerzos en los empleados de áreas de servicios y de la atención médica están obteniendo los mejores resultados. El crecimiento de los sindicatos entre los profesionales y los técnicos del sector de la atención médica—incluyendo a enfermeras registradas, técnicos de laboratorio, asistentes médicos y otros más—aumentó en un 10.4 por ciento en 2007 de acuerdo con el U.S. Bureau of Labor Statistics.<sup>64</sup> Recuerde también que la Coalición Cambiar para Ganar se concentra en los trabajos que no pueden subcontratarse con facilidad en el extranjero. Aun cuando los sueldos no sean tan altos como en los trabajos de manufactura, el incremento en el número de miembros del sindicato es importante, ya que es probable que las familias de los sindicalizados también voten.<sup>65</sup>

## La CIOSL afirma que la organización sindical puede ser peligrosa

**De acuerdo con** la Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres (CIOSL), en todo el mundo miles de sindicalistas fueron arrestados, encarcelados, torturados, despedidos o intimidados, y 223 fueron asesinados o desaparecieron. Un estudio de la CIOSL, el cual se basa en datos de 132 países, concluyó que más de 4,000 sindicalistas fueron arrestados, 1,000 fueron heridos y 10,000 fueron despedidos. Las agresiones fueron especialmente severas en muchas zonas relacionadas con el procesamiento de exportaciones. Guy Ryder, secretario general de la CIOSL, señala: “En lugares como Bielorrusia, Zimbabue y China, encontramos que los gobiernos no democráticos cuya legitimidad se ve cuestionada primeramente fijan como blanco de ataque los sindicatos”.<sup>66</sup> La CIOSL, con sede en Bélgica, representa a 145 millones de trabajadores en 234 organizaciones afiliadas (incluyendo a la AFL-CIO) de 154 países y territorios.<sup>67</sup>

El reporte documenta una larga lista de abusos, incluyendo una gran cantidad en plantas textiles ubicadas en Asia, África, Latinoamérica y también entre las naciones desarrolladas como Estados Unidos. Juan Somavia, director general de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), afirmó que aun cuando el reporte indicaba que los defensores de la fuerza laboral habían trabajado durante décadas para mejorar el tratamiento hacia los trabajadores, “actualmente la situación en muchos países revela que la lucha continúa”. El estudio relata que la administración de JAR Kenya, un productor de prendas de vestir en Nairobi, perpetró un “ataque hostil sobre el sindicato de sastres y trabajadores de la industria textil”. El estudio también afirma que los miembros activos del sindicato eran “constantemente acosados e intimidados. Algunos de ellos eran encerrados en las celdas de la fábrica y eran entregados a la policía con cargos infundados”. El reporte añade que algunos de ellos eran despedidos únicamente por el hecho de unirse al sindicato. El estudio puso de relieve que los derechos del sindicato habían sido severamente violados en muchos países del Lejano Oriente. En China, por ejemplo, la policía atacó a los trabajadores que habían protestado en las plantas de textiles propiedad del estado. “Cualquier intento por formar un sindicato libre puede ser penalizado con sentencias de prisión e incluso con cadena perpetua”, reporta el documento. El estudio de la CIOSL también documentó la existencia de severas políticas antisindicales por parte de la administración de fábricas de ropa y calzado en Indonesia y Pakistán, así como la existencia de violentas tácticas antisindicales en las zonas de promoción de exportaciones en Filipinas, Sri Lanka y otros países.<sup>68</sup> De acuerdo con la CIOSL, en Bangladesh, algunos de los empleados (principalmente mujeres) de la empresa International Knitwear and Apparel que tomaron parte en acciones para el logro de mejores condiciones de trabajo perdieron sus empleos, fueron amenazados de muerte si se unían a un sindicato y fueron brutalmente golpeados por sicarios.<sup>69</sup>

Con respecto al Continente Americano, el reporte señala que la hostilidad hacia los sindicatos es un problema recurrente en muchos países de Centro y Sudamérica. En Guatemala, afirma el reporte, la libertad de asociación “es prácticamente inexistente”, y añade que los empleadores de las fábricas de textiles o de las grandes multinacionales se rehúsan a reconocer a los sindicatos. Ninguna de las plantas de textiles o de ropa de Guatemala está sindicalizada actualmente. En el caso de Estados Unidos, el reporte estima que el “80 por ciento de los empleadores contratan a consultores para que los asistan en las campañas antisindicales”. Los analistas de la CIOSL afirman en el reporte que “buena parte de la explotación más extrema” ocurre en territorios controlados por Estados Unidos, como las Islas Marianas del Norte. El reporte sostiene que ahí las condiciones equivalen a un sistema de servidumbre: “Las autoridades locales permiten a las compañías de capital foráneo contratar a miles de trabajadores extranjeros, principalmente mujeres jóvenes de Tailandia, China, Filipinas y Bangladesh”. El reporte asegura que los trabajadores de esa región son obligados a firmar contratos que estipulan que deben abstenerse de pedir aumentos de sueldo, de buscar otros trabajos o de formar un sindicato. Si violan el contrato, son deportados, añade el reporte.<sup>70</sup>



## Resumen

### 1. Explicar la formación de la Coalición Cambiar para Ganar

La Coalición, conducida por el Sindicato Internacional de Empleados de Servicios (SIES), trata de concentrar sus energías en el aumento del número de afiliados y no tanto en el cabildero. La coalición incluye a grupos tales como los Teamsters (el sindicato del transporte), United Food and Commercial Workers, Unite Here (el sindicato que representa a los trabajadores de la industria textil), Carpenters' Union (el sindicato de los carpinteros), Laborers' International Union of North America y United Farm Workers (el sindicato de los trabajadores agrícolas).

### 2. Describir los amplios objetivos que caracterizan al movimiento laboral como un todo y describir las estrategias de la fuerza laboral organizada con miras a fortalecer el movimiento.

La filosofía fundamental del movimiento de la fuerza laboral es la de una democracia organizacional y de una atmósfera de dignidad social para los hombres y las mujeres que trabajan.

Las nuevas estrategias de la fuerza laboral organizada para fortalecer el movimiento incluyen el apoyo a los sindicatos, la participación política, la organización encubierta, la infiltración de organizadores en las comunidades, las campañas de conciencia pública, la recaudación de fondos para la organización, solidarizarse con los trabajadores despedidos y organizarse a través de verificación de tarjetas.

### 3. Explicar las razones por las cuales los empleados se afilian a los sindicatos y describir la estructura básica de un sindicato.

Los empleados se unen a los sindicatos por la insatisfacción con la administración, la necesidad de un desahogo social, la necesidad de vías de desarrollo para el liderazgo, la sindicalización forzosa y las presiones sociales por parte de los compañeros.

El elemento básico en la estructura del movimiento laboral estadounidense es el sindicato local. El sindicato nacional es el nivel más poderoso, y la Federación Estadounidense del Trabajo y Congreso de Organizaciones Industriales (AFL-CIO) es la federación central de sindicatos en Estados Unidos.

### 4. Definir las negociaciones colectivas e identificar los pasos que implica el establecimiento de la relación para las negociaciones colectivas.

En Estados Unidos, la ley fundamental que gobierna la relación entre las compañías y los sindicatos es la Ley Nacional de Relaciones Laborales, como se reformó. Las negociaciones colectivas son una de las partes fundamentales de la ley. La sección 8(d) de la ley define las negociaciones colectivas como: El cumplimiento de la obligación mutua del empleador y del representante de los trabajadores para reunirse en tiempos razonables y para dialogar de buena fe con respecto a los salarios, horarios de trabajo y otros términos y condiciones de empleo, o la negociación de un acuerdo, o cualquier cuestión que surja de ello, y la elaboración de un contrato escrito que incorpore cualquier acuerdo alcanzado si alguna de las partes así lo requiere tal obligación no fuerza a ninguna de las partes a estar de acuerdo con una propuesta o a requerir el otorgamiento de una concesión.

Los pasos implicados incluyen la firma de las tarjetas de autorización, la presentación de solicitudes para efectuar elecciones, la organización de campañas, el triunfo de la elección y la obtención del registro.

### 5. Describir el sistema salarial de dos niveles.

Una estructura salarial en la cual los trabajadores de nueva contratación ganan menos que los empleados actuales por la realización de un mismo trabajo o de trabajos similares. En 2007 el UAW y General Motors negociaron un contrato que incluía cláusulas para un sistema salarial de dos niveles. La escala de sueldos negociada para cualquier empleado *con funciones no esenciales* es de \$14 por hora, que es igual a la mitad de lo que ganaría un trabajador típico.

### 6. Describir el proceso de las negociaciones colectivas y explicar los aspectos psicológicos de éstas.

Los factores ambientales tanto externos como internos pueden influir en el proceso. El primer paso en el proceso de una negociación colectiva es la preparación para las negociaciones. Después de que se han determinado los puntos de negociación, las dos partes dialogan para alcanzar un acuerdo. Aunque es posible que ocurran interrupciones en las negociaciones, tanto la fuerza laboral como la administración disponen de herramientas y argumentos para convencer a la otra parte de que acepte sus puntos de vista. Sin embargo, en última instancia, la administración y el sindicato generalmente llegan a un acuerdo que define las reglas durante la vigencia del contrato. El siguiente paso es que los miembros del sindicato ratifiquen el acuerdo.

Psicológicamente, el proceso de negociaciones colectivas es con frecuencia difícil tanto para la fuerza laboral como para la administración debido al hecho de que suele existir una situación de antagonismo.

**7. Describir los factores implicados en la preparación de las negociaciones.**

En virtud de los complejos aspectos a los que se enfrentan la fuerza laboral y la administración en la actualidad, los equipos de una y otra parte deben prepararse con sumo cuidado para las negociaciones. Antes de reunirse en torno a la mesa de negociaciones, los participantes deben conocer a fondo la cultura, el clima, la historia, el estado económico actual, y la estructura salarial y de prestaciones tanto de la organización como de organizaciones similares.

**8. Explicar los problemas comunes de las negociaciones y describir el proceso de negociación del contrato.**

Los temas obligatorios de las negociaciones son aquellos que caen dentro de la definición de salarios, horarios de trabajo y otros términos y condiciones del empleo. Los temas permisibles de las negociaciones son aquellos que podrían tratarse, pero con respecto a los cuales ninguna parte puede insistir en que sean negociados.

La fase de negociaciones comienza cuando cada parte presenta sus demandas iniciales. Como la resolución de una negociación colectiva puede ser costosa para la empresa, se debe estimar el costo de varias propuestas con la mayor exactitud posible. El término *negociación* sugiere una cierta cantidad de concesiones mutuas, las cuales pretenden disminuir las expectativas de la otra parte.

**9. Identificar las formas de superar los fracasos en las negociaciones.**

Los fracasos o estancamientos en las negociaciones se pueden superar a través de la intervención de terceras partes (mediación y arbitraje), tácticas del sindicato (huelgas y boicots) y recursos administrativos (paros patronales y continuidad en las operaciones mediante la contratación de esquirolas).

**10. Describir las implicaciones de la ratificación del acuerdo y de la administración del contrato.**

El presidente de la organización puede tomar la decisión para la empresa. Sin embargo, el acuerdo propuesto no es definitivo sino hasta que la mayoría de los miembros del sindicato lo ratifiquen en una elección. De manera ideal, la meta tanto de la administración como del sindicato es hacer que el acuerdo funcione para el beneficio de todas las partes interesadas. La administración es principalmente responsable por la explicación y la puesta en marcha del acuerdo. El gerente de recursos humanos o de relaciones industriales desempeña un papel fundamental en la administración diaria del contrato.

**11. Describir el proceso de negociaciones colectivas en el sector público.**

Las negociaciones colectivas de los trabajadores del sector público tradicionalmente han sido muy distintas de las negociaciones del sector privado porque los sueldos normalmente están fuera de la mesa de negociaciones.

**12. Explicar en qué consiste la anulación del registro del sindicato.**

La anulación del registro es en esencia lo opuesto del proceso que deben seguir los empleados para ser reconocidos como una unidad oficial de negociaciones.

**13. Describir el estado de los sindicatos en la actualidad.**

En términos generales, la caída de la gran fuerza laboral organizada ha sido espectacular en el sector privado.

## Términos clave

- Coalición Cambiar para Ganar, 371
- Comité de Educación Política (COPE), 373
- Organización encubierta, 374
- Infiltrar de organizadores en la comunidad, 374
- Campañas de conciencia pública, 374
- Verificación de tarjetas, 375
- Leyes del derecho al trabajo, 377
- Sindicato local, 377
- Sindicato de artesanos, 377
- Sindicato industrial, 377
- Sindicato nacional, 378
- Federación Estadounidense del Trabajo y Congreso de Organizaciones Industriales (AFL-CIO), 378
- Negociaciones colectivas, 380
- Unidad o comité de negociaciones, 380
- Tarjeta de autorización, 380
- Sistema salarial de dos niveles, 382
- Temas obligatorios de las negociaciones, 384
- Temas permisibles en las negociaciones, 384
- Temas prohibidos en las negociaciones, 385
- Exclusividad sindical, 388
- Afiliación sindical obligatoria, 388
- Pago de cuotas sindicales, 388
- Libertad de afiliación, 388
- Deducción automática de cuotas por nómina, 388
- Demandas irreales, 391
- Mediación, 391
- Arbitraje, 392
- Arbitraje de derechos, 392
- Arbitraje de intereses, 392
- Huelga, 392
- Boicot, 394
- Boicot secundario, 394
- Paro patronal, 394
- Anulación del registro, 396

## Preguntas para repaso

1. Qué es la Coalición Cambiar para Ganar
2. Cuáles son los amplios objetivos que caracterizan al movimiento de la fuerza laboral como un todo
3. Cuáles son las estrategias de la fuerza laboral organizada para fortalecer el movimiento sindical
4. Cuáles son las razones fundamentales por las que los empleados se unen a los sindicatos laborales
5. Defina cada uno de los siguientes términos:
  - a. Sindicato local
  - b. Sindicato de artesanos
  - c. Sindicato industrial
  - d. Sindicato nacional
6. Qué pasos debe dar un sindicato al tratar de formar una unidad de negociaciones. Describa brevemente cada paso.
7. Qué es el sistema salarial de dos niveles
8. Cuáles son los pasos básicos en el proceso de negociaciones colectivas
9. Con respecto a las negociaciones colectivas, interprete la siguiente afirmación: Las realidades de las negociaciones no son para personas débiles de carácter y en ocasiones son similares a un juego de póquer de altas apuestas .
10. Distinga entre los temas obligatorios, permisibles y prohibidos en las negociaciones.
11. Cuáles son los temas que se incluyen prácticamente en todos los contratos laborales
12. Defina cada uno de los siguientes conceptos:
  - a. Exclusividad sindical
  - b. Afiliación sindical obligatoria
  - c. Pago de cuotas sindicales
  - d. Mantenimiento de la afiliación
  - e. Deducción automática de cuotas por nómina
13. Cuáles son los principales medios a través de los cuales se pueden superar los fracasos en las negociaciones. Describa brevemente cada uno.
14. Qué aspectos están implícitos tanto para la administración como para la fuerza laboral en la ratificación del acuerdo
15. Qué aspectos están implicados en la administración de un contrato laboral
16. En qué difiere el proceso de negociaciones colectivas del sector público
17. Defina en qué consiste la *anulación del registro*. Cuáles son los pasos necesarios para la anulación del registro
18. Cuál es el estatus de los sindicatos en la actualidad

### INCIDENTE DE ARH 1

## Derribe la barrera

**Ayer, Angélica Angulo** recibió una oferta de trabajo como mesera en GEM Hotel Corporation, en Las Vegas, Nevada. Recientemente terminó la preparatoria en Milford, una pequeña ciudad en Nuevo México. Como Angélica no tenía aspiraciones universitarias en el momento de su graduación, se mudó a Las Vegas para buscar trabajo.

El supervisor inmediato de Angélica conversó con ella muy poco tiempo antes de enviarla con Laurie Rader, una mesera con experiencia, para que la capacitara. Después de que habían hablado por poco tiempo, Laurie le preguntó: Has pensado en unirse a nuestro sindicato. Te agradecerán todos nuestros miembros .

Angélica no había considerado esto. Además, ella no se había asociado nunca con los miembros del sindicato, y sus padres tampoco habían pertenecido a uno. En Milford High, sus profesores en realidad nunca habían hablado acerca de temas sindicales. El hecho de que este sindicato operaba bajo el esquema de libertad de afiliación no significaba nada para ella. Angélica replicó: No lo sé. Tal vez sí, o tal vez no .

El día transcurrió, y varias personas le hicieron a Angélica la misma pregunta. Todos ellos fueron amigables, pero parecía haber una barrera que separaba a Angélica de sus nuevos compañeros. Uno de ellos miró directamente a Angélica a los ojos y le dijo: Te vas a unir al sindicato, verdad . Angélica todavía no lo sabía, pero estaba empezando a inclinarse en esa dirección.

Después de que terminó su turno de trabajo, Angélica fue al baño. Justamente cuando entraba, Stephanie Clements, la representante sindical, también entró. Después de que se saludaron, Stephanie dijo: Me han dicho que no estás segura de querer unirse a nuestro sindicato. Tú y todos los demás obtenemos los beneficios del trabajo que hemos realizado en el pasado. No parece justo que tú seas recompensada por lo que han hecho otras personas. Por qué no te reúnes con nosotros en el vestíbulo del sindicato esta noche. Lo discutiremos con mayor detalle.

Angélica hizo un signo de aprobación. Tal vez sea divertido , pensó.

## Preguntas

1. Por qué razón tiene Angélica la opción de unirse o no al sindicato
2. Cómo reaccionarían probablemente los demás empleados hacia Angélica si opta por no unirse al sindicato

## INCIDENTE DE ARH 2

### Está fuera ¿de qué?

**Marcus Ned** manejó con entusiasmo la nueva furgoneta de su compañía al sitio de la construcción. Su empleador, Kelso Construction Company, lo acababa de asignar para supervisar una cuadrilla de 16 operadores de equipos, servidores de gasolina y aceite, y mecánicos. Ésta era la primera cuadrilla sindicalizada que había supervisado Marcus, y él no estaba enterado del acuerdo laboral en vigor mediante el cual se determinaba y se limitaba con todo cuidado el papel de los supervisores. A medida que se acercaba a su área de trabajo, observó uno de los recolectores de cerezas (una especie de grúa móvil con un brazo extensible) que permanecía inmóvil, y el operador estaba a su lado. Marcus se detuvo junto al operador y le preguntó: ¿Qué está pasando aquí?

Me quedé sin gasolina, respondió el operador.

Bueno, vaya a buscarla, dijo Marcus.

El operador se movió para sacar su jarra de termo de la caja de herramientas al lado de la grúa y le dijo: La persona que despacha la gasolina está en descanso en este momento. Volverá en unos minutos.

Marcus recordó que tenía un envase de cinco galones de gasolina en la parte posterior de su furgoneta. Así que lo trajo rápidamente, subió a la grúa de cerezas y empezó a vaciarla en el tanque de gasolina. Mientras lo hacía, escuchó que las otras máquinas se apagaban al mismo tiempo. Miró alrededor y vio que todos los demás operadores estaban descendiendo de sus equipos y que lo miraban mientras vaciaba la gasolina. Un momento más tarde, vio que el delegado del sindicato se acercaba.

## Preguntas

1. Por qué apagaron sus máquinas todos los demás operadores
2. Si usted fuera Marcus, ¿qué haría ahora?

## Notas

1. Aaron Bernstein, Labor's New Face, New Tactics, *Business-Week Online* (28 de septiembre de 2005).
2. <http://www.changetowin.org/about-us.html>. 16 de julio de 2008.
3. Robert Grossman, Reorganized Labor, *HR Magazine* 53 (enero de 2008): 36-41.
4. Timothy D. Chandler y Rafael Gely, Fishing in Different Ponds: Unions Organizing across Industries, *WorkingUSA* 10 (junio de 2007): 209-224.
5. Grossman, Reorganized Labor.
6. <http://www.changetowin.org/about-us/mission.html>. 16 de junio de 2008.
7. Louis J. Fewfoeio, Merrrie Spaeth y Cynthia Schoppel, Jury Still Out on Labor Rift, *HR Magazine* 53 (abril de 2008): 23-24.
8. <http://www.liuna.org>, News Release, Labor's Union, Operating Engineers to Disaffiliate from AFL-CIO's Building and Construction Trade, 14 de febrero de 2006.
9. Grossman, Reorganized Labor.
10. Edwin F. Beal y James P. Begin, *The Practice of Collective Bargaining*, 5a. ed. (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1982): 91.
11. There's Money in Mopping, *Economist* 377 (10 de diciembre de 2005): 32-36.
12. Joann Muller, Has the UAW Found a Better Road, *Business-Week* 3791 (15 de julio de 2002): 108.
13. Jessica Márquez, As Elections Near, Unions Look to Sway Senate Races, *Workforce Management* 87 (21 de abril de 2008): 6.
14. Jeffrey A. Mello, Salts, Lies and Videotape: Union Organizing Efforts and Management's Response, *Labor Law Journal* 55 (primavera de 2004): 42-52.
15. Salt's Right to Lie Is Protected, *Management Report for onunion Organizations Wiley* 28 (noviembre de 2005): 4-5.
16. Grossman, Reorganized Labor.
17. <http://www.aflcio.org/aboutus/oi/main.cfm>, 29 de julio de 2008.
18. Mike Hughlett, Unions Use Fund in Bidding Battle against Non-Union Contractors, *Saint Paul Pioneer Press* (7 de abril de 2002): 1.
19. Lindsey Chappell, Group Thwarts Steel Union, *Automotive News* 79 (17 de enero de 2005): 32.
20. Mark Schoeff Jr., NLRB'S Kirsanow Vows to Address Cases Objectively, *Workforce Management* 85 (13 de febrero de 2006): 14.
21. Fewfoeio et al., Jury Still Out on Labor Rift.
22. John Gallagher, Workers Consider Much More Than Wages When Deciding to Join Union, *Detroit Free Press* (27 de diciembre de 2002): 1.
23. Robert J. Grossman, On the Defense, *HR Magazine* 53 (enero de 2008): 38-39.

24. *Ibid.*
25. *Ibid.*
26. Charles W. Baird, Unions on the Run , *Government Union Review and Public Policy Digest* 20 (2002): 21-24.
27. [http://www.seiu.org/lfaqs/faq\\_whatisseiu.cfm](http://www.seiu.org/lfaqs/faq_whatisseiu.cfm), 29 de julio de 2008.
28. <http://www.teamster.org/about/structure/structure.htm>, 28 de julio de 2008.
29. <http://www.aflicio.org/aboutus>, 28 de julio de 2008.
30. *A Guide to Basic Law and Procedures under the National Labor Relations Act* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, octubre de 1978): 11-13.
31. Shane R. Premeaux, R. Wayne Mondy y Art L. Bethke The Two-Tier Wage System: A Major Breakthrough in the Reindustrialization of America , *Personnel Administrator* 31 (noviembre de 1986): 92-100.
32. Thomas C. Graham, The GM/UAW Contract: Winners, Losers, Lost Chances , *American Metal Market* 116 (diciembre de 2007): 98.
33. David Barkholz y Amy Wilson, Ford: Benefits of Two Tier Wages Won't Come Until 2009 , *Automotive News* 82 (11 de febrero de 2008): 15.
34. U.S. to Feel Impact of 2-tiered Wage System in Mexico , *Rubber Plastics News* 37 (16 de junio de 2008): 8.
35. *Ibid.*
36. Grossman, Reorganized Labor .
37. *Management Employee Union Relations* (Dallas, TX: Southwestern Bell Telephone Company): 3.
38. T. L. Stanley, Running at Peak Performance , *Supervision* 66 (marzo de 2005): 10-13.
39. Philip Zimmerman, A Practical Guide to Mediation , *The CPA Journal* 73 (enero de 2003): 66.
40. <http://www.bls.gov/news.release/wkstp.t01.htm>, 28 de julio de 2008.
41. Repps Hudson, Spectrulite Steelworkers Rally over Wage Cuts, Health Benefits , *St. Louis Post-Dispatch* (18 de enero de 2003): 4.
42. HR Solutions , *HR Magazine* 52 (junio de 2007): 44.
43. Andrea Holecek, Levy Co. Replaces Striking Steel Workers, Fires Others , *The Times* (29 de marzo de 2006).
44. Roberta Burnette, Walking Out on Wages , *Workforce Management* 84 (agosto de 2005): 12-13.
45. *Ibid.*
46. *Ibid.*
47. *Ibid.*
48. Heather Draper, Coors Facing New Boycott: Workers at Brewer's Supplier Locked Out after Pact Expired , *Rocky Mountain News* (24 de septiembre de 2002): 6B.
49. Labor Agreement Ends Boycott of Taco Bell , *Christian Century* 122 (5 de abril de 2005): 17.
50. Taco Bell Cracks , *Multinational Monitor* 26 (marzo/abril 2005): 4.
51. Thomas Gnau, AK: Production Will Go On and Improve , *Middletown Journal OH* 26 de abril de 2006).
52. Rachel Melcer, Mallinckrodt Workers Set to Return , *St. Louis Post-Dispatch* (21 de abril de 2006).
53. Anne Newman y Robert Berner, Mechanical Failure , *BusinessWeek* (9 de septiembre de 2005): 52.
54. Robert Berner, This Hardball Union Is Striking Out , *BusinessWeek Online* (1 de septiembre de 2005).
55. James Ott, Clash of Wills , *Aviation Week Space Technology* 163 (9 de septiembre de 2005): 39-40.
56. Satish P. Deshpande y Jacob Joseph, Decertification Elections in Health Care: Some Recent Evidence , *The Health Care Manager* 22 (abril-junio de 2003): 108-112.
57. Robert J. Flanagan, Has Management Strangled U.S. Unions , *Journal of Labor Research* (invierno de 2005): 33-63.
58. <http://www.bls.gov/news.release/union2.nrO.htm>, 29 de julio de 2008.
59. Carlos Tejada, Decline in Union Membership in 2002 Was Biggest Since 1995 , *Wall Street Journal* (26 de febrero de 2003): A10.
60. Jeremy Smerd, Unions Reverse Decline , *Workforce Management* 87 (4 de febrero de 2008): 1-3.
61. Grossman, Reorganized Labor .
62. *Ibid.*
63. Smerd, Unions Reverse Decline .
64. Melanie Evans, Health Workers Saying, Union, Yes' , *Modern Healthcare* 38 (4 de febrero de 2008): 12-13.
65. Smerd, Unions Reverse Decline .
66. John Zarocostas, Organizing in the Third World a Dangerous Job, Study Finds , *International Confederation of Free Trade Unions Reports* (25 de junio de 2002): 8.
67. *Ibid.*
68. *Ibid.*
69. *Ibid.*
70. *Ibid.*



# Apéndice

## CAPÍTULO 12

# Historia de los sindicatos en Estados Unidos

## El movimiento laboral antes de 1930

Los sindicatos no son un fenómeno reciente en la historia de Estados Unidos. Los primeros sindicatos se desarrollaron hacia finales del siglo XVIII, cerca de la época de la guerra de Independencia. Aunque estas primeras asociaciones tuvieron pocas de las características de los sindicatos laborales de la actualidad, agruparon a los trabajadores relacionados con los oficios o con los gremios para considerar problemas de interés mutuo. Estos primeros sindicatos fueron de naturaleza local y, por lo regular, tan sólo existieron durante poco tiempo.<sup>1</sup>

El desarrollo del movimiento laboral no ha sido sencillo: el sindicalismo ha experimentado tanto fracasos como éxitos. La oposición del empleador, el efecto en el ciclo de los negocios, el crecimiento de la industria estadounidense, las disposiciones de las cortes y la legislación han ejercido su influencia en grados variables durante épocas distintas. Como resultado, la historia del movimiento laboral se asemeja un tanto a la oscilación de un péndulo. En ocasiones, el péndulo se ha movido a favor de la fuerza laboral y, en otras, a favor de la administración.

Antes de la década de 1930, la tendencia favoreció definitivamente a la administración. Las cortes apoyaron con vehemencia a los empleadores en sus intentos por sofocar el movimiento laboral organizado. Esto se manifestó por la aplicación de doctrinas de conspiración penales y civiles derivadas del derecho común británico. Una **conspiración** es una asociación de dos o más personas que se congregan para perjudicar los derechos de otros o de la sociedad (dentro de esta definición cabía en aquel tiempo el hecho de rehusarse a trabajar o solicitar sueldos más altos).

Una característica de importancia de la doctrina de la conspiración es que una acción, aunque sea legal cuando la ejecuta una persona, se puede volver ilegal cuando la ejecuta un grupo. En 1806, el año en el cual la doctrina de la conspiración se aplicó por primera vez a los sindicatos, las cortes empezaron a influir en el campo de las relaciones laborales.<sup>2</sup> Desde 1806 hasta 1842, 17 casos que acusaban a los sindicatos laborales de conspiraciones se fueron a juicio. Estos casos dieron como resultado la desaparición de varios sindicatos y desalentaron otras actividades sindicales. La doctrina de la conspiración se suavizó de manera considerable con motivo de la decisión que se tomó en el caso de *Commonwealth versus Hunt* en 1842, el cual marcó un hito. En ese caso, el juez de la Suprema Corte Judicial de Massachusetts sostuvo que las organizaciones laborales eran legales. Por lo tanto, para que un sindicato fuera declarado culpable bajo la doctrina de la conspiración, tenía que demostrarse que los objetivos del sindicato eran ilegales o que los medios usados para alcanzar un fin legal eran ilegales. En la actualidad, las cortes continúan ejerciendo una profunda influencia tanto sobre la dirección como sobre el carácter de las relaciones laborales.

Otras tácticas que usaron los empleadores para sofocar el crecimiento de los sindicatos eran los mandatos judiciales y los contratos que impedían la afiliación a un sindicato. Un **mandato judicial** es un procedimiento legal que usan los empleadores para evitar ciertas actividades del sindicato, como las huelgas o los intentos de sindicalización. Un **contrato que impide la afiliación a un sindicato** era un acuerdo escrito entre el empleado y la compañía, que se realizaba en el momento de la contratación, y que prohibía al trabajador unirse a un sindicato o participar en las actividades del mismo. Cada una de esas tácticas defensivas, usadas por la administración y apoyadas por las cortes, limitaba en forma severa el crecimiento de los sindicatos.

En la segunda mitad del siglo XIX, el sistema industrial estadounidense comenzó a crecer y prosperar. La producción de las fábricas empezó a desplazar a las formas manuales de manufactura. La Guerra Civil dio un gran impulso al sistema de fábrica. Los bienes registraban una demanda que únicamente podían abastecer los métodos de producción en masa. Los ferrocarriles desarrollaron nuevas redes de rutas que se extendieron por todo el continente y que integraron al país dentro de un conglomerado económico. El índice de empleo era alto, y los sindicatos trataban de organizar a los trabajadores tanto de las empresas nuevas como de las empresas en expansión. Durante esta época, la mayoría de los sindicatos fueron pequeños y más bien débiles, y muchos de ellos no sobrevivieron a la recesión económica de la década de 1870. El número de miembros de los sindicatos aumentó a 300,000 en 1872 y posteriormente disminuyó a 50,000 en 1878.<sup>3</sup> Este periodo también marcó el surgimiento de actividades laborales radicales: también se observó un aumento en los conflictos industriales, en tanto que los sindicatos luchaban por su reconocimiento y supervivencia.<sup>4</sup>

A partir de la turbulencia de la década de 1870 emergió la organización laboral más fuerte que había aparecido hasta entonces en Estados Unidos. La Noble Orden de los

### Conspiración:

Reunión de dos o más personas que se asocian para perjudicar los derechos de otros o de la sociedad (como rehusarse a trabajar o solicitar sueldos más altos en el contexto de principios del siglo xx).

### Mandato judicial:

Procedimiento legal que usan los empleadores para evitar ciertas actividades del sindicato, como las huelgas o los intentos de sindicalización.

### Contrato que impide la afiliación a un sindicato:

Acuerdo escrito entre el empleado y la compañía, que se realizaba en el momento de la contratación, y que prohibía al trabajador unirse a un sindicato o participar en las actividades del mismo.

Caballeros del Trabajo (*The Noble Order of the Knights of Labor*) fue fundada en 1869 como una sociedad secreta de los trabajadores textiles de Filadelfia. Después de abandonar su carácter privado y luego de que los trabajadores de otras áreas fueron invitados a unirse, la asociación creció con rapidez hasta contar con más de 700,000 miembros hacia mediados de la década de 1880. En 1881 un conflicto interno entre los líderes de los Caballeros dio lugar al núcleo de una nueva organización que pronto la remplazaría en la escena laboral.<sup>5</sup> La nueva organización se denominó Federación Estadounidense del Trabajo (*American Federation of Labor*, AFL).

Samuel Gompers, proveniente del sindicato de fabricantes de puros (*Cigarmakers Union*), dedicado a lo que se ha denominado sindicalismo puro y simple o sindicalismo de los negocios, encabezó cerca de 25 grupos laborales que representaban oficios especializados así se fundó la AFL en 1866.<sup>6</sup> Gompers fue elegido como primer presidente de la AFL, un cargo que conservó hasta su muerte en 1924 (excepto durante un año, en 1894-1895, cuando se opuso categóricamente a apoyar a los huelguistas del grupo Pullman). Gompers es probablemente el individuo más importante en la historia sindical de Estados Unidos. La AFL empezó con aproximadamente 138,000 miembros y duplicó esa cantidad durante los 12 años siguientes.

En 1890, el Congreso promulgó la ley antimonopolio Sherman, la cual marcó el ingreso del gobierno federal dentro de las regulaciones estatutarias de las organizaciones laborales. Aunque el principal estímulo de esta ley provino del interés público sobre el poder monopolista de los negocios, las interpretaciones de la corte pronto aplicaron sus disposiciones a la fuerza laboral organizada. Posteriormente, en 1914, el Congreso promulgó la Ley Clayton (una reforma de la Ley Sherman), la cual, de acuerdo con Samuel Gompers, era la Carta Magna de la fuerza laboral. La intención de esta ley era retirar a la fuerza laboral del ámbito de la Ley Sherman. Una vez más, la interpretación judicial anuló esa intención y dejó a la fuerza laboral incluso más expuesta a juicios legales.<sup>7</sup> Sin embargo, como resultado de la actividad industrial relacionada con la Primera Guerra Mundial, la AFL creció hasta registrar cerca de 5 millones de miembros en 1920.<sup>8</sup>

Durante la década de 1920, la fuerza laboral se enfrentó a restricciones legales sobre las actividades de los sindicatos y a decisiones desfavorables de las cortes. La única excepción a tales políticas represivas fue la aprobación y promulgación de la Ley de los Trabajadores de Ferrocarriles de 1926. La promulgación de esta legislación marcó la primera vez en la que el gobierno declaró sin reserva alguna el derecho de los empleados privados a unirse a los sindicatos y a negociar colectivamente a través de representantes de su propia elección, sin interferencia de los empleadores. También estableció un procedimiento especial para la resolución de las disputas en el terreno laboral. Aunque la ley cubría únicamente a los empleados en la industria ferroviaria (una reforma posterior amplió la cobertura a la industria de aerolíneas), anunció la extensión de derechos similares a otras clases de empleados en la década de 1930.

## Movimiento laboral después de 1930

La década de 1930 encontró a Estados Unidos en medio de la peor depresión de su historia. La tasa de desempleo llegó a un nivel tan alto como el 25 por ciento.<sup>9</sup> El sentimiento del país empezó a favorecer a la fuerza laboral organizada, ya que muchas personas culpaban a los negocios por la agonía que acompañaba a la Gran Depresión. El péndulo empezó a alejarse de la administración y a acercarse a los trabajadores. Este vaivén se vio impulsado por varias leyes y acciones que dieron apoyo a la causa del sindicalismo.

### Ley contra los Mandatos Judiciales (Ley Norris-LaGuardia), 1932

La Gran Depresión ocasionó un cambio sustancial en el pensamiento del público acerca del papel de los sindicatos en la sociedad. El Congreso reflejó este pensamiento en 1932 con la promulgación de la Ley Norris-LaGuardia, la cual afirma que la política pública de Estados Unidos aprueba las negociaciones colectivas, así como la formación y la operación eficaz de los sindicatos laborales. Aunque esta ley no declaró como ilegal el recurso de los mandatos judiciales, restringió severamente la autoridad de las cortes federales para emitirlos en las disputas laborales. También consiguió que los contratos que impedían la afiliación a sindicatos quedaran sin fuerza ejecutoria en las cortes federales.<sup>10</sup>

### Ley Nacional de Relaciones Laborales (Ley Wagner), 1935

En 1933, el Congreso realizó un intento frustrado por estimular la recuperación económica mediante la promulgación de la Ley Nacional de la Recuperación Industrial (*National Industry Recovery Act*, NIRA). Declarada como inconstitucional por la Suprema Corte de Estados Unidos en 1935, esta ley constituyó el núcleo para la legislación que le siguió. La sección 7 de

la NIRA proclamó el derecho de los trabajadores a organizarse y a negociar en forma colectiva. Sin embargo, el Congreso no estableció los procedimientos necesarios para hacer obligatorios estos derechos.

Sin dejarse intimidar por la decisión de la Suprema Corte y fuertemente apoyado por la fuerza laboral organizada, el Congreso pronto decretó una amplia ley laboral, la Ley Nacional de Relaciones Laborales (Ley Wagner). Esta ley, aprobada por el presidente Roosevelt el 5 de julio de 1935, es una de las legislaciones más significativas sobre las relaciones entre la fuerza laboral y la administración que se promulgó alguna vez. Basándose principalmente en la experiencia de la Ley de los Trabajadores de los Ferrocarriles de 1926 y en la sección 7a de la NIRA, la ley declaró el apoyo legislativo, en una escala amplia, para el derecho de los empleados a organizar y participar en negociaciones colectivas. El espíritu de la Ley Wagner se expone en la sección 7, la cual define los derechos sustantivos de los empleados:

*Los empleados tendrán el derecho de organizar, formar, unirse y asistir a las organizaciones laborales para negociar en forma colectiva, a través de representantes de su propia elección, y de participar en otras actividades coordinadas, con el propósito de realizar negociaciones colectivas o prestar cualquier otra ayuda mutua o protección.*

Los derechos que se definen en la sección 7 quedaron protegidos contra interferencia del empleador mediante la sección 8, la cual detallaba y prohibía cinco prácticas administrativas que se consideraban injustas para la fuerza laboral:

1. Interferir con o restringir o coaccionar a los empleados en el ejercicio de su derecho a organizarse.
2. Dominar o interferir en los asuntos de un sindicato.
3. Discriminar con respecto a la contratación o la ocupación o cualquier condición de empleo con el propósito de fomentar o desmotivar la afiliación a un sindicato.
4. Discriminar o despedir a un empleado que haya presentado acusaciones o que haya dado testimonios en el marco de la ley.
5. Rehusarse a negociar con los representantes electos de los empleados.

La Ley Nacional de Relaciones Laborales creó el Consejo Nacional de Relaciones Laborales (*National Labor Relations Board*, NLRB) para administrar y hacer obligatorias las disposiciones de la ley. El NLRB tiene dos funciones principales: 1. establecer procedimientos para la realización de elecciones de unidades de negociación y supervisar los procedimientos de elección, y 2. investigar las quejas y prevenir los actos ilegales que impliquen prácticas laborales injustas. Una gran parte del trabajo del NLRB se delega a 33 oficinas regionales a través de todo el territorio de Estados Unidos.

Después de la promulgación de la Ley Wagner, el número de miembros afiliados a los sindicatos aumentó de cerca de 3 millones en 1935 a 15 millones en 1947.<sup>11</sup> El incremento fue más evidente en las industrias que usaban métodos de producción en masa. Los nuevos sindicatos en estas industrias se habían organizado sobre una base industrial en lugar de una base por oficios, y los miembros eran principalmente trabajadores no capacitados o medianamente capacitados. Dentro de la AFL se desarrolló una lucha interna sobre la cuestión de si los sindicatos deberían organizarse para incluir a todos los trabajadores en una industria o si deberían organizarse estrictamente sobre una base ocupacional o por oficios. En 1935, diez de los sindicatos afiliados a la AFL y los funcionarios de otros dos sindicatos de esa federación formaron un nuevo grupo, denominado Comité de Organización Industrial. Su objetivo era promover la organización de los trabajadores en las industrias de producción en masa y en las industrias no organizadas. La controversia aumentó hasta el punto de que en 1938 la AFL expulsó a todos los sindicatos del Comité de Organización Industrial excepto a uno. En noviembre de 1938, los sindicatos expulsados sostuvieron su primera convención en Pittsburgh, y se reorganizaron como una federación de sindicatos bajo el nombre de Congreso de Organizaciones Industriales (*Congress of Industrial Organizations*, CIO). La nueva federación incluyó a los nueve sindicatos expulsados de la AFL y se establecieron otros 32 grupos para reclutar a los trabajadores de varias industrias. John L. Lewis, dirigente del sindicato de mineros (*United Mine Workers*), fue elegido como el primer presidente de la CIO.

La rivalidad generada entre las dos grandes federaciones estimuló los esfuerzos de organización de sindicatos en ambos grupos. Con el crecimiento que siguió, el movimiento de la fuerza laboral obtuvo una influencia considerable en Estados Unidos. Sin embargo, muchos individuos y grupos empezaron a considerar que la Ley Wagner favorecía demasiado a los trabajadores. Este cambio en el sentimiento público estuvo en parte relacionado con la irrupción de costosas huelgas después de la Segunda Guerra Mundial. Ya sea que esas huelgas estuvieran justificadas o no, gran parte de la culpa de los trastornos que se observaron recayó sobre los sindicatos.

### Ley de Relaciones entre la Fuerza Laboral y la Administración (Ley Taft-Hartley), 1947

En 1947, ante un incremento de las presiones públicas, el Congreso invalidó el veto del presidente Truman y promulgó la Ley de Relaciones entre la Fuerza Laboral y la Administración (Ley Taft-Hartley). Esta ley revisó de manera extensa la Ley Nacional de Relaciones Laborales y se convirtió en el título I de esa ley. Así se inició un nuevo periodo en la evolución de la política pública en relación con la fuerza laboral. El péndulo había empezado a tomar una posición más equilibrada entre los trabajadores y la administración.

Algunos de los cambios importantes introducidos por la Ley Taft-Hartley incluyeron los siguientes:

1. La modificación de la sección 7 para incluir el derecho de los empleados a abstenerse de participar en las actividades sindicales así como el derecho a participar en ellas.
2. La prohibición de la exclusividad sindical (el acuerdo que requiere que todos los empleados se afilien al sindicato en el momento de su contratación) y la reducción de la libertad de las partes para autorizar la afiliación sindical obligatoria (la situación en la cual el empleador puede contratar a cualquier persona que elija, pero todos los trabajadores nuevos deben unirse al sindicato después de un cierto periodo).
3. Ampliación del derecho a la libertad de expresión del empleador.
4. Reconocimiento de que los empleadores no necesitan reconocer o negociar con los sindicatos formados por los supervisores.
5. Concesión del derecho de los empleados a iniciar solicitudes de anulación de registro.
6. Reconocimiento de las intervenciones del gobierno en las huelgas nacionales de emergencia.

Otro cambio significativo amplió el concepto de prácticas laborales injustas a los sindicatos. Las organizaciones laborales deberían abstenerse de lo siguiente:

1. Restringir o coaccionar a los empleados en el ejercicio de sus derechos garantizados para las negociaciones colectivas.
2. Ocasionar que un empleador discrimine de cualquier manera a un empleado con la finalidad de motivar o desmotivar la afiliación al sindicato.
3. Rehusarse a negociar de buena fe con un empleador en relación con los sueldos, horarios de trabajo y otros términos y condiciones del empleo.
4. Participar en ciertos tipos de huelgas y boicots.
5. Requerir que los empleados cubiertos por los contratos de afiliación obligatoria paguen cuotas o derechos de ingreso en una cantidad que la junta encuentre excesiva o discriminatoria en todas las circunstancias.
6. Evitar la *sinicura*, es decir, la práctica de requerir que un empleador contrate más empleados de los necesarios, o demandar que un empleador pague por servicios no prestados.

Uno de los elementos más controversiales de la Ley Taft-Hartley es su sección 14b, la cual permite que los estados promulguen una legislación del derecho al trabajo. Las *leyes del derecho al trabajo* o son aquellas que prohíben a la administración y a los sindicatos realizar acuerdos que requieran la afiliación al sindicato como una condición para otorgar el empleo. En otras palabras, son disposiciones estatales o regulaciones constitucionales que prohíben la práctica de requerir la pertenencia al sindicato o el apoyo financiero al mismo como una condición para obtener el empleo. Establecen el derecho legal de los empleados a decidir por sí mismos si quieren unirse o apoyar financieramente al sindicato. Veintidós estados, los cuales se localizan principalmente en el sur y en el oeste de Estados Unidos, han adoptado tales leyes, las cuales son una fuente continua de irritación entre la fuerza laboral y la administración. Oklahoma se convirtió en el estado que más recientemente ha adoptado una ley de derecho al trabajo. El Comité Nacional del Derecho al Trabajo, con sede en Springfield, Virginia, aporta gran parte del ímpetu en el que se apoya el movimiento del derecho al trabajo.

Durante aproximadamente diez años después de la promulgación de la Ley Taft-Hartley, el número de miembros de los sindicatos creció aproximadamente a la misma tasa que el empleo no agrícola. Pero no todo estaba bien dentro del movimiento laboral organizado. Desde la creación del CIO, las dos federaciones habían participado en una rivalidad amarga y costosa. Tanto el CIO como la AFL reconocieron la creciente necesidad de cooperación y reunificación. En 1955, después de dos años de intensas negociaciones entre las dos organizaciones, se ratificó un acuerdo de fusión, y la AFL-CIO se convirtió en una realidad

George Meany fue elegido como presidente del nuevo organismo. En los años posteriores a la fusión, el movimiento laboral se enfrentó a algunos de sus mayores desafíos.

### Ley de Notificación y Divulgación de Información entre empresa y trabajadores (Ley Landrum-Griffin), 1959

La corrupción había cundido entre la fuerza laboral organizada desde la primera parte de la década del siglo XX. La existencia de revelaciones periódicas de sobornos, violencia, extorsión, crimen organizado y otras actividades impropias motivaron la indignación pública y suscitaron una investigación por parte del gobierno. Si bien el número de sindicatos implicados era pequeño, cada revelación deterioraba la imagen pública de la fuerza laboral organizada como un todo.<sup>12</sup> La corrupción se había manifestado en los sindicatos de la industria de la construcción, de los trabajadores de los hoteles y restaurantes, de los carpinteros, de los pintores, de los estibadores de la costa del este y de los productores de calentadores.

El escrutinio de las actividades sindicales es un punto central en el ambiente laboral de la actualidad, pero empezó a intensificarse inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial. Finalmente, las actividades sindicales inapropiadas condujeron en 1957 a la creación del Comité Selecto del Senado sobre actividades impropias en el campo de la fuerza laboral o de la administración, encabezado por el senador McClellan de Arkansas. Entre 1957 y 1959, el Comité McClellan sostuvo una serie de audiencias públicas nacionalmente televisadas que sorprendieron y alarmaron a todo el país. A medida que aumentaba la evidencia de actividades impropias, que principalmente involucraban a los sindicatos del transporte y de los estibadores, la AFL-CIO tomó acciones. En 1957 la AFL-CIO expulsó por sus prácticas a tres sindicatos (los cuales representaban aproximadamente a 1.6 millones de miembros). Uno de ellos, el sindicato de los camioneros, era el más grande del país.

En 1959, principalmente como resultado de las recomendaciones del Comité McClellan, el Congreso promulgó la Ley de Notificación y Divulgación de Información entre empresa y trabajadores (Ley Landrum-Griffin). Esta ley marcó un significativo punto de inflexión en la participación del gobierno federal en los asuntos sindicales internos. La Ley Landrum-Griffin expone en detalle una *Lista de derechos de los miembros de las organizaciones laborales*, diseñada para proteger ciertos derechos de los individuos en sus relaciones con los sindicatos. La ley demanda información amplia sobre numerosas actividades internas del sindicato y contempla varias sanciones por las violaciones. Los empleadores también están obligados a presentar reportes cuando participan en actividades o cuando hacen gastos que pudieran socavar el proceso de las negociaciones colectivas o interferir con los derechos protegidos de los empleados. Además, la ley reformó la Ley Taft-Hartley mediante la adición de restricciones adicionales sobre la formación de piquetes de huelga y de boicots secundarios.<sup>13</sup>

En 1974 el Congreso amplió la cobertura de la Ley Taft-Hartley a los hospitales privados y sin finalidades de lucro. Esta reforma incluyó dentro de la jurisdicción del NLRB a cerca de 2 millones de empleados. Las organizaciones de atención médica con finalidades de lucro ya se encontraban bajo la jurisdicción del NLRB. La reforma no cubre a los hospitales administrados por el gobierno, sino tan sólo a los que se encuentran en el sector privado.

## Términos clave

- **Conspiración, 405**
- **Mandato judicial, 405**
- **Contrato que impide la afiliación a un sindicato, 405**

## Notas

1. *Brief History of the American Labor Movement*, Bulletin 1000 (Washington, DC: U.S. Department of Labor Statistics, 1970): 1.
2. Benjamin J. Taylor y Fred Witney, *Labor Relations Law*, 5a. ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987): 12-13.
3. *Brief History of the American Labor Movement*, 9.
4. Foster Rhea Dulles, *Labor in America*, 3a. ed. (Nueva York: Crowell, 1966): 114-125.
5. *Ibid.*, 126-149.
6. James Ryan, 'The Merger of the AFL & the CIO', *Merger of the AFL & the CIO* (2005): 1-2.
7. E. Edward Herman, Alfred Kuhn y Ronald L. Seeber, *Collective Bargaining and Labor Relations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987): 32-34.
8. *Brief History of the American Labor Movement*, 27.
9. *Historical Statistics of the United States, Colonial Times to 1770*, bicentennial edition, Parte 1 (Washington, DC: U.S. Bureau of the Census, 1975): 126.
10. Taylor y Witney, *Labor Relations Law*, 78-81.
11. *Brief History of the American Labor Movement*, 65.
12. Dulles, *Labor in America*, 382-383.
13. *Brief History of the American Labor Movement*, 58-61.





## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- 1 Definir las *relaciones internas con los empleados*.
- 2 Explicar el concepto de empleo voluntario.
- 3 Explicar en qué consisten la disciplina y la acción disciplinaria.
- 4 Describir el proceso de la acción disciplinaria, exponer sus diversos enfoques y describir los problemas de su administración.
- 5 Explicar cómo se manejan por lo regular las quejas bajo un contrato colectivo de negociación y cuál es el procedimiento en las organizaciones libres de sindicatos.
- 6 Explicar el concepto de mediador y la resolución alternativa de las disputas.
- 7 Describir el cese o despido, así como el despido de empleados a varios niveles.
- 8 Describir el descenso de categoría como una alternativa al despido.
- 9 Describir las transferencias, las promociones, las renunciaciones y los retiros como factores que intervienen en las relaciones internas con los empleados.

# Relaciones internas con los empleados

## CAPÍTULO 13

### *ARH en acción:* Retención de los empleados

Se dice que tan pronto como los nuevos empleados se unen a una compañía, empiezan a pensar en la manera de abandonarla. La mayoría de los administradores están perfectamente conscientes del alto costo de la rotación del personal.<sup>1</sup> Por consiguiente, las organizaciones necesitan dar constantemente a los trabajadores razones para quedarse en la empresa.<sup>2</sup> Una vez que se ha contratado un empleado de calidad, se ha ganado la mitad de la batalla. La otra mitad consiste en encontrar la forma de retenerlo.<sup>3</sup> Con tristeza, muchos empleados piensan que sus empleadores no están haciendo muchos esfuerzos por retenerlos.<sup>4</sup> En esencia, una compañía debe contar con una estrategia continua para retener a los empleados valiosos. A lo largo de este libro se han expuesto muchos temas que, por sí mismos, no parecen ser una estrategia de retención. Sin embargo, prácticamente todos los temas se relacionan de alguna manera con la estrategia de retención. Ofrecen un medio para prevenir que un individuo busque un trabajo con un competidor y para inducirlo a permanecer con la empresa. Veamos la manera en la que algunos puntos destacados en este texto podrían influir en la retención.

**Capítulo 1**—Una cultura corporativa en la cual los empleados crean que “es divertido trabajar en esta compañía”.

**Capítulo 2**—Organizaciones que tienen la reputación de ser éticas y socialmente responsables.

**Capítulo 3**—Organizaciones que fomentan la diversidad en el lugar de trabajo.

**Capítulo 4**—Organizaciones que hacen a los empleados conscientes de las oportunidades de trabajo.

**Capítulo 5**—Organizaciones que impulsan las promociones desde el interior.

**Capítulo 6**—Empleadores que buscan empleados que se “adapten” a la cultura organizacional.

**Capítulo 7**—Organizaciones que motivan a los empleados para que continúen creciendo y aprendiendo.

**Capítulo 8**—Organizaciones que evalúan con exactitud el desempeño y que recompensen a los empleados con base en éste.

**Capítulo 9**—Organizaciones que pagan a los empleados un sueldo justo con base en su productividad.

**Capítulo 10**—Empleadores que fomentan un ambiente equilibrado entre el trabajo y la vida personal.

**Capítulo 11**—Organizaciones que ofrecen a los empleados un ambiente de trabajo seguro y saludable.

**Capítulo 12**—Organizaciones que fomentan un ambiente de trabajo en el que los empleados crean que no necesitan un sindicato para que los represente.

En todas las exposiciones de este texto, los administradores desempeñan un papel fundamental en la decisión de retención de un individuo.<sup>5</sup> En todos los escenarios que se describieron anteriormente, la administración decidió hacer algo o decidió no hacer nada. A lo largo de todo el texto se ha tratado el tema de las métricas. En este momento, propongo que la métrica más importante en la administración de RH de la actualidad es la tasa de retención de los empleados más calificados.<sup>6</sup> Éstos son los individuos que tienen la capacidad de llevar a la organización a nuevas alturas.

*Este capítulo se inicia* con una reflexión sobre la retención de los empleados y con un análisis de las relaciones internas con ellos. Más adelante se definirá la disciplina y la acción disciplinaria, y se describirá el proceso de la acción disciplinaria. A continuación se presentarán los distintos enfoques para la acción disciplinaria, los problemas en su administración, el manejo de quejas bajo un acuerdo colectivo de negociaciones y en las organizaciones libres de sindicatos. Examinaremos también los conceptos de mediador y de resoluciones alternativas de las disputas. Analizaremos el proceso de despido, las terminaciones de las subcontrataciones, y la manera en la que la finalización de la relación laboral difiere para varios grupos de empleados. Examinaremos el descenso de categoría como una alternativa al despido, y otros temas relacionados, como las trasferencias, las promociones, las renunciaciones y el retiro. Este capítulo concluye con una Perspectiva Global titulada *Ayuda para los expatriados: Un amigo ayuda a encontrar el camino*.



Definir las *relaciones internas con los empleados*.

### Relaciones internas con los empleados:

Aquellas actividades de administración de recursos humanos asociadas con el movimiento de los empleados dentro de la organización.



Explicar el concepto del empleo voluntario.

## Definición de las relaciones internas con los empleados

El estatus de la mayoría de los trabajadores no es permanentemente fijo en una organización. Los empleados se mueven constantemente hacia arriba, hacia los lados, hacia abajo y hacia fuera de la organización. Para asegurar que el personal con las habilidades y la experiencia necesarias esté disponible en todos los niveles, se requiere de esfuerzos constantes y concertados encaminados al mantenimiento de buenas relaciones internas con los empleados. Las **relaciones internas con los empleados** comprenden las actividades de administración de recursos humanos asociadas con el movimiento de los empleados dentro de la organización. Estas actividades incluyen las promociones, las transferencias, los descensos de categoría, las renunciaciones, los despidos y el retiro o la jubilación. La disciplina y la acción disciplinaria también son aspectos decisivos en las relaciones internas con los empleados.

## Empleo voluntario

En el capítulo 3 se expusieron numerosas normas de contratación que deben evitarse. Aprendimos que los factores como la raza, la religión, el sexo, el origen nacional, la edad y las discapacidades no deben considerarse como una norma de contratación a menos de que el factor en cuestión sea una cualidad ocupacional legítima. Por supuesto, no se debe despedir a los empleados con base en alguno de los criterios antes descritos. A pesar de que diversas normas del empleo se basan en las leyes, en las decisiones de la corte y en las órdenes ejecutivas, cerca de dos de cada tres trabajadores de Estados Unidos dependen casi únicamente de la continuidad de la buena voluntad de sus empleadores.<sup>7</sup> Los individuos que caen dentro de esta categoría se conocen como *empleados voluntarios*. No se incluyen quienes tienen un contrato por un periodo de tiempo especificado, como sucede con los contratos colectivos. Los profesores, por lo regular, tienen un contrato anual y no son empleados voluntarios. Además, los empleados que reportan un acto ilegal, como los que presentan denuncias, no están sujetos al empleo voluntario.<sup>8</sup> Recuerde del capítulo 2 que la Ley Sarbanes-Oxley brinda amplia protección a los empleados que presentan denuncias. El

**Empleo voluntario:**

Contrato no escrito que se crea cuando un empleado acepta trabajar para un empleador, pero no existe un acuerdo en cuanto a la duración del empleo.

**empleo voluntario** es un contrato no escrito que se crea cuando un empleado acepta trabajar para un empleador, pero no existe un contrato en cuanto a la duración del empleo. En general, gran parte del sistema legal de Estados Unidos presume que los puestos de trabajo de tales empleados pueden terminarse a voluntad del empleador, y que esos empleados tienen un derecho similar para abandonar sus trabajos en cualquier momento. Históricamente, en virtud de un precedente de derecho común de un siglo de antigüedad en Estados Unidos, un empleo de duración indefinida podría, en general, darse por terminado cuando así lo deseara cualquiera de las partes.

Aunque el concepto del empleo voluntario se ha erosionado un tanto en los últimos años, una decisión reciente en la Suprema Corte de California ha revertido la tendencia. Anteriormente, de acuerdo con la resolución de 1988 del caso *Foley versus Interactive Data Corporation*—la cual marcó un hito en la historia—, los empleados que reunían ciertos criterios, incluyendo antigüedad en el trabajo, promociones, aumentos y revisiones favorables, podían argumentar la existencia de un contrato *implícito por los hechos* y solamente podrían ser despedidos por causas legítimas.<sup>9</sup> Más tarde, en el caso de *Guz versus Bechtel International, Inc.*, la corte estableció que los criterios establecidos en la resolución de Foley, en sí y por sí mismos, no constituían una garantía contractual de la seguridad futura en el empleo. Ya que los propios documentos escritos personales de Bechtel no imponían restricciones sobre las prerrogativas de la compañía para eliminar puestos o unidades de trabajo, por alguna razón o sin ninguna razón, Guz no tenía un contrato implícito que pudiera presentar ante un jurado.<sup>10</sup>

En 1987, el estado de Montana terminó eficazmente con el empleo voluntario con su Ley de Despido Injustificado del Empleo (*Wrongful Discharge from Employment Act*, WDEA).<sup>11</sup> Después de un periodo de prueba (seis meses si no se especifica otra disposición), un empleado de Montana no puede ser despedido sin una *causa justificada*. Aunque la ley citada realmente terminó con el empleo voluntario, también eliminó con eficacia las enormes indemnizaciones por daños. Las indemnizaciones generales por daño emocional y tribulación ya no existen. Con tan sólo una excepción extremadamente limitada, también prohíbe los daños punitivos. Los sueldos y las prestaciones perdidos (o caídos) tienen ahora un máximo de cuatro años, menos lo que el empleado podría haber ganado con una diligencia razonable.<sup>12</sup> El tiempo dirá si otros estados siguen a Montana y terminan con el empleo voluntario.

Las cortes han hecho ciertas excepciones a la doctrina del empleo voluntario. Algunas de éstas incluyen la prohibición de despidos que violen la política pública, permitir a los empleados presentar quejas basadas en representaciones hechas en manuales de empleo, y permitir que las reclamaciones se basen en la doctrina del derecho común de la buena fe y las negociaciones justas. Los empleadores pueden tomar ciertas medidas para protegerse contra los litigios por despidos injustificados basados<sup>13</sup> en una violación de un contrato de empleo implícito.<sup>14</sup> Las declaraciones hechas en ciertos documentos, como las formas de solicitud de empleo y los manuales de política que sugieran una seguridad en el empleo o un empleo permanente, deben evitarse si los empleadores desean minimizar los cargos por despidos injustificados. Decir a una persona durante una entrevista de trabajo que puede esperar conservar el empleo tanto tiempo como lo desee podría considerarse como un acuerdo contractual y como la base para iniciar un pleito legal.<sup>15</sup> Una persona no debería ser contratada sin un reconocimiento firmado del descargo de responsabilidad voluntario (recuerde la solicitud de empleo de Conoco Inc. que se presentó en el capítulo 6). Además, el manual de política debe establecer el descargo de responsabilidad claramente en negritas, con letras más grandes que las normales, de tal manera que quede muy claro para el empleado que se trata de una relación voluntaria. Otros lineamientos que pueden ayudar a las organizaciones a evitar los juicios legales por despidos injustificados incluyen definir claramente los deberes del trabajador, dar una buena retroalimentación de manera continua y llevar a cabo evaluaciones realistas del desempeño sobre una base regular.

La ética se expuso en el capítulo 2, y hay quienes sostienen que aun cuando un empleador tenga el derecho legal de despedir a un empleado voluntario, existen ciertos límites éticos que se deben considerar. Algunos de éstos incluyen: el despido únicamente como último recurso, después de que se han agotado todas las demás opciones proporcionar tantas notificaciones como sea posible otorgar el mayor monto posible de pago por indemnización y de otras ayudas no despedir nunca a un empleado por una causa que no sea una razón legítima del negocio (y no por razones personales, como reemplazarlo por los hijos del propietario o parientes) nunca mentir a un empleado en relación con la razón para su despido decir siempre la verdad. Hay que tratar al empleado con tanta dignidad y respeto como sea posible.<sup>16</sup> Sin embargo, no hay ninguna ley que afirme que estas consideraciones éticas tienen que seguirse.

## 3

Explicar en qué consisten la disciplina y la acción disciplinaria.

**Disciplina:**

Estado de autocontrol del empleado y de conducta ordenada que indica el grado de trabajo de equipo genuino dentro de una organización.

**Acción disciplinaria:**

Invocación de una sanción contra un empleado que deja de satisfacer las normas establecidas.

## Disciplina y acción disciplinaria

La **disciplina** es el estado de autocontrol del empleado y de conducta ordenada que indica el grado de trabajo de equipo genuino dentro de una organización.<sup>17</sup> Un aspecto necesario pero con frecuencia difícil en las relaciones internas con los empleados es la aplicación de la acción disciplinaria. La **acción disciplinaria** invoca una sanción contra un empleado que deja de satisfacer las normas establecidas. Los trabajadores activamente descuidados tienden a esparcir su inconformidad. El efecto sobre la rentabilidad puede ser enorme, afirma Robert Moore, director ejecutivo de Effectiveness Connection, una firma de consultoría ubicada en Tampa, Florida. La acción disciplinaria va dirigida en primer lugar hacia estos empleados.<sup>18</sup>

Una acción disciplinaria eficaz apunta al comportamiento impropio de un empleado, y no a la persona directamente. Una acción disciplinaria incorrectamente administrada es destructiva tanto para el empleado como para la organización. Por lo tanto, la acción disciplinaria no debe aplicarse al azar. La acción disciplinaria no es por lo regular la respuesta inicial de la administración ante un problema. Por lo común, existen formas más positivas de convencer a los empleados de que se adhieran a aquellas políticas de la compañía que son necesarias para lograr las metas organizacionales. Sin embargo, en ocasiones los administradores deben aplicar una acción disciplinaria cuando se infringen las reglas de la compañía. Las políticas de acción disciplinaria brindan a la organización la mejor oportunidad para el logro de las metas organizacionales, beneficiando con ello tanto a los empleados como a la corporación. Las políticas escritas en relación con la acción disciplinaria deben estar disponibles de tal manera que todo mundo conozca la filosofía de la compañía en relación con este asunto.

## 4

Describir el proceso de la acción disciplinaria, exponer sus diversos enfoques y describir los problemas de su administración.

## Proceso de acción disciplinaria

El proceso de acción disciplinaria es dinámico y continuo. Ya que las acciones de una persona pueden afectar a otros individuos en un grupo de trabajo, la aplicación adecuada de la acción disciplinaria fomenta un comportamiento aceptable por parte de otros miembros del grupo. De manera opuesta, una acción disciplinaria administrada de manera injustificada o inadecuada puede tener un efecto dañino sobre otros miembros del grupo.

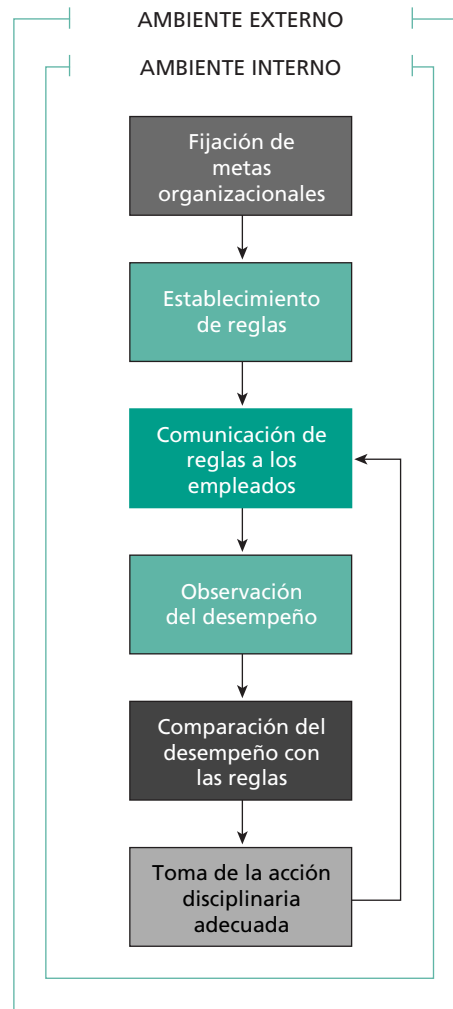
El proceso de acción disciplinaria se describe en la figura 13-1. El ambiente externo afecta a todas las áreas de la administración de recursos humanos, incluyendo las acciones disciplinarias. Los cambios en el ambiente externo, como las innovaciones tecnológicas, pueden hacer inapropiada una regla y tal vez requieran de nuevas reglas. Las leyes y las disposiciones del gobierno que afectan a las políticas y a las reglas de una compañía también cambian constantemente. Por ejemplo, la Ley de Salud y Seguridad Ocupacional ocasionó que muchas empresas establecieran reglas de seguridad.

Los cambios en el ambiente interno de la empresa también pueden alterar el proceso de acción disciplinaria. A través del desarrollo organizacional, la empresa puede cambiar su imagen o cultura corporativa. Como resultado de este cambio, los supervisores de primera línea pueden manejar la acción disciplinaria de una manera más positiva. Las políticas de la organización también tienen un efecto sobre el proceso de acción disciplinaria.

El proceso de acción disciplinaria trata principalmente con las infracciones a las reglas. Observe en la figura 13-1 que las reglas se establecen para facilitar el logro de las metas organizacionales. Las reglas son guías específicas para el comportamiento en el puesto de trabajo. Las disposiciones respecto de hacer o no hacer algo en relación con el logro de las tareas pueden ser altamente flexibles. Por ejemplo, una compañía está en el derecho de prohibir a los empleados que usen el FaceBook durante el trabajo.

Después de que la administración ha establecido reglas, debe comunicarlas a los empleados, quienes deben conocer las normas para ser personas disciplinadas. Los individuos no pueden obedecer una regla si no saben que existe.<sup>19</sup> El administrador observa entonces el desempeño de los trabajadores y lo compara con las reglas. En tanto que el comportamiento del empleado no varíe con respecto a las prácticas aceptables, no hay necesidad de aplicar una acción disciplinaria, pero cuando el comportamiento de un empleado infringe una regla, es necesario tomar una acción correctiva. Aplicar una acción disciplinaria contra alguien crea con frecuencia un clima psicológico incómodo. Sin embargo, los administradores todavía pueden dormir tranquilamente después de tomar una acción disciplinaria si las reglas se han comunicado claramente a todo mundo. El objetivo de la





**Figura 13-1** Proceso de la acción disciplinaria

acción disciplinaria es alterar aquel comportamiento que pueda tener un efecto negativo sobre el logro de los objetivos organizacionales. El objetivo inmediato no es castigar al infractor. La palabra *disciplina* proviene de la palabra *discipulo*, que en latín se relaciona estrechamente con *ense ar*. Por lo tanto, la intención de la acción disciplinaria debe ser asegurar que quien la recibe la vea como un proceso de aprendizaje y no como algo que inflige dolor.

Observe que el proceso que se describe en la figura 13-1 incluye la retroalimentación desde el punto en el que se toma una acción disciplinaria apropiada hasta la comunicación de las reglas a los empleados. Cuando se toma la acción disciplinaria adecuada, todos los empleados deben comprender que ciertos comportamientos son inaceptables y que no deberían repetirse. Sin embargo, si no se toma una acción disciplinaria adecuada, los empleados pueden considerar que el comportamiento es aceptable y repetirlo.

## Enfoques para la acción disciplinaria

Se han desarrollado varios conceptos en relación con la administración de la acción disciplinaria. Tres de los conceptos más importantes son la regla de estufa caliente, la acción disciplinaria progresiva y la acción disciplinaria sin castigo.

### Regla de la “estufa caliente”

Un enfoque para la administración de la acción disciplinaria se denomina regla que la estufa caliente. De acuerdo con este enfoque, una acción disciplinaria debe tener las siguientes consecuencias, las cuales son análogas al hecho de tocar una estufa caliente:

1. **Quema de inmediato.** Si se ha de tomar una acción disciplinaria, debe ocurrir inmediatamente, de tal manera que el individuo comprenda la razón para ello.
2. **Hace una advertencia.** También es extremadamente importante hacer una advertencia anticipada en el sentido de que un comportamiento inaceptable irá seguido de un castigo. A medida que los individuos se acercan a la estufa caliente, su calor los advierte que se quemarán si la tocan de esta forma, tienen la oportunidad de evitar la quemadura si así lo desean.
3. **Imparte un castigo consistente.** La acción disciplinaria también debe ser consistente en el sentido de que todas las personas que realicen el mismo acto serán castigadas en consecuencia. Como sucede con una estufa caliente, toda persona que la toque con el mismo grado de presión y durante el mismo tiempo se quemará en el mismo grado.
4. **Quema de manera impersonal.** La acción disciplinaria debe ser impersonal. La estufa caliente quema a cualquier persona que la toque, sin hacer favoritismos.<sup>20</sup>

Si las circunstancias en torno de todas las situaciones de una acción disciplinaria fueran las mismas, no habría problema con este enfoque. Sin embargo, con frecuencia las situaciones son muy distintas, y en cada caso individual de acción disciplinaria suelen estar presentes muchas variables. Por ejemplo, la organización penaliza a un empleado leal con 20 años de antigüedad de la misma manera que a un individuo que ha estado con la empresa menos de seis semanas. A menudo, un supervisor encuentra que no puede ser completamente consistente e impersonal al tomar una acción disciplinaria. Como las situaciones varían, una acción disciplinaria progresiva es más realista y más beneficiosa tanto para el empleado como para la organización.

### Acción disciplinaria progresiva

#### Acción disciplinaria progresiva:

Enfoque para la acción disciplinaria diseñado para asegurar que se imponga la sanción mínima apropiada a la ofensa.

La **acción disciplinaria progresiva** tiene como finalidad asegurar que se imponga la sanción mínima apropiada a la ofensa que se haya cometido. El modelo disciplinario progresivo fue desarrollado en respuesta a la Ley Nacional de Relaciones Laborales (*National Labor Relations Act*, NLRA) de 1935. La meta de la acción disciplinaria progresiva es comunicar de manera formal los aspectos de un problema a los empleados de un modo directo y oportuno de tal manera que puedan mejorar su desempeño. Su uso implica responder una serie de preguntas acerca de la severidad de una ofensa.<sup>21</sup> El administrador debe hacer estas preguntas, en secuencia, para determinar la acción disciplinaria adecuada, como se ilustra en la figura 13-2. Después de que el administrador ha determinado que la acción disciplinaria es apropiada, la pregunta correcta es: ¿Justifica esta infracción algo más que una advertencia oral? Si el comportamiento inadecuado es menor y no había ocurrido anteriormente, tal vez una advertencia oral sea suficiente. Además, un individuo puede recibir varias advertencias orales antes de que se aplique una respuesta de *s*. En el proceso disciplinario progresivo, el administrador sigue el mismo procedimiento para cada nivel de ofensas. El administrador no considera el despido sino hasta que cada pregunta de nivel más bajo amerita un *s* como respuesta. Sin embargo, las infracciones mayores, como el hecho de agredir a un supervisor o a un compañero, pueden justificar el despido inmediato del empleado.

Para ayudar a los administradores en el reconocimiento del nivel adecuado de una acción disciplinaria, algunas compañías han formalizado el procedimiento. Un enfoque consiste en establecer lineamientos para una acción disciplinaria progresiva, como se muestra en la tabla 13-1. En este ejemplo, un empleado que se ausenta sin autorización recibirá una advertencia oral la primera vez que ello suceda y una advertencia escrita la segunda vez. La tercera vez, será despedido. Batirse a golpes en el trabajo es una ofensa que por lo regular da como resultado el despido inmediato. Sin embargo, se deben desarrollar lineamientos específicos para diversas ofensas a efecto de satisfacer las necesidades de la organización. Por ejemplo, en el caso de los mecánicos de aeronaves, el uso de anillos o de joyería está estrictamente prohibido. En el ambiente de las oficinas probablemente no existiría tal regla. Básicamente, la regla debe ajustarse a la necesidad de la situación.



Se presentan numerosos artículos relacionados con la acción disciplinaria y con una acción disciplinaria progresiva.



**Figura 13-2** Enfoque de la acción disciplinaria progresiva

### Acción disciplinaria sin castigo

**Acción disciplinaria sin castigo:**

Proceso en el cual se da tiempo libre al empleado para que piense si desea seguir las reglas y continuar trabajando para la compañía.

El proceso en el cual se da tiempo libre al empleado para que piense si desea seguir las reglas y continuar trabajando para la compañía se denomina **acción disciplinaria sin castigo**. El enfoque consiste en exponer las políticas disciplinarias punitivas formales para dilemas como retrasos crónicos o una mala actitud a favor de los procedimientos afirmativos que hacen que los empleados quieran asumir una responsabilidad personal por sus acciones y sean modelos para la misión y la visión corporativas. Cuando un empleado infringe una regla, el administrador le hace un señalamiento en forma oral. La repetición da lugar a una amonestación por escrito, y la tercera infracción ocasiona que el trabajador tenga que tomar uno, dos o tres días libres (con remuneración) para que medite en la situación. Durante los

**Tabla 13-1** Lineamientos sugeridos para una acción disciplinaria

**Ofensas que requieren primero, una advertencia oral; segundo, una advertencia escrita; y tercero, despido**

Negligencia en el desempeño de los deberes  
Ausencias no autorizadas del trabajo  
Ineficiencia en el desempeño laboral

**Ofensas que requieren de una advertencia escrita y luego el despido**

Dormir en el trabajo  
Dejar de reportarse al trabajo uno o dos días sucesivos sin notificación  
Uso negligente de la propiedad

**Ofensas que requieren de un despido inmediato**

Robo  
Batirse a golpes en el trabajo  
Falsificar las tarjetas de asistencia  
Dejar de reportarse al trabajo tres días sucesivos sin notificación

dos primeros pasos, el administrador trata de motivar al empleado para que solucione el problema. Si se da el tercer paso, en el momento del regreso del empleado, éste y el supervisor se reúnen para establecer que no se infringirá una regla una sola vez más o, de lo contrario, el empleado tendrá que irse de la empresa. Cuando se emprende una acción disciplinaria sin castigo, es especialmente importante que todas las reglas se expongan explícitamente por escrito. En el momento de impartir la inducción, se debe informar a los nuevos trabajadores que las infracciones repetidas de diferentes reglas se considerarán de la misma manera que varias infracciones de la misma regla. Este enfoque evita que los trabajadores tomen una ventaja inadecuada del proceso.

En la actualidad, algunas organizaciones han abandonado las advertencias, las reprimendas, los periodos de prueba, los descensos de categoría, las suspensiones disciplinarias sin remuneración de sueldo y todas las demás respuestas punitivas a los problemas de disciplina a favor de una acción disciplinaria sin castigo. Considere los siguientes ejemplos:

- El Departamento de Salud Mental de Texas constató que la rotación disminuyó de 48.5 a 31.3 y a 18.5 por ciento en los dos años que siguieron a la implantación del sistema, el cual ha estado vigente durante más de dos décadas. En este tiempo, la rotación de los empleados ha permanecido de manera consistente en un razonable 20 por ciento o menos por año.
- Una planta de General Electric ubicada en Vermont, una de las muchas instalaciones de GE que han adoptado la disciplina sin castigo, reportó que las advertencias/recordatorios escritos disminuyeron de 39 a 23 y a 12 en un periodo de dos años.
- Telephone Operations de GTE redujo todas las quejas en 63 por ciento y las quejas disciplinarias en 86 por ciento en el año posterior a la instauración del sistema.
- Tampa Electric Co. redujo las horas de licencias por enfermedad por empleado de 66.7 en el año anterior a la instauración al 31.2 ocho años más tarde.<sup>22</sup>

## Problemas en la administración de la acción disciplinaria

Como cabe esperar, la administración de la acción disciplinaria no es una tarea agradable, pero es un trabajo que los administradores tienen que hacer algunas veces. Aunque el administrador esté en la mejor posición para tomar una acción disciplinaria, muchos preferirían evitarla. Las razones por las cuales los administradores desean evitar la acción disciplinaria incluyen las siguientes:

1. **Falta de capacitación.** El administrador tal vez no tenga los conocimientos y las habilidades necesarios para el manejo de los problemas de disciplina.
2. **Temor.** El administrador tal vez piense que la gerencia no dará apoyo a la acción disciplinaria.
3. **Ser el único.** El administrador quizás piense: Nadie más está disciplinando a los empleados, entonces, ¿por qué debería hacerlo yo?
4. **Culpabilidad.** El administrador tal vez se pregunte: ¿Cómo puedo disciplinar a alguien si yo he hecho lo mismo?
5. **Pérdida de la amistad.** El administrador puede pensar que la acción disciplinaria dañará una amistad con un empleado o con los asociados de ese empleado.
6. **Pérdida de tiempo.** Al administrador tal vez le moleste el tiempo valioso que se requiere para administrar y explicar la acción disciplinaria.
7. **Pérdida de la calma.** El administrador puede sentir temor de perder la calma al hablar con un empleado acerca de una violación a una regla.
8. **Racionalización.** El administrador quizás piense: El empleado sabe que lo que hizo es indebido, entonces, ¿por qué tengo que hablarle de ello?<sup>23</sup>

Estas razones se aplican a todas las formas de acción disciplinaria, desde las advertencias orales hasta la decisión de dar por terminada la relación laboral. Los administradores evitan con frecuencia la acción disciplinaria, aun cuando sea en el mejor interés de la compañía. Tal renuencia se deriva con frecuencia de fallas en otras áreas de la función de administración de recursos humanos. Por ejemplo, si un administrador ha evaluado en forma consistente a un empleado a un nivel alto en las evaluaciones anuales de desempeño, el fundamento del supervisor para despedir a ese trabajador por un desempeño deficiente sería muy débil. Es penoso tomar la decisión de despedir a un trabajador y después enfrentar la pregunta de por qué se evaluó a ese individuo a un nivel tan alto en la evaluación anterior. Tal vez la productividad del empleado realmente haya disminuido de manera sustancial. O quizás la productividad del empleado siempre haya sido baja, sin embargo, el supervisor tiene problemas para justificar ante la administración de nivel superior que debería despedirse al individuo en cuestión. En vez de correr el riesgo de que una decisión sea anulada, el supervisor retiene al trabajador ineficaz.

Ocasionalmente, habrá juicios legales que involucren a miembros de grupos protegidos. Una de las mejores maneras en las que una compañía puede protegerse contra juicios legales donde se argumente que hubo discriminación u hostilidad es asegurarse de tener políticas escritas adecuadas que prohíban un tratamiento injusto de su personal, y un sistema para asegurarse de que las políticas se respeten. Las acciones disciplinarias deben estar totalmente documentadas, y los administradores deben estar capacitados en cuanto a la manera de evitar reclamaciones por imparcialidades.<sup>24</sup>

Un supervisor puede estar perfectamente justificado en la administración de una acción disciplinaria, pero por lo regular existe un momento adecuado para emprenderla. Por ejemplo, tomar una acción disciplinaria contra un empleado en la presencia de otros sin duda avergonzará a un individuo y en realidad tiene el potencial de abatir el propósito de la acción. Aun cuando los empleados realmente estén equivocados, los empleados resienten una acción disciplinaria administrada en público. Al disciplinar a los empleados en privado, los supervisores evitan dejarlos en ridículo delante de sus compañeros de trabajo.

Además, muchos supervisores pueden ser demasiado indulgentes al principio del proceso de la acción disciplinaria, y demasiado estrictos en una fecha posterior. Esta falta de consistencia no ayuda al empleado a comprender con claridad la sanción asociada con una acción inapropiada. Con frecuencia, un supervisor tolera una situación inaceptable durante un periodo largo. Después, cuando el supervisor por fin tome una acción, estará listo para reaccionar de manera exagerada y actuar de modo suficientemente duro. Sin embargo, la consistencia no significa que siempre se deba aplicar la misma sanción a dos distintos empleados por la misma ofensa. Por ejemplo, los administradores serían consistentes si siempre consideraran el comportamiento anterior del empleado y la antigüedad en la empresa.

## DILEMA ÉTICO

### Despedir o no despedir

**Suponga que usted** es un supervisor de primera línea de Kwik Corporation, un fabricante de partes de automóviles de tamaño mediano. Los trabajadores de la compañía y el departamento de usted tienen una relación muy estrecha, y usted los considera como su familia. El trabajo de su departamento entraña peligros. Es especialmente importante que todos los trabajadores lleven sus anteojos de seguridad, porque en el pasado ha habido algunos accidentes serios. La compañía tiene una regla que establece que cualquier empleado que no siga la política implantada recibirá una reprimenda escrita en la primera transgresión, y será despedido por la segunda infracción. Usted ha tenido que despedir a varios trabajadores en el pasado con motivo de conductas similares. El otro día, Allen Smith, uno de sus mejores y más influyentes empleados, infringió la regla referente al uso de los anteojos de seguridad y usted lo reprendió. A usted le molestó tener que hacer eso porque él es, sin duda, su mejor empleado y con frecuencia le ha ayudado cuando usted tiene un problema con los demás trabajadores. Además, él ha trabajado en la compañía durante mucho tiempo. Usted realmente se sentiría perdido sin él. Usted se dirige a la instalación de trabajo de Allen y observa que, una vez más, no lleva los anteojos de seguridad. Él sabe que acaba de ser sorprendido y rápidamente se pone los anteojos y dice con una voz de súplica: "Por favor, no me despidan. Le prometo que no volverá a suceder. Es sólo que últimamente he tenido muchas cosas en la cabeza".

*¿Qué haría usted?*



## 5

Explicar cómo se manejan por lo regular las quejas bajo un contrato colectivo de negociación y cuál es el procedimiento en las organizaciones libres de sindicatos.

**Queja:**

Insatisfacción o sentimiento de injusticia personal de un empleado en relación con su empleo.

**Procedimientos de queja:**

Proceso sistemático formal que permite a los empleados expresar quejas sin poner en peligro sus trabajos.

## Manejo de quejas bajo un contrato colectivo de negociación

Si un sindicato representa a los empleados de una organización, los trabajadores que consideren que han sido disciplinados o tratados de manera injusta pueden apelar a través de los procedimientos de quejas y arbitraje del contrato colectivo de negociación. El sistema de quejas motiva y facilita la resolución de disputas entre la fuerza laboral y la administración.

### Procedimientos de quejas

Una **queja** se puede definir en sentido amplio como la insatisfacción o el sentimiento de injusticia personal de un empleado en relación con su empleo. Un procedimiento de queja es un proceso sistemático formal que permite a los empleados expresar quejas sin poner en peligro sus trabajos. También ayuda a la administración a buscar la causa fundamental de las quejas y sus soluciones. Prácticamente, todos los contratos laborales incluyen alguna forma de **procedimiento de queja**. En los contratos colectivos de trabajo, por lo regular se incluye un procedimiento de queja bien definido. Por lo común, está restringido a las violaciones de los términos y las condiciones del contrato. Existen otras condiciones que pueden dar lugar a una queja, incluyendo las siguientes:

- Infringir la ley.
- Contravenir los propósitos de las partes de acuerdo con lo estipulado durante las negociaciones contractuales.
- Transgredir las reglas de la compañía.
- Modificar las condiciones de trabajo o las prácticas anteriores de la compañía.
- Violar las normas de salud y/o seguridad.

Los procedimientos de quejas suelen tener características comunes. Sin embargo, las variaciones pueden reflejar diferencias en las estructuras organizacionales o de toma de decisiones, o bien, en el tamaño de una planta o compañía. Algunos principios generales basados en prácticas ampliamente difundidas sirven como lineamientos útiles para una administración eficaz de las quejas:

- Las quejas deben provocar ajustes rápidamente.
- Los procedimientos y las formas que se usen para ventilar las quejas deben ser fáciles de utilizar, y los empleados y sus supervisores deben conocerlos plenamente.
- Deben existir canales de apelación directos y oportunos a partir de las resoluciones de los supervisores en línea.

El procedimiento de queja de pasos múltiples es el tipo más común. En el primer paso, el empleado presenta por lo regular la queja en forma oral e informal ante el supervisor inmediato en presencia del representante del sindicato. Este paso ofrece el máximo potencial para un mejoramiento en las relaciones laborales, y una gran mayoría de quejas se resuelven aquí. El procedimiento termina si las quejas se resuelven en este paso inicial. Si la queja queda sin resolverse, el siguiente paso implica una reunión entre el gerente de la planta o el gerente de recursos humanos y funcionarios más altos del sindicato, como los miembros del comité de quejas o el representante legal de la empresa. Antes de esta reunión, la queja se asienta por escrito, se fecha, y tanto el empleado como el representante del sindicato la firman. La queja por escrito expone los eventos, tal como el empleado los percibe se cita la cláusula del contrato que presuntamente se ha violado, y se indica la resolución deseada. Si la queja no se resuelve en esta reunión, se aplica el tercer paso, el cual implica por lo general al representante laboral superior de la empresa (como el vicepresidente de relaciones industriales) y a funcionarios del sindicato de altos niveles. En ocasiones, dependiendo de la severidad de la queja, el presidente puede representar a la empresa. Una queja que permanece sin resolución después del tercer paso puede irse a arbitraje, si ello está previsto en el contrato y el sindicato decide perseverar.



<http://www.adr.org>

Este sitio ofrece una vasta fuente de información acerca de las reglas y los procedimientos de arbitraje, incluyendo las reglas internacionales de arbitraje así como los estatutos de los estados.

Los problemas laborales pueden aumentar cuando un supervisor no está capacitado para manejar las quejas en el primer paso. Puesto que el representante del sindicato, que es la parte agraviada, y el supervisor por lo regular manejan el primer paso de modo informal, el supervisor debe estar totalmente preparado. El supervisor debe conocer tantos hechos como sea posible antes de la reunión, porque es probable que el representante del sindicato también haya hecho su propia tarea.

El supervisor necesita reconocer que la queja quizá no refleje el problema real. Por ejemplo, el empleado podría estar enojado con la compañía por la modificación de sus políticas de remuneración, aun cuando el sindicato haya estado de acuerdo con el cambio. Para expresar su descontento, el trabajador podría presentar una queja por una infracción no relacionada y menor del contrato.

## Arbitraje

El arbitraje es un procedimiento de queja que ha resuelto de manera exitosa y pacífica muchos problemas entre la fuerza laboral y la administración. El arbitraje es el paso final en la mayoría de los procedimientos de queja. En el arbitraje, las partes someten su disputa ante una tercera parte imparcial para hacer obligatoria la resolución. La mayoría de los contratos restringen la decisión del árbitro a la aplicación e interpretación del acuerdo y hacen que la decisión final sea y obligatoria para las partes. Si el sindicato decide recurrir al arbitraje, lo notifica a la administración. En ese momento, el sindicato y la compañía seleccionan un árbitro.<sup>25</sup>

La mayoría de los acuerdos especifican el método de selección, aunque la elección se hace por lo regular a partir de una lista del Servicio Federal de Mediación y Conciliación (*Federal Mediation and Conciliation Service*, FMCS) o de la Asociación Estadounidense de Arbitraje (*American Arbitration Association*, AAA), organismos de los que se habló en el capítulo 12. Cuando se consideran árbitros potenciales, tanto la administración como el sindicato estudiarán las decisiones anteriores del árbitro en un intento por detectar cualquier sesgo. Obviamente, ninguna parte desea seleccionar a un árbitro que pudiera tender a favorecer la posición del otro.

Cuando se recurre al arbitraje para la resolución de una queja, se debe considerar una variedad de factores para evaluar la justicia de las acciones administrativas que ocasionaron la queja. Estos factores incluyen los siguientes:

- Naturaleza de la ofensa
- Proceso debido y exactitud del procedimiento
- Doble riesgo
- Expediente del quejoso
- Antigüedad del empleado en la compañía
- Conocimiento de las reglas
- Advertencias
- Obligatoriedad poco estricta de las reglas
- Tratamiento discriminatorio

El alto número de variables que interactúan en cada caso dificultan el proceso de arbitraje. El árbitro debe mostrar paciencia y un juicio excepcionales para tomar una decisión justa e imparcial.

Después de que se ha seleccionado el árbitro y éste ha estado de acuerdo en intervenir, se determinará la fecha y el lugar para celebrar una audiencia. El problema a ser resuelto se presentará al árbitro en un documento que resuma la cuestión o las cuestiones sobre las que se deberá decidir. También señalará cualquier restricción del contrato que prohíba que el árbitro emita un fallo que pudiera modificar los términos del contrato.

Durante la audiencia, cada parte presenta su caso. El arbitraje es un procedimiento de confrontación, por lo que es posible perder un caso a causa de una preparación y una presentación deficientes. El árbitro puede conducir la audiencia de una manera muy similar a la de un procedimiento de una sala de un tribunal. Se recurre a testigos, interrogatorios, transcripciones y asesoría legal. Las partes también pueden someterse al árbitro o ser interrogadas por él para presentar documentos escritos formales. Después de la audiencia, el árbitro estudia el

material presentado y los testimonios, y se espera que llegue a una decisión dentro de un periodo de 30 a 60 días. La decisión por lo regular va acompañada de un veredicto por escrito, el cual explica las razones para la decisión.

Por lo regular, las cortes harán obligatoria la decisión de un árbitro a menos que: **1.** se demuestre que la decisión del árbitro es irracional o caprichosa en tanto que no trató los problemas a resolver **2.** el árbitro se exceda de su autoridad o **3.** la concesión o la decisión hayan violado una ley federal o estatal. En un caso de arbitraje que finalmente se remitió a la Suprema Corte, la decisión del árbitro parecía ser contraria a la política pública, y prohibía a los empleados, cuyos resultados en una prueba de consumo de drogas fueron positivos, que operaran maquinaria pesada e incluso les prohibía regresar al trabajo. Sin embargo, la Suprema Corte escribió lo siguiente: Reconocemos que las personas razonables pueden diferir en cuanto a si la reincorporación o el despido es el remedio más apropiado aquí. Pero el empleador y el sindicato han estado de acuerdo en confiar esta decisión a un árbitro.<sup>26</sup>

### Prueba de que se necesitaba una acción disciplinaria

Cualquier acción disciplinaria que se administre puede ser llevada en última instancia a un árbitro, cuando tal remedio se especifica en el contrato laboral. Los empleadores han aprendido que deben preparar registros que constituyan una prueba de una acción disciplinaria y las razones para ésta. Aunque los formatos de una advertencia escrita pueden variar, todos ellos deben incluir la siguiente información:

- 1.** El estado de hechos relacionados con la ofensa.
- 2.** La identificación de la regla que se violó.
- 3.** La descripción de los resultados o de lo que podría haber sucedido como consecuencia de la infracción.
- 4.** La mención de cualquier infracción similar anterior por parte del mismo individuo.
- 5.** La descripción de las posibles consecuencias futuras en caso de que la infracción ocurra de nuevo.
- 6.** Firma y fecha.

En la figura 13-3 se muestra un ejemplo de una advertencia escrita. En este caso, el trabajador ya ha recibido una reprimenda oral. También se advierte al individuo que la existencia de retrasos continuos podría conducir a la terminación del contrato. Es importante documentar las reprimendas orales porque podrían ser el primer paso de una acción disciplinaria que finalmente conduzca a un arbitraje.

## Manejo de las quejas en organizaciones libres de sindicatos

En el pasado, pocas empresas libres de sindicatos habían formalizado los procedimientos de las quejas. En la actualidad, esto no sucede así, ya que la mayoría de las empresas grandes y medianas no sindicalizadas han establecido procedimientos formales de quejas y han alentado su uso. Aunque el procedimiento paso a paso para el manejo de las quejas del sindicato es una práctica común, los medios para la resolución de las quejas en las empresas no sindicalizadas varían. Por lo general, un procedimiento de queja bien diseñado asegura que el trabajador tenga amplias oportunidades para presentar quejas sin temor de represalias.<sup>27</sup> Para que el sistema funcione, los empleados deben estar bien informados acerca del programa y convencidos de que la administración quiere que lo usen. Algunos empleados se sienten dudosos de formalizar sus quejas, así que debe alentárseles constantemente para que aprovechen el proceso. El hecho de que un administrador diga: Nuestros empleados deben estar muy contentos porque no he recibido quejas, no necesariamente significa que el personal no tenga quejas. En una cultura cerrada y amenazante, los empleados suelen ser renuentes a expresar su insatisfacción ante la administración.



Oficina de administración de personal, resoluciones alternativas de disputas: Una guía de recursos.

**Fecha:** 1 de agosto de 2009  
**Dirigido a:** Wayne Sanders  
**De:** Judy Bandy  
**Tema:** Amonestación escrita

Estamos muy preocupados porque el día de hoy usted se presentó a trabajar con treinta minutos de retraso y no ofreció ninguna justificación para ello. De acuerdo con nuestros registros, ocurrió una infracción similar el 25 de julio de 2009. En aquella ocasión, se le informó que llegar tarde al trabajo es inaceptable. Por lo tanto, por este conducto le notifico por escrito que debe llegar a trabajar puntualmente. Será necesario dar por terminado su contrato de trabajo si esto sucede de nuevo.

Sírvase firmar esta forma para indicar que usted ha leído y se da por enterado de esta amonestación. La firma no es una indicación de su acuerdo al respecto.

\_\_\_\_\_  
 Nombre

\_\_\_\_\_  
 Fecha

**Figura 13-3** Ejemplo de una advertencia o amonestación escrita

Por lo común, un empleado inicia una queja comunicándola a su supervisor inmediato. Sin embargo, si la queja implica al supervisor, se permite que el empleado pase por alto al supervisor inmediato y que exponga la situación ante el encargado de relaciones con los empleados o el administrador ubicado en el siguiente nivel más alto. En última instancia, la queja puede ser remitida al ejecutivo más alto de la organización para que tome una decisión final.

## 6

Explicar el concepto de mediador y la resolución alternativa de las disputas.

### **Mediador:**

Funcionario que tiene acceso a la alta administración y quien escucha las quejas de los empleados, realiza las investigaciones conducentes y recomienda la acción apropiada.

### **Resolución alternativa de disputas:**

Procedimiento a través del cual el empleado y la compañía acuerdan en forma anticipada que cualquier problema será tratado por los medios convenidos.

## Mediador

Un **mediador** es un funcionario que tiene acceso a la alta administración y quien escucha las quejas de los empleados, hace las investigaciones conducentes y recomienda la acción apropiada. Cada vez más empleadores solicitan la presencia de un mediador en sus organizaciones para ayudar a desactivar los problemas antes de que se conviertan en pleitos legales o escándalos.<sup>28</sup>

Cuanto más mecanismos internos tenga una empresa para lidiar con los problemas internos, menos probable será que estos problemas terminen en la corte, considera Allan Weitzman, socio de la firma legal Proskauer Rose LLP. El mediador es un consejero imparcial y neutral que puede dar a los empleados consejos confidenciales acerca de problemas que van desde administradores abusivos hasta acusaciones de actividades corporativas ilegales.<sup>29</sup> El mediador de la organización es designado por el empleador, de tal manera que todos los empleados puedan buscar asistencia informal y confidencial para resolver los problemas sin perder de vista el curso que se dará a sus preocupaciones. El mediador por lo regular es independiente de la administración y se reporta cerca o dentro del alto mando de la organización.

## Resolución alternativa de disputas:

A medida que ha aumentado el número de juicios legales relacionados con el empleo, las compañías han buscado la forma de protegerse contra los costos y las incertidumbres del sistema judicial. La **resolución alternativa de disputas** es un procedimiento a través del cual el

empleado y la compañía acuerdan en forma anticipada que cualquier problema será tratado por los medios convenidos. Algunos de estos medios incluyen el arbitraje, la mediación, los juicios breves y los mediadores.<sup>30</sup> Siempre que los trabajadores de Brown & Root, una compañía de ingeniería, construcción y mantenimiento con sede en Houston, consideran que necesitan resolver una disputa, el programa les permite elegir una o la totalidad de cuatro opciones disponibles, incluyendo una política de puerta abierta, una conferencia, la mediación o el arbitraje. La idea en la que se fundamenta la resolución alternativa de disputas es resolver conflictos entre el empleador y el empleado a través de medios menos costosos y menos polémicos que el litigio. Un programa exitoso podría ahorrar a una compañía miles de dólares en costos legales y cientos de horas en tiempo de los administradores. Se estima que cuesta un promedio de 100,000 defender un caso en la corte.<sup>31</sup> Tal vez algo igualmente importante es que ayuda a proteger a una compañía contra la tensión desmoralizante y la amargura que las quejas de los empleados pueden diseminar entre la fuerza laboral. En comparación con el litigio, los procesos de resoluciones alternativas de disputas son menos acusatorios, más rápidos y más eficientes además, su costo es relativamente bajo y tienen carácter privado.

Los casos de las resoluciones alternativas de disputas cubren una amplia gama, desde la discriminación racial, de género y de edad hasta los despidos injustificados. Aunque los programas de este tipo varían de un empleador a otro, muchos de ellos incluyen métodos informales que motivan a los trabajadores a discutir el problema con su supervisor, con un jefe de departamento o con un grupo de compañeros de trabajo. Los dos métodos mejor conocidos de resolución alternativa de disputas son la mediación y el arbitraje. La mediación es el método preferido por la mayoría de la gente.<sup>32</sup> Cuando las partes están de acuerdo en la mediación, son capaces de llegar a una resolución en el 96 por ciento de los casos.<sup>33</sup> Una orden presidencial ejecutiva requiere que las agencias federales: **1.** promuevan recurrir a la mediación, el arbitraje, la evaluación neutral anticipada, las figuras que funcionan como mediadores y otras resoluciones alternativas de las disputas y **2.** que promuevan un mayor uso de una elaboración negociada de reglas. En los casos de resolución alternativa de disputas, la mediación ha logrado reducir en un 50 por ciento los casos pendientes de resolución ante la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC).<sup>34</sup>

La Suprema Corte emitió una opinión en el caso de *Circuit City versus Adams* que mejoró en forma notable la capacidad de un empleador para hacer válidos los acuerdos forzados de resoluciones alternativas de disputas. La corte sostuvo que las resoluciones alternativas eran un procedimiento válido y factible, y aclaró que éstas se aplicaban a la vasta mayoría de empleados y que estaban a disposición de los empleadores que buscaban hacer cumplir los acuerdos obligatorios de arbitraje.<sup>35</sup>

## 7

Describir el cese o despido, así como el despido de empleados a varios niveles.

## El cese o despido

El cese o despido es la sanción más severa que una organización puede imponer a un empleado por esa razón, es la forma de acción disciplinaria que debe considerarse con mayor cuidado. La experiencia de ser despedido es traumática para los empleados, independientemente de su posición en la organización. Pueden experimentar sentimientos de fracaso, temor, decepción y enojo.<sup>36</sup> También es un momento difícil para quien toma la decisión de hacer el despido. Saber que esta medida afectará no solamente al empleado sino a la totalidad de una familia es algo que magnifica las dimensiones del asunto. No saber cómo reaccionará el empleado despedido también suele crear una ansiedad considerable en el administrador encargado de hacer el anuncio. Es posible que un individuo despedido responda con violencia en el lugar de trabajo.<sup>37</sup>

Cuando se toma la decisión de despedir a un trabajador, el empleado en realidad no debería estar sorprendido de la decisión, ya que seguramente se le hicieron advertencias explícitas antes de despedirlo. Tal vez también se le indicó qué pasos específicos debería seguir para conservar el trabajo, y se le dio apoyo en ese sentido. Asimismo, es probable que se le haya dado un periodo razonable para cumplir con las expectativas del supervisor.<sup>38</sup>

La investigación indica que los viernes por la tarde son probablemente el mejor momento para despedir a un empleado, porque así, el sujeto en cuestión tiene el fin de semana para calmarse. El cheque de liquidación debe estar disponible en el momento del despido. Además, al despedir a un trabajador al final del día se dejan pocas oportunidades para discusiones entre el personal que se queda, pues ello podría causar interrupciones en el lugar de trabajo. Los administradores deben tratar de planear el despido y no hacerlo con base en



## Subcontratación de servicios para el despido del personal

**En el pasado se ha pagado** a los consultores para que hagan muchas cosas, pero ahora se les paga también para que despidan a los empleados. Tomemos el caso de Rebecca Heyman, consultora de TriNet, una empresa ubicada en Bay Area que funciona como un departamento de recursos humanos de facto para cerca de 1,500 compañías pequeñas. En fechas recientes despidió a 20 ingenieros de informática cuyos trabajos habían sido subcontratados. Aunque ella no había conocido nunca a estos empleados, se reunió con ellos, les dijo lo que obtendrían como pago de indemnización, los asistió mientras recogían sus pertenencias personales y, con gran cortesía, los acompañó a la salida del edificio. Ella capacita con frecuencia a los administradores en relación con la manera en la que deben prepararse para despedir a los empleados. Como se mostró en este ejemplo, en ocasiones ella misma hace los despidos. Heyman señala: “Trabajo con gente que nunca ha despedido a alguien antes. Buscan fortaleza en mí para tirar del gatillo”.<sup>39</sup> El jefe de Rebecca Heyman, Martin Babinec, fundador de TriNet, afirma: “La demanda de estos servicios está creciendo tan rápido que ahora el negocio obtiene tantos ingresos en un solo trimestre como los que obtuvo durante todo el año de 2002, cuando se registraron ingresos por \$22 millones”.<sup>40</sup>

Cuando se recurre a una empresa de subcontrataciones para una situación de un despido laboral, por lo regular el consultor se reúne con el ejecutivo que desea despedir a un empleado, y determina y ensaya con él lo que tiene que decir. En el momento del despido, el consultor se encuentra en la reunión para asegurarse de que el administrador se adhiera a lo planeado. JP Magill, cofundador de Achilles Group, una compañía de Houston que brinda servicios de despido de personal y algunos otros relacionados con los recursos humanos, añade: “Estamos sentados aquí y nos aseguramos de que nuestro cliente tenga exactamente lo que necesita para decir las cosas al pie de la letra”.<sup>41</sup>

La mayoría de las veces los administradores no deben delegar su actuación totalmente al consultor, pero es de gran ayuda tener cerca a este último en caso de que el administrador empiece a tener dificultades. Magill describió lo que sucedió en una situación. El director financiero estaba tratando de despedir a su recepcionista. Aun cuando el director financiero intentaba hacer el despido en los mejores términos, ella no entendía y quería debatir. Mientras la recepcionista insistía en sus argumentos, Magill entró a la oficina y le dijo: “No ha comprendido. Usted ya no trabaja aquí”. Y el asunto concluyó.<sup>42</sup>

No todo mundo es entusiasta en relación con este enfoque. Dan Weinfurter, cofundador y director ejecutivo de Capital H Group, una firma de reclutamiento de personal con sede en Chicago, considera: “La subcontratación de los despidos de personal es una mala idea. Quienes son despedidos hablan del caso y de una manera creciente utilizan los blogs de Internet. Si se llega a percibir que usted es un empleador duro de corazón o simplemente despistado, encontrará más difícil encontrar nuevos empleados”.<sup>43</sup>

emociones.<sup>44</sup> Se deben seguir ciertos pasos en el proceso de terminación de una relación laboral. En primer lugar, el administrador del área del empleado debe hacer el despido personalmente (a diferencia del caso de Tendencias e innovaciones que se presenta arriba). Segundo, el proceso de despido debe ser breve y hacerse con un lenguaje no acusatorio. Tercero, el administrador no debe ahondar en la razón para el despido y no debe responder ninguna pregunta en relación con la decisión. Finalmente, cualquier otra persona debe manejar la mecánica de la salida, como la entrega del último cheque de pago y el seguro.

## Cese de empleados a varios niveles

Sin atender a las similitudes en el despido de los empleados a varios niveles, existen marcadas diferencias en el proceso cuando se trata de empleados no administrativos/no profesionales, ejecutivos o gerentes de nivel medio o inferior y profesionales.

### Cese de empleados no administrativos/no profesionales

Los individuos que caen en esta categoría no son ni administradores ni individuos profesionalmente capacitados como los ingenieros o los contadores. Por lo general, en esta categoría se incluyen empleados como los trabajadores del acero, conductores de camiones, empleados de ventas y recepcionistas. Si la empresa está sindicalizada, el procedimiento de despido está

por lo general bien definido en el acuerdo entre el sindicato y la administración. Por ejemplo, el hecho de ingerir bebidas alcohólicas en el trabajo podría identificarse como una razón para un despido inmediato. Por otra parte, las ausencias pueden requerir de tres amonestaciones escritas por el supervisor antes de que pueda ocurrir la acción de despido.

Cuando la empresa se encuentra libre de sindicatos, los empleados pueden ser despedidos con más facilidad, ya que tienen más probabilidades de ser empleados voluntarios. En la mayoría de las organizaciones libres de sindicatos, las infracciones que dan lugar al despido están especificadas en el manual de empleados de la empresa. En ocasiones, en especial en las organizaciones más pequeñas, el proceso del despido laboral es informal y el supervisor de primera línea comunica a los trabajadores qué acciones ameritan el despido. Sin importar el tamaño de la organización, la administración debe informar a los empleados cuáles son las acciones que justifican la terminación de su contrato.

### Cese de ejecutivos

A diferencia de los individuos que ocupan la mayoría de los puestos de la organización, los directores ejecutivos no tienen que preocuparse de que sus posiciones sean eliminadas. Su principal interés es complacer al consejo de administración, porque la contratación y el despido del director ejecutivo es una de las principales responsabilidades de dicho consejo.<sup>45</sup> En un estudio que se realizó para descubrir las razones por las cuales las organizaciones despedían a sus directores ejecutivos, se encontró que la mayoría de las veces los consejos de administración les habían perdido la confianza.<sup>46</sup> La duración en un puesto se ha vuelto crecientemente incierta para los nuevos directores ejecutivos, ya que la rotación en las compañías de *Fortune* 1000 es alta. De acuerdo con John Challenger Challenger, director ejecutivo de Gray and Christmas, si usted es un ejecutivo, tal vez ya vio la puerta giratoria. La rotación de los directores ejecutivos aumentó en un 58 por ciento en enero de 2008. Las acciones de los ejecutivos van a ser observadas con microscopio en tanto que el crecimiento económico se desacelere o retroceda.<sup>47</sup>

Por lo regular, los ejecutivos no tienen un procedimiento formal de apelación. Las razones para el despido pueden no ser tan claras como las de los empleados de nivel más bajo. Algunas de las razones incluyen las siguientes:

1. **Recesiones económicas.** En ocasiones, las condiciones de los negocios obligan a una reducción en el número de ejecutivos.
2. **Reorganización/recortes de personal.** Con la finalidad de mejorar la eficiencia o como resultado de fusionarse con otra compañía, una empresa suele reorganizarse o recortar su personal, dando como resultado la eliminación de algunas de sus posiciones ejecutivas.
3. **Diferencias filosóficas.** En ocasiones existe una diferencia de filosofías en cuanto a la conducción de la empresa entre un ejecutivo y los demás funcionarios clave de la compañía. Para mantener la consistencia en la filosofía administrativa, el ejecutivo puede ser remplazado.
4. **Disminución en la productividad.** Tal vez, el ejecutivo fue capaz de desempeñarse de manera satisfactoria en el pasado, pero, por varias razones, esto ya no es así.

Esta lista no incluye los factores relacionados con las actividades ilegales como el acoso sexual o el uso indebido de información interna.<sup>48</sup> En esas circunstancias, la empresa no tiene obligaciones legales ante el ejecutivo despedido. Considere las acciones delictivas como las de los ejecutivos de Enron, WorldCom, Arthur Andersen, Global Crossing, Adelphia Communications y Tyco International. Los ejecutivos se deben enfrentar ahora a un consejo de administración hostil que en alguna ocasión estuvo sólidamente aferrado a su esquina. No se tolerará el desempeño deficiente, afirma Barbara Franklin, quien forma parte de cinco consejos corporativos de administración. Ahora estamos tratando de adelantarnos a la curva y de hacer cambios antes de que sobrevenga una crisis absoluta.<sup>49</sup>

Una organización puede derivar beneficios positivos del despido de ejecutivos, pero tales acciones también presentan una situación potencialmente riesgosa para la compañía. El despido de un ejecutivo de alto nivel es una medida costosa, con frecuencia mucho más

costosa que lo que implica el paquete de separación (del cual se habló en el capítulo 9). El efecto sobre la organización debería medirse en términos de relaciones, productividad, integridad estratégica y confianza de los inversionistas, así como en dólares. Muchas corporaciones están preocupadas por el desarrollo de una imagen pública negativa que refleje insensibilidad en relación con las necesidades de sus empleados. Tienen que tal reputación sea un obstáculo para sus esfuerzos de reclutar administradores de alta calidad. Además, en ocasiones, los ejecutivos despedidos han hecho afirmaciones públicas dañinas para la reputación de sus ex empleadores.

### Cese de administradores de nivel medio e inferior y profesionales

Por lo regular, el grupo de empleados más vulnerable y tal vez el más descuidado en relación con los despidos laborales son los profesionales y los administradores de nivel medio e inferior. Los empleados que se encuentran en estos puestos de trabajo, en general, carecen de la influencia política que tiene un ejecutivo despedido. Aunque desde luego no es recomendable, el despido tal vez se basó en algo tan sencillo como la actitud o los sentimientos de un supervisor inmediato en un día determinado.

### Programas de cómputo para los despidos laborales

Surv Optimize es un programa de cómputo basado en la Web que permite a los administradores identificar a los empleados que deberían separarse de la empresa en caso de que sea necesario un despido. Se indica al programa a cuántos empleados se desea despedir, y el programa envía un correo electrónico a los administradores, pidiéndoles que evalúen a sus subordinados sobre una escala de 1 a 5. El programa valora esas evaluaciones, tomando en cuenta factores como la edad, la raza y el estatus urbano del empleado para ver quiénes de entre los que tienen puntajes más bajos podrían representar el riesgo de emprender un pleito legal. El programa arroja una lista de los empleados que pueden ser despedidos sin mayores complicaciones. Calcula los pagos de las indemnizaciones para los despedidos y envía cartas de notificación a los administradores para que éstos a su vez las entreguen a quienes serán despedidos. En el momento designado, el sistema desactiva automáticamente las cuentas de los trabajadores que están a punto de ser despedidos. El programa de cómputo tiene un costo inicial de 100,000, y es utilizado por empresas como Washington Mutual y American Airlines.<sup>50</sup>

## 8

Describir el descenso de categoría como una alternativa al despido.

### Descenso de categoría:

Proceso de desplazar a un trabajador a un nivel más bajo de deberes y de responsabilidades, lo cual implica por lo general una reducción de la remuneración.

## El descenso de categoría como una alternativa al despido

El **descenso de categoría** es el proceso de desplazar a un empleado a un nivel más bajo de deberes y de responsabilidades, lo cual implica por lo general una reducción de la remuneración. En el capítulo 7, el descenso de categoría se expuso como una opción legítima de carrera que no tenía nada que ver con la acción disciplinaria. En esta sección el descenso de categoría se tratará como una alternativa para el despido en calidad de una acción disciplinaria. Las emociones comúnmente llegan a un nivel muy alto cuando un individuo es relegado de su puesto.<sup>51</sup> La persona relegada puede sufrir una pérdida de respeto por parte de los compañeros de trabajo y sentirse traicionada, molesta, enojada y decepcionada.<sup>52</sup> Por otro lado, es posible que la productividad del empleado disminuya aún más. Por estas razones, el descenso de categoría se debe usar con suma cautela. Si se elige esta medida como alternativa al despido, se deben hacer esfuerzos para preservar la autoestima del individuo. Es conveniente preguntarle cómo desearía que se manejara el anuncio de la disposición. Se debe proyectar una imagen positiva de la valía del empleado para la compañía.

En una empresa no sindicalizada, el manejo de los descensos de categoría por lo regular se establece claramente en el acuerdo entre el sindicato y la administración. En caso de que tenga que tomarse la decisión de relegar a un trabajador por un desempeño insatisfactorio, el sindicato debe ser notificado de esa intención explicando las razones específicas para tal decisión. Con frecuencia, la medida será cuestionada y se llevará a cabo a través de un procedimiento formal de quejas. Para que el descenso de categoría sea respetado, es necesario tener al día la documentación respectiva. Aun con los problemas que se asocian con un descenso de categoría justificado, con frecuencia es más fácil relegar a un empleado que despedirlo. Además, el descenso de categoría es con frecuencia menos devastador para el

empleado. Sin embargo, para una organización, lo opuesto puede ser verdad si la disposición genera mala voluntad y amargura en el empleado.



Describir las transferencias, las promociones, las renunciaciones y los retiros como factores que intervienen en las relaciones internas de los empleados.

#### Transferencia:

Movimiento lateral de un trabajador dentro de una organización.

## Transferencias

El movimiento lateral de un trabajador dentro de una organización se denomina **transferencia**. Una transferencia puede ser iniciada por la empresa o por un empleado. El proceso no implica y no debe implicar que una persona esté siendo promovida o relegada. Las transferencias sirven a varios propósitos. Primero, las compañías con frecuencia necesitan reorganizarse. Las oficinas y los departamentos se crean y se suprimen en respuesta a las necesidades de la compañía. Al integrar las posiciones creadas por una reorganización, la compañía tal vez tenga que movilizar a los empleados sin promoverlos. Las reubicaciones con motivo de transferencias son mucho más comunes que en el caso de las promociones. Puede existir una situación similar cuando se cierra una oficina o un departamento. En vez de despedir a los empleados valiosos, la administración opta por transferirlos a otras áreas dentro de la organización. Estas transferencias pueden implicar el desplazamiento de un empleado a otro escritorio dentro de la misma oficina o a una localidad que se encuentre en otra parte del mundo.

Una segunda razón para las transferencias es hacer que las posiciones estén disponibles en los canales primarios de las promociones. Las empresas se organizan por lo general dentro de una estructura jerárquica que se asemeja a una pirámide. Cada promoción sucesiva es más difícil de obtener porque existen menos posiciones. En ocasiones, los empleados muy productivos, pero no idóneos para una promoción, obstruyen los canales de ascenso. Otros empleados capacitados en la organización encuentran que sus oportunidades de promoción están bloqueadas. Cuando esto sucede, los administradores futuros más capaces de una empresa buscarán empleo en cualquier otra parte. Para mantener abiertos los canales de promociones, la empresa puede tomar la decisión de transferir a aquellos empleados que no son idóneos para recibir una promoción pero que son productivos a su nivel organizacional.

Otra razón para las transferencias es satisfacer los deseos personales de los empleados. Las razones para el deseo de una transferencia son numerosas. Un individuo querrá acompañar a su cónyuge que fue transferido a una nueva localidad, o deseará trabajar más cerca de casa para hacerse cargo de sus padres de edad avanzada, o quizá le disguste tener que hacer un largo trayecto desde su casa hasta el trabajo. Factores como éstos son de importancia tal que los empleados se sentirán tentados a renunciar si no se aprueba la transferencia requerida. En vez de correr el riesgo de perder a un empleado valioso, la empresa puede estar de acuerdo con la transferencia.

Las transferencias también son un medio efectivo para lidiar con los conflictos de personalidades. Algunos individuos simplemente no se pueden llevar bien con otros. Si los individuos en cuestión son empleados valiosos, una transferencia podría ser una solución adecuada para el problema. Pero los administradores deben tomar en cuenta el adagio que afirma que el césped siempre es más verde del otro lado de la reja. Cuando algunos empleados se enfrentan con un contratempo temporal, piden de inmediato una transferencia antes de tratar siquiera de solucionar el problema.

Por último, ante un número limitado de niveles administrativos, se está volviendo necesario que los administradores tengan una amplia variedad de experiencias antes de lograr una promoción. Los individuos que deseen una movilidad ascendente con frecuencia exploran los posibles movimientos laterales, lo que les permite aprender nuevas habilidades.

## Promociones

Una **promoción** es el movimiento de una persona hacia una posición de nivel más alto en la organización. El término *promoción* es una de las palabras con mayor carga emocional en el campo de la administración de recursos humanos. Un individuo que recibe una promoción recibe por lo regular recompensas financieras adicionales y el estímulo de su ego asociado con el logro. La mayoría de los empleados se sienten bien con respecto a la posibilidad de ser promovidos. Pero por cada individuo que obtiene una promoción, existen otros que no fueron seleccionados. Si esos individuos deseaban con vehemencia esa promoción o si su candidato favorito no fue elegido, tal vez bajen el ritmo en el desempeño de sus actividades o incluso renuncien. Si el consenso de los empleados directamente implicados es que se promovió una persona incorrecta, se generará un resentimiento considerable.

#### Promoción:

Movimiento de una persona hacia un nivel más alto dentro de una organización.

## Renuncias

Aun cuando una organización esté totalmente empeñada en convertirse en un buen lugar para trabajar, los empleados algunas veces renunciarán. Tal vez algunos empleados no vean oportunidades de promoción, o por lo menos no las suficientes, y se irán a otra parte. Una cierta cantidad de rotación es saludable para una organización y con frecuencia es necesaria para brindar a los empleados la oportunidad de satisfacer sus objetivos de carrera. Sin embargo, cuando la rotación se vuelve excesiva, la empresa debe hacer algo para disminuirla. Por lo regular, los empleados más calificados son aquellos que renuncian porque tienen más movilidad. Por otro lado, los empleados marginalmente capacitados se muestran renuentes a abandonar la empresa. Si una cantidad excesiva de los elementos altamente calificados y competentes abandonan la empresa, habrá que encontrar una forma de revertir la tendencia.

### Análisis de las renuncias voluntarias

Incluso durante las épocas de recesiones económicas, ocurre una rotación indeseada por parte de los empleados. Es uno de los problemas de negocios más grandes y más costosos que tienen que enfrentar las compañías. Las empresas se esfuerzan continuamente por determinar la razón por la que los empleados sobresalientes abandonan la compañía para aceptar un trabajo en alguna otra parte.<sup>53</sup> Cuando una empresa desea determinar las verdaderas razones por las que los individuos deciden abandonar la compañía, puede aplicar una entrevista de salida y/o un cuestionario posterior a la salida. Una **entrevista de salida** es un instrumento que revela las verdaderas razones por las que los empleados abandonaron sus trabajos se realiza antes de que un empleado salga de la compañía y brinda información sobre cómo corregir las causas de descontento y reducir la rotación.<sup>54</sup> Se han realizado numerosas encuestas para determinar las verdaderas causas por las que un empleado deja una compañía. Por ejemplo, en un estudio, el 57 por ciento de los empleados que estaban considerando cambiar sus trabajos pensaban que estaban mal remunerados en realidad, tan sólo el 19 por ciento estaba mal remunerado.<sup>55</sup> La encuesta de los desertores corporativos (The Corporate Leavers Survey) realizada por el Level Playing Field Institute, encontró que las injusticias –como el hecho de ser estereotipado, ser ignorado para una promoción y ser objeto de bromas ofensivas– eran las razones principales por las que dos millones de profesionales y administradores abandonaban a sus empleadores cada año.<sup>56</sup> De acuerdo con una encuesta continua de Gallup entre más de un millón de personas, la salida de los empleados de una organización tiene más probabilidades de quedar explicada por problemas con los supervisores inmediatos.<sup>57</sup> En otra encuesta, se descubrió que la mayoría de los empleados querían más responsabilidades y una oportunidad para aprovechar sus talentos y para obtener nuevas habilidades. El dinero fue un factor de consideración, pero el equilibrio entre el trabajo y la vida personal resultó aún más importante.<sup>58</sup> En realidad, la razón más común que dan los individuos para aceptar un trabajo con otra compañía es la posibilidad de obtener más dinero o mejores oportunidades.<sup>59</sup> Es posible que los empleados que abandonan la empresa se muestren renuentes a cerrar puentes de comunicación al revelar la verdadera razón de su salida, principalmente porque saben que necesitarán una referencia de su supervisor en años futuros y temen represalias.<sup>60</sup> Sin embargo, tan sólo después de determinar la *verdadera razón* para la salida de los empleados, una empresa podrá desarrollar una estrategia para superar el problema.

Con frecuencia una tercera parte, como alguien del departamento de RH o una parte subcontratada, conducirá la entrevista de salida. En ocasiones es conveniente recurrir a una tercera parte porque los empleados quizás no estén dispuestos a ventilar sus problemas con sus ex jefes. La subcontratación de las entrevistas de salida puede ser benéfica porque quienes salen de la compañía quizá sean más honestos si hablan con alguien que no es un empleado de la compañía.<sup>61</sup> La entrevista típica de salida se ajusta al siguiente formato:

- Establecimiento de un ambiente de confianza.
- Exposición del propósito de la entrevista.
- Exploración de las actitudes del empleado en relación con el trabajo.
- Exploración de las razones del empleado para abandonar la empresa.
- Comparación de los trabajos antiguos y nuevos.
- Registro de los cambios recomendados por el empleado.
- Conclusión de la entrevista.<sup>62</sup>

#### Entrevista de salida:

Medio para la revelación de las verdaderas razones por las que los empleados abandonaron sus trabajos; se realiza antes de que un empleado salga de la compañía y brinda información sobre cómo corregir las causas de descontento y reducir la rotación.



A lo largo del tiempo, las entrevistas de salida adecuadamente conducidas pueden dar indicios considerables en relación con la razón por la cual los empleados abandonan la compañía. Con frecuencia se identifican patrones que ponen de manifiesto los puntos débiles del sistema de administración de la empresa. El conocimiento de los problemas permite tomar acciones correctivas. Además, la entrevista de salida ayuda a identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, a crear objetivos de planeación estratégica y a identificar áreas en las cuales se requieren cambios.<sup>63</sup>

#### **Cuestionario posterior a la salida:**

Cuestionario que se envía a los ex empleados varias semanas después de que abandonan la organización para determinar la verdadera razón por la cual salieron de la empresa.

Con frecuencia se envía un **cuestionario posterior a la salida** a los ex empleados varias semanas después de que abandonan la organización para determinar la verdadera razón por la cual salieron de la empresa. Por lo regular, ya han empezado a trabajar en sus nuevas compañías. Se incluye un amplio espacio en blanco para que el ex empleado exprese sus sentimientos y percepciones acerca del trabajo y de la organización. Como el individuo ya no se encuentra con la empresa se sentirá con mayor libertad para responder las preguntas. Una desventaja es que el entrevistador no está presente para interpretar e indagar más información.

### **Encuestas de actitudes: Un medio para retener a los empleados de calidad**

Las entrevistas de salida y las entrevistas posteriores a la salida pueden dar información valiosa para el mejoramiento de las prácticas de administración de recursos humanos. Sin embargo, el problema es que estos enfoques son reacciones a eventos que fueron dañinos para la organización. Las mismas personas que usted quiere conservar quizá sean las mismas que ahora están siendo entrevistadas o llenando cuestionarios.

#### **Encuesta de actitudes:**

Encuesta que busca información de los empleados para determinar sus sentimientos acerca de temas como el trabajo que desempeñan, su supervisor, su ambiente laboral, la flexibilidad en el lugar de trabajo, las oportunidades de avance, las oportunidades de capacitación y desarrollo, y el sistema de remuneración de la empresa.

Un enfoque alternativo y proactivo consiste en administrar encuestas de actitudes (la retroalimentación de las encuestas se describió en el capítulo 7). Las **encuestas de actitudes** buscan información de los empleados para determinar sus sentimientos acerca de temas como el trabajo que desempeñan, su supervisor, su ambiente laboral, la flexibilidad en el lugar de trabajo, las oportunidades de avance, las oportunidades de capacitación y desarrollo, y el sistema de remuneración de la empresa. Como algunos empleados desearán que sus respuestas sean confidenciales, se debe hacer todo el esfuerzo posible para garantizar el anonimato. Para lograr esto, tal vez sea necesario que la encuesta sea administrada por una tercera parte. Independientemente de cómo se maneje el proceso, es claro que las encuestas de actitudes tienen un potencial para el mejoramiento de las prácticas administrativas.<sup>64</sup> Por esta razón, en la actualidad se usan ampliamente en todo el sector industrial.

Se debe notificar a los empleados el objetivo de la encuesta. El solo hecho de realizar una encuesta comunica a los empleados que la administración está interesada en sus problemas, que quiere saber cuáles son esos problemas y que desea resolverlos, si esto es posible. El análisis de los resultados de la encuesta de varios subgrupos y su comparación con la población total de la compañía permitirá identificar áreas que deben investigarse y problemas que necesitan resolverse. Por ejemplo, los resultados de la encuesta del turno de la noche del área de producción podrían compararse con los del turno matutino del área de producción. En caso de que se presenten problemas, la administración debe estar dispuesta a hacer los cambios necesarios. Debe hacerse notar que si la encuesta no da como resultado algunas mejoras, el proceso puede ser un repelente para los empleados y las encuestas futuras podrían no arrojar datos de utilidad.<sup>65</sup>

### **Notificación anticipada de renuncias**

La mayoría de las empresas desearían recibir una notificación de renuncia por lo menos con dos semanas de anticipación de parte de los empleados que han decidido cambiar de trabajo. Sin embargo, en el caso de los empleados profesionales y administrativos es deseable una notificación con un mes de anticipación. Cuando la empresa desea que se haga esta notificación, la política se debe comunicar claramente a todos los empleados. Si las empresas desean que los empleados que renuncien les notifiquen con anticipación, tienen ciertas obligaciones concomitantes. Por ejemplo, suponga que un empleado que hace una notificación anticipada de renuncia es despedido de inmediato. Esta acción se divulgaría rápidamente a otros empleados. Posteriormente, cuando éstos decidan renunciar, es probable que no hagan ninguna notificación anticipada.

Recuerde que como vimos en el capítulo 5, acerca del reclutamiento, es común que las empresas recontracten a ex empleados. Si la empresa considera que un empleado que renunció es elegible para que regrese en el futuro, debe evitar tratarlo como ciudadano de segunda

clase. Sin embargo, en algunos casos, permitir que un trabajador permanezca en el puesto de trabajo una vez que ha presentado una renuncia genera algunos problemas. Si existen sentimientos negativos entre el empleado y el supervisor o la compañía, el empleado se puede convertir en una fuerza perjudicial. Sobre una base selectiva, la empresa tal vez desee pagar a algunos empleados por el tiempo de la notificación anticipada y pedirles que se retiren de inmediato.

## Retiros

Muchos empleados de gran antigüedad abandonan una organización con motivo de su retiro o jubilación. Los planes de retiro (de los cuales se habló en el capítulo 10) se basan en el hecho de que el empleado llegue a una cierta edad, que haya trabajado un cierto número de años con la empresa, o en ambas cosas. En la actualidad, la mayoría de los empleados no están haciendo planes para un retiro tradicional, en el que su carrera laboral tiene un fin definitivo y abrupto a una edad específica, como los 62 años, por ejemplo. La mayoría de los individuos esperan trabajar en algún grado después de su retiro, o planean adoptar una modalidad más gradual para la transición hacia el retiro. Muchos desean introducir paulatinamente el retiro trabajando menos horas a medida que se acercan a los 65 años, o después. Es más probable que se ponga en práctica un retiro por etapas en las firmas de consultoría, las instituciones educativas, los servicios de atención médica, las prácticas privadas, las ventas al mayoreo y la distribución, y otras organizaciones similares.<sup>66</sup> La Ley de Protección de las Pensiones de 2006 (la cual se expuso en el capítulo 10) autoriza un retiro limitado por etapas permitiendo retiros del plan de pensiones en servicio empezando a la edad de 62 años y no a partir de los 65.<sup>67</sup> Los empleados de Lee Memorial pueden trabajar una cantidad tan reducida de tiempo como 16 horas por semana y aún ser elegibles para las prestaciones. El plan de retiro por etapas de Mercy Health permite a los empleados con edades de 50 años y más reducir el número de horas trabajadas a la vez que mantienen sus prestaciones.<sup>68</sup> En el momento del retiro, los ex empleados por lo regular reciben su pago ya sea a partir de un plan de prestaciones definidas o a partir de un plan de contribuciones definidas.

Algunas veces se ofrecerá a los empleados un retiro anticipado antes de que alcancen el requisito normal de la duración de servicio dentro de la organización. En el pasado, el retiro anticipado se consideraba una solución atractiva cuando se tenían que hacer reducciones a la fuerza laboral. Los planes de retiro anticipado, los cuales ganaron aceptación en la década de 1980, atrajeron a los trabajadores de mayor edad que se enfrentaban a despidos. También dieron a las compañías una alternativa ante la difusión de los despidos en la prensa. Compañías como Procter & Gamble Co., Tribune Co., y Lucent Technologies Inc., ofrecían un retiro anticipado a miles de trabajadores. Cuando el Departamento de Agricultura de Estados Unidos redujo su fuerza de trabajo, se hicieron ofertas de adquisiciones o de retiros anticipados. Se ofrecía un pago de incentivos hasta de 25,000 a cambio de la renuncia o el retiro de los empleados de la oficina gubernamental.<sup>69</sup>

PERSPECTIVA  
GLOBAL**Ayuda para los expatriados: Un amigo ayuda a encontrar el camino**

**Muchas compañías** están usando un sistema formal *de compañeros* cuando se envía a los empleados al cumplimiento de una asignación en el extranjero. En una de sus primeras excursiones en Inglaterra, el sudafricano Ferdinand Heugh se perdió. Por fortuna, Tony Marsh, su compañero oficial de reubicación, estuvo allí para ayudarlo a encontrar su camino. Con la ayuda de Marsh, Heugh ha recorrido también una variedad de otros desafíos de reubicación. Y a lo largo del camino, han entablado una amistad que ha facilitado la transición de Heugh y su familia de Cape Town, Sudáfrica, hacia Sheffield, Inglaterra. Pero todo ello empezó con un programa formal de compañeros, uno que conjuntó a Marsh y a Heugh en un esfuerzo para asistir el ajuste de los expatriados, dentro y fuera de la oficina, en un nuevo país.<sup>70</sup>

Los grupos de compañeros que se encuentran en Balfour Beatty informan con frecuencia a los expatriados acerca de las normas y políticas de la oficina anfitriona, los invitan a sus casas, los presentan a los amigos y a las redes, y los ayudan a reforzar su credibilidad en la oficina. También recomiendan a los nuevos residentes servicios de asistencia médica de emergencia, escuelas para sus hijos, tiendas de comestibles y restaurantes. Balfour Beatty, KPMG International, y algunas otras compañías globales invierten en sistemas de compañeros para aliviar el estrés al que se someten por lo regular los nuevos residentes y sus familias, para reducir el tiempo que éstos necesitan para trabajar a una productividad máxima y para ayudar a aminorar el costo de los programas de expatriados.<sup>71</sup>

“Cuando uno va a una fiesta de cóctel por primera vez en un nuevo país, puede quedarse en un rincón y observar cómo se comportan las personas. Observa cómo se saludan, si comen mucho o poco, y otras facetas de su comportamiento”, señala Dominique J. Herrmann, director ejecutivo de movilidad global en KPMG International con sede en Woodcliff Lake, Nueva Jersey. “Uno no tiene esa misma oportunidad cuando asiste a una reunión de negocios por primera vez en un nuevo país”.<sup>72</sup>

Al mudarse a Colombia, Noel Kreicker, fundador de IOR Global Services en Chicago, experimentó en forma personal las dificultades a las que se enfrentan los expatriados. Cuando Kreicker, su esposa y sus tres hijos llegaron al país, los nuevos colegas de su esposo dijeron que estaban demasiado ocupados para ayudar a la familia recientemente reubicada a establecerse. Así que los Kreickers tuvieron que encontrar, por sí mismos, una escuela para sus hijos. Por fortuna, un padre de la escuela los ayudó a encontrar alojamiento. Ésa no era la única dificultad que había que superar. Su equipaje se quedó durante tres semanas en la pista de asfalto de un aeropuerto empapado por la lluvia porque nadie de la oficina del país anfitrión les informó que se acostumbraba dar a los funcionarios de la aduana local un *regalo* para que su equipaje quedara identificado y fuera entregado en su hotel. En las localidades de una nueva asignación, “la gente suele perder la paciencia cuando tiene que esperar, haciendo filas muy largas, el número de su identificación de contribuyentes, o cuando intenta registrar su automóvil”, advierte Timothy Dwyer, director nacional de servicios internacionales de consultoría en RH de KPMG LLP en Nueva York. “Ese tiempo inactivo los aleja de la posibilidad de ser productivos en la oficina”.<sup>73</sup>

Cuando Laura Ponticello, consejera de recursos humanos y de liderazgo en 4C Company, una firma de consultoría con sede en Skaneateles, Nueva York, aceptó una asignación en Londres, encontró dificultades al tratar de organizar algunas reuniones. “Descubrí que el nivel [organizacional] es muy importante en el Reino Unido. Si las personas hubieran entendido que yo ocupaba un nivel alto en la jerarquía, habrían estado más inclinadas a asistir a las reuniones iniciales que yo organicé”. “La falta de entendimiento de un expatriado con respecto la cultura del lugar de trabajo del país anfitrión puede conducir a algunos problemas desde el principio”, señala Dwyer.<sup>74</sup>

## Resumen

### 1. Definir las relaciones internas de los empleados.

Las relaciones internas con los empleados consisten en las actividades de administración de recursos humanos asociadas con el movimiento del personal dentro de la empresa una vez que se han convertido en miembros organizacionales. Incluye las acciones de promoción, transferencia, descenso de categoría, renuncia, suspensiones, despidos y retiros. La disciplina y la acción disciplinaria también se incluyen aquí.

### 2. Explicar el concepto de empleo voluntario.

El empleo voluntario es un contrato no escrito que se crea cuando un empleado acepta trabajar para un empleador, pero no existe un acuerdo en cuanto a la duración del empleo.

### 3. Explicar en qué consiste la disciplina y la acción disciplinaria.

La disciplina es el estado de autocontrol y de comportamiento ordenado de los empleados que están presentes en una organización. Indica el grado de trabajo de equipo genuino que existe. La acción disciplinaria se presenta cuando se invoca una sanción contra un empleado que deja de satisfacer las normas establecidas.

### 4. Describir el proceso de la acción disciplinaria, exponer sus diversos enfoques y describir los problemas de su administración.

Después de que la administración ha establecido reglas, debe comunicarlas a los empleados. El administrador observa entonces el desempeño de los empleados y lo compara con las reglas. En tanto que el comportamiento del empleado no varíe con respecto a las prácticas aceptables, no existe necesidad de una acción disciplinaria, pero cuando el comportamiento de un empleado infringe una regla, es necesaria una acción correctiva.

Tres de los conceptos más importantes son la regla de la estufa caliente, la acción disciplinaria progresiva y la acción disciplinaria sin castigo.

Los problemas asociados con la administración de la acción disciplinaria incluyen: falta de capacitación, temor, el hecho de ser la única persona encargada de la disciplina, culpabilidad, temor ante la pérdida de la amistad, tiempo perdido, pérdida de la calma y racionalización.

### 5. Explicar cómo se manejan por lo regular las quejas bajo un contrato colectivo de negociación y cuál es el procedimiento en las organizaciones libres de sindicatos.

El procedimiento de quejas de pasos múltiples es la modalidad más común. En el primer paso, el empleado presenta por lo regular la queja en forma oral e informal ante el supervisor inmediato en la presencia del representante sindical. Si la queja queda sin resolverse, el siguiente paso implica una reunión entre el gerente de la planta o el gerente de recursos humanos y funcionarios del sindicato de nivel más alto, como el comité de quejas o el agente o administrador del negocio. Si la queja no se resuelve en esta reunión, se hace una apelación al tercer paso, el cual implica por lo regular al representante laboral más alto de la empresa (como el vicepresidente de relaciones industriales) y a los funcionarios del sindicato de alto nivel. Una queja que permanece sin resolverse a la conclusión del tercer paso puede enviarse a arbitraje, siempre y cuando ello esté previsto en el acuerdo y el sindicato decida perseverar.

En las empresas no sindicalizadas, los medios para la resolución de las quejas varían. Un procedimiento de quejas bien diseñado y libre de sindicatos asegura que el empleado tenga una oportunidad amplia para presentar quejas sin temor de sufrir represalias.

### 6. Explicar el concepto del mediador y la resolución alternativa de las disputas.

Un mediador es un funcionario que tiene acceso a la alta administración y quien escucha las quejas de los empleados, las investiga y recomienda las acciones pertinentes. Las resoluciones alternativas de las disputas son un procedimiento a través del cual el empleado y la compañía están anticipadamente de acuerdo en que cualquier problema se tratará a través de los medios convenidos.

### 7. Describir el cese o despido, así como el despido de empleados a varios niveles.

El cese o despido es la sanción más severa que puede imponer una organización a un empleado por consiguiente, es la forma de acción disciplinaria que debe considerarse con el mayor cuidado. Sin atender a las similitudes en los despidos de los empleados a varios niveles,

existen marcadas diferencias en el proceso cuando se trata de empleados no administrativos/no profesionales, ejecutivos o administradores de nivel medio o inferior y profesionales. Estos empleados no son ni administradores ni individuos profesionalmente capacitados como los ingenieros o los contadores. Los directores ejecutivos no tienen que preocuparse acerca de que se eliminen sus posiciones. Su principal interés es complacer al consejo de administración, dado que su contratación y despido es la principal responsabilidad de dicho organismo. Por lo regular, los grupos de empleados más vulnerables con respecto al despido sean los administradores y los profesionales de nivel medio e inferior.

#### **8. Describir el descenso de categoría como una alternativa al despido.**

En ocasiones los descensos de categoría se usan como una alternativa para el despido, especialmente cuando se trata de un empleado de mucha antigüedad. El descenso de categoría es el proceso de desplazar a un trabajador a un nivel más bajo de deberes y de responsabilidades, lo cual implica por lo general una reducción de la remuneración. Si se elige esta medida como alternativa al despido, se deben hacer esfuerzos para preservar la autoestima del individuo.

#### **9. Describir las transferencias, las promociones, las renunciaciones y los retiros como factores que intervienen en las relaciones internas con los empleados.**

El desplazamiento lateral de un empleado dentro de una organización se denomina transferencia. Una promoción es el desplazamiento de un individuo a una posición de nivel más alto dentro de la organización. Aun cuando una organización esté totalmente empeñada en convertirse en un buen lugar para trabajar, algunos empleados estarán dispuestos a renunciar. Una de las últimas fases de las relaciones internas con los empleados es el retiro.

## Términos clave

- Relaciones internas con los empleados, 412
- Empleo voluntario, 413
- Disciplina, 414
- Acción disciplinaria, 414
- Acción disciplinaria progresiva, 416
- Acción disciplinaria sin castigo, 417
- Queja, 420
- Procedimiento de queja, 420
- Mediador, 423
- Resolución alternativa de disputas, 423
- Descenso de categoría, 427
- Transferencia, 428
- Promoción, 428
- Entrevista de salida, 429
- Cuestionario posterior a la salida, 430
- Encuesta de actitudes, 430

## Preguntas para repaso

1. Defina las *relaciones internas con los empleados*.
2. Qué significa el término *empleo voluntario*.
- 3.Cuál es la diferencia entre la disciplina y la acción disciplinaria.
4. Cuáles son los pasos que se deben seguir en el proceso de la acción disciplinaria.
5. Describa los siguientes enfoques para la acción disciplinaria:
  - a. Regla de la estufa caliente
  - b. Acción disciplinaria progresiva
  - c. Acción disciplinaria sin castigo
6. Cuáles son los problemas asociados con la administración de la acción disciplinaria.
7. Qué es un procedimiento de queja. Cómo se manejan las quejas bajo un acuerdo colectivo de negociación.
8. Cuando se recurre al arbitraje para resolver una queja, qué factores se deben considerar para evaluar la equidad de las acciones de la administración que ocasionaron la queja.
9. Cómo se manejarían por lo regular las quejas en una empresa no sindicalizada. Explique su respuesta brevemente.
10. Defina la *resolución alternativa de disputas*. Describa el proceso brevemente.
11. Defina el concepto de *mediador*. Por qué podría una empresa recurrir a un mediador.
12. Cómo difiere el despido laboral en el caso de empleados no administradores/no profesionales, los ejecutivos, y los administradores y profesionales de nivel medio e inferior.



13. Describa brevemente las técnicas que están disponibles para determinar las verdaderas razones por las que un individuo decide abandonar una organización.
14. Distinga entre descensos de categoría, trasferencias y promociones.

## INCIDENTE DE ARH 1

## ¿Debería ser despedido?

**Toni Berdit** es supervisora de área de Washington, D.C., para Quik-Stop, una cadena de tiendas que permanecen abiertas en horarios no habituales. Ella tiene toda la responsabilidad por la administración de las siete tiendas de Quik-Stop en Washington. Cada tienda opera con tan sólo una persona de guardia a la vez. En particular, la tienda de Center Street está abierta toda la noche desde el lunes hasta el jueves, pero de viernes a domingo tan sólo abre de las 6:00 A.M. a las 10:00 P.M. Como la tienda está abierta un menor número de horas durante el fin de semana, el dinero de las ventas se guarda en la caja fuerte de la tienda hasta el lunes. Por consiguiente, el tiempo que se necesita para completar un conteo del dinero el lunes es mayor de lo normal. La compañía tiene la política de que cuando se está vaciando la caja fuerte, el administrador tiene que estar con el empleado de guardia, y éste tiene que poner cada \$1,000 en una bolsa café, marcarla y dejarla en el piso cerca de la caja fuerte hasta que el administrador verifique en monto que hay en ella.

Bill Catron trabajó en el turno de la noche del domingo en la tienda de Center Street y, tratando de ahorrar tiempo a su administrador, se puso a contar el dinero antes de su llegada. La tienda se congestionó mucho y, mientras empacaba la mercancía de un cliente, Bill confundió una de las bolsas de dinero con una bolsa que contenía tres emparedados y la colocó junto con los comestibles. Veinte minutos más tarde, llegó Toni, y ambos empezaron a buscar el dinero. Mientras lo buscaban, un cliente regresó con la bolsa de dinero. Quik-Stop tiene la política general de que cualquier persona que viole el procedimiento de conteo de dinero podría ser despedida de inmediato. Sin embargo, la decisión final se dejaba en manos del supervisor y de su jefe inmediato.

Bill estaba muy preocupado. Realmente necesito este trabajo, exclamó. Con el nuevo bebé y todos los gastos médicos que hemos tenido, de seguro no podré salir adelante sin el trabajo.

Tú ya tenías conocimiento de esta política, Bill, afirmó Toni.

Sí, sí, lo sabía, dijo Bill, y en realidad no tengo ninguna excusa. Sin embargo, si no me despides, te prometo que seré el mejor administrador de la tienda que hayas tenido.

Mientras Bill atendía a un cliente, Toni llamó a su jefe en la oficina central. Con la anuencia del jefe, Toni decidió no despedir a Bill.

### Pregunta

1. Está usted de acuerdo con la decisión de Toni. Fundamente su respuesta.

## INCIDENTE DE ARH 2

## ¡A la porra con ellos!

**Isabelle Anderson** es el gerente de planta en Carolina del Norte de la empresa Hall Manufacturing Company, una compañía que produce una línea de muebles de madera pintados, con precios relativamente económicos. Hace seis meses, Isabelle estaba preocupada por la tasa de rotación entre los empleados en el departamento de pintura. Las tasas de rotación de las plantas de manufactura en esa zona del país por lo regular tienen un promedio del 30 por ciento, que era el caso de Hall. Sin embargo, el departamento de pintura había registrado una rotación de cerca del 200 por ciento en cada uno de los dos últimos años. Ante el número limitado de trabajadores capacitados en el área, Hall había establecido un extenso programa de capacitación para los nuevos pintores, e Isabelle sabía que la alta tasa de rotación era muy costosa.

Isabelle realizaba entrevistas de salida con muchos de los pintores que abandonaban la empresa. Muchos de ellos decían que se iban para ganar más dinero, otros mencionaban la oferta de mejores prestaciones y algunos aducían algún tipo de razones personales para dejar su trabajo. Pero no había nada que pudiera ayudar a Isabelle a identificar el problema. Isabelle había verificado y había encontrado que los sueldos y las prestaciones de Hall eran competitivos en relación con los de los demás productores en el área, si no es que mejores. Así que llamó a Nelson Able, el supervisor de pintura, para discutir el problema. La respuesta de Nelson fue: A la porra con ellos! O hacen las cosas a mi manera o se van a la calle. Usted ya sabe cómo es esta generación de jóvenes. Trabajan para ahorrar suficiente dinero para vivir unas semanas y después renuncian. No me preocupo por ello. Nuestros trabajadores veteranos pueden suplir la deficiencia. Después de escuchar a Nelson un momento, Isabelle pensó que había descubierto cuál era la causa de la rotación.

### Preguntas

1. Considera usted que las entrevistas de salida fueron exactas. Explique su respuesta.
2. ¿Cuál considera usted que fue la causa del problema de la rotación del personal?

## Notas

1. Manny Avramidis, Retaining Employees , *Financial Planning* 38 (febrero): 30.
2. Brian Brooker, Getting Them Is Tough Keeping Them Is Tougher , *Advertising Age* 79 (14 de enero de 2008): 20.
3. Are You Keeping Your Keepers , *Healthcare Executive* 23 (enero/febrero de 2008): 69.
4. LeAnn Thieman, Increase Retention , *Leadership Excellence* 25 (enero de 2008): 15-16.
5. Lynn B. Ware, Retaining Top Talent , *Leadership Excellence* 25 (enero de 2008): 18.
6. What Is the 'Most Important' Metric , *HR Focus* 85 (febrero de 2008): 1-15.
7. Jathan Janove, Keep 'Em At Will, Treat 'Em for Cause , *HR Magazine* 50 (mayo de 2005): 111-117.
8. Dan Van Bogaert y Arthur Gross-Schaefer, Terminating the Employee-Employer Relationship: Ethical and Legal Challenges , *Employee Relations Law Journal Aspen* 31 (verano de 2005): 49-66.
9. Matthew Heller, A Return to At-Will Employment , *Workforce* 80 (mayo de 2001): 42-46.
10. *Ibid.*
11. How At-Will Employment Is Changing , *HR Focus* 84 (octubre de 2007): 1-15.
12. Janove, Keep 'Em At Will, Treat 'Em for Cause .
13. Stephen D. Lichtenstein y Jonathan J. Darrow, At-Will Employment: A Right to Blog or a Right to Terminate , *Journal of Internet Law* 11 (marzo de 2008): 1-20.
14. Employee Handbooks: Have You Updated Yours Lately , *HR Focus* 83 (julio de 2006): 5-6.
15. Kent R. Davies, Defensive Firing , *Dealernews* 41 (octubre de 2005): 30-32.
16. Termination Procedures: Ethical Considerations , *Fair Employment Practices Guidelines* (1 de julio de 2005): 4-5.
17. Shane R. Premeaux, R. Wayne Mondy y Lonnie D. Phelps, The Need for Discipline , *Supervisory Management* 84 (marzo de 1989): 39-41.
18. Kathryn Tyler, One Bad Apple , *HR Magazine* 49 (diciembre de 2004): 77-86.
19. Check for Low-Hanging Fruit First , *Legal Alert for Supervisors* 3 (1 de mayo de 2008): 3.
20. Herff L. Moore y Helen L. Moore, Discipline Help Motivation , *Credit Union Management* 21 (agosto de 1998): 33.
21. Jill S. Cox, Drug Abuse in the Workplace , *Paper* 03 (marzo de 2008): 32-33.
22. Dick Grote, Discipline without Punishment , *Across the Board* 38 (septiembre/octubre de 2001): 52-57.
23. Wallace Wohlking, Effective Discipline in Employee Relations , *Personnel Journal* 54 (septiembre de 1975): 489.
24. Michael Nowicki y Jim Summers, Poor Management Can Look Like Discrimination , *Healthcare Financial Management* 60 (abril de 2006): 118-119.
25. Charles A. Borell, How Unions Can Improve Their Success Rate in Labor Arbitration , *Dispute Resolution Journal* 61 (febrero de 2006): 28-38.
26. Arbitrator's Decision Upheld , *Business Insurance* 34 (4 de diciembre de 2000): 2.
27. Mable H. Smith, Grievance Procedures Resolve Conflict , *Personnel Management* 33 (abril de 2002): 13.
28. Ombuds Can Help Address Conflicts, Potential Lawsuits , *HR Focus* 82 (octubre de 2005): 8.
29. *Ibid.*
30. Wayne Houglan, Keep Employment Disputes out of Court , *Business Insurance* 39 (29 de agosto de 2005): 9.
31. Claude Solnik, Mediation Comes of Age Will It Keep More Cases Out of Court , *Long Island Business News* 52 (20 de mayo de 2005): 3B-6B.
32. Michael Barrier, The Mediation Disconnect , *HR Magazine* 48 (mayo de 2003): 54-58.
33. Mark J. Keppler, The EEOC's Alternative Dispute Resolution Program: A More Civil Approach to Civil Rights Disputes , *Review of Business* (invierno de 2003): 38-42.
34. Kevin Jessar, The Ombud's Perspective: A Critical Analysis of the ABA 2004 Ombuds Standards , *Dispute Resolution Journal* 60 (agosto-octubre de 2005): 56-61.
35. Arbitration Agreements: The Way to Stop Employee Lawsuits Forever , *Supervision* 69 (febrero de 2008): 14-15.
36. Barry Shanoff, Departing with Dignity , *Waste Age* 38 (septiembre de 2007): 26-28.
37. Judy Greenwald, Heed Gut Feeling about Employee's Reaction to Termination, Expert Says , *Business Insurance* 41 (9 de julio de 2007): 4-12.
38. Paul Glen, You're Fired , *Computerworld* 39 (7 de noviembre de 2005): 48.
39. Max Chafkin, Meet Rebecca. She's Here to Fire You , *Inc.* 29 (noviembre de 2007): 25-26.
40. *Ibid.*
41. *Ibid.*
42. *Ibid.*
43. *Ibid.*
44. Chuck Jones, When Is the Best Time to Fire an Employee , *Advisor Today* 97 (diciembre de 2002): 78.
45. Bill Roberts, Shown the Door , *Electronic Business* 29 (enero de 2003): 44-48.
46. Mark Murphy, Why CEOs Get Fired , *Leadership Excellence* 22 (septiembre de 2005): 14.
47. Liz Wolgemuth, Kimberly Palmer, Katy Marquardt, Matthew Bandyk, Rick Newman y Marty Nemko, Career Guide 2008 , *U.S. News World Report* 144 (24 de marzo de 2008): 45-61.
48. Robert J. Grossman, Executive Discipline , *HR Magazine* 50 (agosto de 2005): 46-51.
49. Keith Naughton, The CEO Party Is Over , *Newsweek* 141 (30 de diciembre de 2002/6 de enero de 2003): 55.
50. Max Chafkin, Why Outsource When You Can Automate , *Inc.* 29 (noviembre de 2007): 26.
51. Scott Beagrie, How to Deal with a Career Setback , *Personnel Today* (23 de octubre de 2007): 25.
52. Paula Phillips Carson y Kerry David Carson, Demystifying Demotion: A Look at the Psychological and Economic Consequences on the Demotee , *Business Horizons* 50 (noviembre/diciembre de 2007): 455-466.
53. Craig R. Taylor, Focus on Talent , *T D* 56 (diciembre de 2002): 26-31.
54. Scott Westcott, Goodbye and Good Luck , *Inc.* 28 (abril de 2006): 40-42.
55. No Respect , *Money* 35 (mayo de 2006): 22.
56. Freada Kapor Klein, The Real Exit Interview , *T D* 1 (noviembre de 2007): 76-77.
57. Poor Managers Hurt Productivity, Morale, and Worker Engagement , *HR Focus* 82 (mayo de 2005): 8.
58. Martha McCarty, Your Performance Review , *Office Pro* 67 (mayo de 2007): 24-27.

59. Judith A. Ross, Dealing with the Real Reasons People Leave , *Harvard Management Update* 10 (agosto de 2005): 3-5.
60. Jim Welch, Why People Leave and What You Can Do to Keep Them , *Compensation Benefits for Law Offices* 8 (mayo de 2008): 3-5.
61. Martha Frase-Blunt, Making Exit Interviews Work , *HR Magazine* 49 (agosto de 2004): 109-113.
62. Wanda R. Embrey, R. Wayne Mondy y Robert M. Noe, Exit Interview: A Tool for Personnel Development , *Personnel Administrator* 24 (mayo de 1979): 46.
63. Chris Penttila, Exit Ramp , *Entrepreneur* 33 (diciembre de 2005): 112.
64. Jack Welch y Suzy Welch, Employee Polls: A Vote in Favor , *BusinessWeek* (28 de enero de 2008): 90.
65. Joanne Earl, Melissa Dunn Lampe y Andrew Buksin, What to Do with Employee Survey Results , *Gallup Management Journal Online* (10 de agosto de 2006): 1-6.
66. HR Works to Transfer Workforce Knowledge and Skills , *HR Focus* 85 (enero de 2008): SI-S4.
67. Jean M. Phillips, Mary Pomerantz y Stanley M. Gully, Plugging the Boomer Drain , *HR Magazine* 52 (diciembre de 2007): 54-58.
68. Key Steps to Recruiting & Retaining Older Workers , *H H : Hospitals Health etworks* 82 (enero de 2008): 55-56.
69. Forest Laws, USDA Looks at Reducing FSA County Staffs , *Western Farm Press* 27 (1 de octubre de 2005): 1-13.
70. Eric Krell, Budding Relationships , *HR Magazine* 50 (junio de 2005): 114-118.
71. *Ibid.*
72. *Ibid.*
73. *Ibid.*
74. *Ibid.*



## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- 1 Describir el efecto de los sobornos en la arena internacional.
- 2 Describir la evolución de las empresas globales y de la administración de recursos humanos a nivel internacional.
- 3 Explicar cómo es la dotación de personal a nivel global.
- 4 Describir el desarrollo de los recursos humanos a nivel global.
- 5 Explicar la remuneración global.
- 6 Describir la seguridad y la salud en un contexto global.
- 7 Describir las relaciones laborales y con los empleados a nivel global.
- 8 Describir los factores legales y políticos que repercuten en la administración de recursos humanos a nivel global.
- 9 Explicar el funcionamiento de los equipos virtuales en el ambiente global.

# Administración de recursos humanos a nivel global



Describir el efecto de los sobornos en la arena internacional.

## *ARH en acción:* Los sobornos globales

En la actualidad se está volviendo cada vez más difícil arreglar operaciones por medio de sobornos en la arena internacional, ya que más de 30 países han promulgado leyes para la prevención del soborno.<sup>1</sup> Estados Unidos también está haciendo valer con gran rigor la Ley de Prácticas de Corrupción en el Extranjero (Foreign Corrupt Practices Act, FCPA), la cual prohíbe que las empresas estadounidenses sobornen a funcionarios extranjeros. En un estudio de 2007, el 43 por ciento de las compañías encuestadas reportaron que habían perdido nuevos negocios en los cinco últimos años porque un competidor había pagado un soborno.<sup>2</sup> Se ha revelado que el conglomerado empresarial alemán Siemens AG pagó más de \$2,000 millones en sobornos internacionales, implicando a partes que se encontraban a un nivel tan alto del organigrama como el director financiero y el consejo de administración. Pero ha habido numerosos casos más. Baker Hughes pagó una cantidad sin precedentes de \$44 millones en sanciones para hacer frente a ciertos cargos por soborno en Kazajistán. Hubo una gran cantidad de corrupción en torno al programa denominado “Petróleo iraquí a cambio de alimentos”. Chevron, Volvo, Flowserve e Ingersoll-Rand tuvieron que pagar liquidaciones derivadas de infracciones mayores.<sup>3</sup> La conducción de negocios a nivel global expone a Estados Unidos y a otras compañías a un ambiente que permite los sobornos, lo cual es contrario a la legislación estadounidense.

William Steinman, un socio de Powell Goldstein que se especializa en asuntos relacionados con la Ley de Prácticas de Corrupción en el Extranjero, explica: “Hay un apuntalamiento significativo. Aproximadamente desde 2004 vimos una acción significativa en contra de la corrupción emprendida tanto por las compañías como por los individuos. Desde entonces ha habido más casos de leyes contra prácticas de corrupción en el extranjero que en todos los años anteriores, ya que la legislación fue promulgada en forma combinada. Esta situación se ha sostenido sin que se vea un fin”.<sup>4</sup> Y la ley tiene fuerza: Lockheed Corporation pagó cerca de \$25 millones por infringir la ley después de que se descubrió que un ejecutivo había sobornado a un funcionario del gobierno egipcio para ganar un contrato de venta de aviones de carga.<sup>5</sup> Titan Corporation estuvo de acuerdo en pagar \$28.5 millones en multas por la falta de supervisión y control de sus 120 agentes que trabajan en 60 países. Douglas A. Murphy, presidente de American Rice Inc., fue sentenciado a 63 meses de prisión por pagar sobornos, mientras que David O. Kay, vicepresidente de la compañía, fue sentenciado a 37 meses de confinamiento.<sup>6</sup> Cuando Lucent Technologies descubrió que los administradores de sus operaciones en China sobornaron a los oficiales del gobierno para hacer negocios ahí, la compañía despidió a la totalidad de su equipo administrativo de alto nivel en ese país. Aunque esta forma de hacer operaciones de negocios puede ser muy común en China, es ilegal en Estados Unidos.<sup>7</sup>

Las compañías que no son estadounidenses se enfrentan a menos restricciones en lo que respecta a los sobornos. Aunque los 35 signatarios de la convención de 1997 de la Organización para la



Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) consideraron como un delito sobornar a funcionarios extranjeros, ha habido poca obligatoriedad de las nuevas leyes por parte de los gobiernos nacionales, con excepción del gobierno de Estados Unidos. Fritz Heimann, presidente de la oficina estadounidense de Transparency International, afirma: “Hay una conciencia insuficiente en la comunidad de negocios en relación con el hecho de que la práctica del soborno se ha convertido en un delito, y relativamente pocas compañías no estadounidenses han adoptado los programas que pretenden combatir el soborno”.<sup>8</sup>

El hecho de no tener la habilidad para usar el soborno como una herramienta para las operaciones de negocios ha sido algo muy costoso para las compañías estadounidenses. De acuerdo con un reporte del Departamento de Comercio de Estados Unidos, la competencia por 47 contratos con un valor de \$18,000 millones podría haberse visto afectada por sobornos que las empresas no estadounidenses pagaron a funcionarios extranjeros. Ya que las empresas estadounidenses no participarían, el departamento estima que por lo menos se perdieron ocho de esos contratos, con valor de \$3,000 millones.<sup>9</sup>

*En este capítulo* se expone en primer término el efecto de los sobornos a nivel global. Posteriormente se describe la evolución de los negocios internacionales y la administración estratégica de recursos humanos a nivel global. También nos ocuparemos de examinar la dotación de personal a nivel internacional, el caso de las compañías estadounidenses que contratan a ejecutivos nacidos en el extranjero, y el desarrollo de los recursos humanos globales. Posteriormente, examinaremos asuntos relacionados con la remuneración, la seguridad, la salud y la legislación de la atención médica en el ámbito internacional. Analizaremos también las relaciones laborales y las relaciones con los empleados en un contexto global. El capítulo concluye con una revisión de diversos factores legales y políticos que influyen en la administración de recursos humanos y con una descripción de los equipos virtuales.

## 2

Describir la evolución de las empresas globales y de la administración de recursos humanos a nivel internacional.

## Evolución de los negocios globales

Las organizaciones deben globalizarse o morirán es una frase que describe con precisión la economía del siglo XXI. Jerome Carter, vicepresidente de recursos humanos en la empresa Internacional Paper Co., considera: Con la globalización, todas las personas de la organización, y especialmente el departamento de recursos humanos, hemos tenido que cambiar nuestro foco de atención, nuestra actitud y nuestro enfoque en cuanto a la forma en que operamos.<sup>10</sup> Gran parte de la economía de Estados Unidos se basa en exportaciones e importaciones. No hace mucho tiempo, Mercedes-Benz era todavía una compañía alemana, General Electric era estadounidense, y Sony era japonesa, pero en la actualidad estas compañías son verdaderamente globales.<sup>11</sup> Hace algunos años, una gran cantidad de corporaciones multinacionales de Estados Unidos tenían operaciones en Canadá o tal vez en México, pero no en muchos otros países. Actualmente, las empresas estadounidenses como Coca-Cola, Procter & Gamble y Texas Instruments realizan la mayor parte de sus negocios y emplean a la mayoría de sus trabajadores fuera de Estados Unidos. Una cantidad incontable de productos de compañías estadounidenses se elaboran fuera del país. Al mismo tiempo, muchas compañías no estadounidenses elaboran sus productos en EUA, como Toyota American, la cual fabrica automóviles en Kentucky.<sup>12</sup> Con regularidad, las compañías todavía realizan operaciones de negocios en Canadá y en México, pero muchas de ellas ahora efectúan operaciones en Hong Kong, Singapur, Japón, el Reino Unido, Francia, Alemania y el sudeste asiático, por nombrar tan sólo unos cuantos lugares. Cada vez más corporaciones globales de Estados Unidos realizan operaciones de negocios en países que anteriormente pertenecían al bloque del Este. Vietnam, un país con el cual Estados Unidos estuvo en guerra entre las décadas de 1960 y 1970, tiene ahora empresas estadounidenses que operan en su territorio. La globalización del mercado ha generado desafíos especiales en el área de recursos humanos que sin duda perdurarán todo este siglo. En la actualidad, la globalización no solamente está limitada a las grandes organizaciones, sino que es el foco de atención tanto para las empresas grandes como para las pequeñas.

Por lo regular, las compañías evolucionan hasta el punto de convertirse en empresas verdaderamente globales durante un periodo prolongado. Perry Newman, fundador y director de Atlantic Group, una firma de consultoría de la costa oriental de EUA que ayuda a los negocios más pequeños a convertirse en empresas globales, asegura: El hecho de convertirse en una empresa global ofrece a una compañía una variedad de recompensas. Existen diversos beneficios para las empresas pequeñas y medianas. En primer lugar, desde

luego, está el hecho de que tener una base global de clientes brinda alguna protección contra los momentos difíciles de los ciclos nacionales de los negocios. Las compañías que exportan tienden a ser más rentables, a estar mejor organizadas y a ser más competitivas que las empresas que se encuentran concentradas exclusivamente sobre una base nacional.<sup>13</sup>

La mayoría de las compañías se convierten inicialmente en empresas globales sin hacer inversiones sustanciales en países extranjeros, ya sea a través de exportaciones, del otorgamiento de licencias o de la concesión de franquicias. **Exportar** implica vender en el extranjero, en forma directa o indirecta, mediante la contratación de agentes y distribuidores extranjeros. Es una manera en la cual muchas empresas pequeñas ingresan al mercado global. **Licencia** es un acuerdo en virtud del cual una organización otorga a una empresa extranjera el derecho a usar propiedades intelectuales como patentes, derechos de propiedad literaria, procesos de manufactura o nombres comerciales durante un periodo específico. El otorgamiento de licencias por lo regular está limitado a las compañías de manufactura. **Franquicia** es una opción a través de la cual una compañía otorga a otra empresa el derecho a realizar operaciones de negocios de una manera prescrita. Los titulares de las franquicias deben seguir lineamientos operativos más estrictos que las entidades que obtienen licencias.<sup>14</sup> Las franquicias son comunes entre las empresas de servicios, como los restaurantes y los hoteles. Tricon Restaurants International ha reportado una cantidad de 1,041 nuevas aperturas de restaurantes internacionales para sus marcas de KFC, Pizza Hut y Taco Bell, lo cual es una cifra que ha superado todos los récords.<sup>15</sup> Para ayudar a los restaurantes McDonald's a determinar dónde deben establecerse, se ha desarrollado el Big Mac Index. Este índice es una comparación del promedio del poder adquisitivo del consumidor con el costo local de una hamburguesa Big Mac en un restaurante McDonald's. Por ejemplo, un trabajador promedio en Tokio puede comprar una Big Mac con diez minutos de trabajo, mientras que un trabajador en Jakarta, Indonesia, debe trabajar una hora y media para comprar la misma hamburguesa.<sup>16</sup> Las franquicias están empezando a estar disponibles en China, donde el rápido surgimiento de una clase media, dirigida por una población creciente de profesionales educados, está allanando el camino para el desarrollo de esta modalidad comercial.<sup>17</sup>

Aunque las exportaciones, las licencias y las franquicias son buenas opciones iniciales de ingreso a la globalización, para obtener una ventaja total de las oportunidades globales, las compañías deben hacer inversiones sustanciales en otros países. Las empresas pueden variar mucho en su grado de participación global. Una **corporación multinacional (CMN)** es una empresa que tiene su base en un país (la nación de origen) y que produce bienes o presta servicios en uno o más países extranjeros (países anfitriones). Una corporación multinacional dirige operaciones de manufactura y comercialización en varios países estas operaciones son coordinadas por una compañía matriz, la cual tiene por lo general su base en el país de origen de la empresa.

Un número creciente de empresas han evolucionado más allá de la plataforma multinacional para convertirse en **corporaciones globales (CG)**, es decir, en organizaciones que tienen unidades corporativas en diversos países, las cuales se han integrado para operar como una organización en todo el mundo. Una corporación global opera como si todo el mundo fuera una sola entidad. Las corporaciones globales venden, en esencia, los mismos productos en todo el mundo con componentes que pueden fabricarse y/o diseñarse en diferentes países. Se espera que, con el paso del tiempo, la globalización de las corporaciones se vuelva mucho más común. No hace muchos años Procter & Gamble era todavía una empresa estadounidense que realizaba fuertes inversiones en marcas de alimentos. En la actualidad es una corporación verdaderamente global con operaciones en 140 países y una variedad inmensa de categorías de productos. Sus 30 líderes corporativos son un grupo extremadamente diverso, que representa a muchas culturas y antecedentes.<sup>18</sup>

En la actualidad, las corporaciones globales se están transformando en transnacionales.<sup>19</sup> Una **corporación transnacional** transfiere las actividades laborales a aquellos lugares que tienen el talento y la disposición para realizar el trabajo al costo correcto. William J. Amelio, director ejecutivo de Lenovo, el tercer productor más grande de computadoras del mundo, considera que su fuerza de trabajo global constituye una estrategia de fuentes de abastecimiento a nivel mundial. Lenovo tiene oficinas ejecutivas en cinco ciudades del mundo y organiza a su fuerza laboral en torno a centros de experiencia, como diseñadores de hardware en Japón y comercializadores en India. Uno tiene que operar como si hubiera tan sólo una zona de tiempo, afirma Amelio. Y uno tiene que estar siempre alerta.<sup>20</sup>

La importancia de la administración de recursos humanos en el ambiente global se ilustra con el hecho de que el Human Resource Certification Institute tiene ahora un componente internacional. La certificación de profesionalista global en recursos humanos se concentra en seis áreas de la administración internacional de recursos humanos: administración estratégica de RH a nivel internacional, eficacia organizacional y desarrollo de empleados, dotación de personal a nivel global, administración de asignaciones internacionales, remuneraciones globales, y relaciones y regulaciones con los empleados a nivel internacional.<sup>21</sup>

### **Exportar:**

Vender en el extranjero, ya sea en forma directa o indirecta, mediante la contratación de agentes y distribuidores extranjeros.

### **Licencia:**

Acuerdo en virtud del cual una organización otorga a una empresa extranjera el derecho a usar propiedades intelectuales como patentes, derechos de propiedad literaria, procesos de manufactura o nombres comerciales durante un periodo específico.

### **Franquicia:**

Opción a través de la cual una compañía matriz concede a otra empresa el derecho de realizar operaciones de negocios de una manera prescrita.

### **Corporación multinacional (CMN):**

Empresa que tiene su base en un país (la nación de origen) y que produce bienes o presta servicios en uno o más países extranjeros (países anfitriones).

### **Corporación global (CG):**

Organización que posee unidades corporativas en diversos países, las cuales se han integrado para operar como una organización en todo el mundo.

### **Corporación transnacional:**

Organización que transfiere las actividades laborales a aquellos lugares que tienen el talento y la disposición para realizar el trabajo al costo correcto.

**Administración de recursos humanos a nivel global (ARHG):**

Utilización de recursos humanos a nivel internacional para el logro de objetivos organizacionales sin consideración de las fronteras geográficas.



Organizaciones internacionales de recursos humanos

<http://www.ifebp.org>

International Foundation of Employee Benefit Plans.

<http://www.ipma-hr.org>

International Public Management Association for Human Resources.

<http://www.ipmaac.org>

International Public Management Association for Human Resources.

<http://www.ihrim.org>

International Association for Human Resource Information Management.

Todos los anteriores son sitios de organizaciones internacionales de RH.

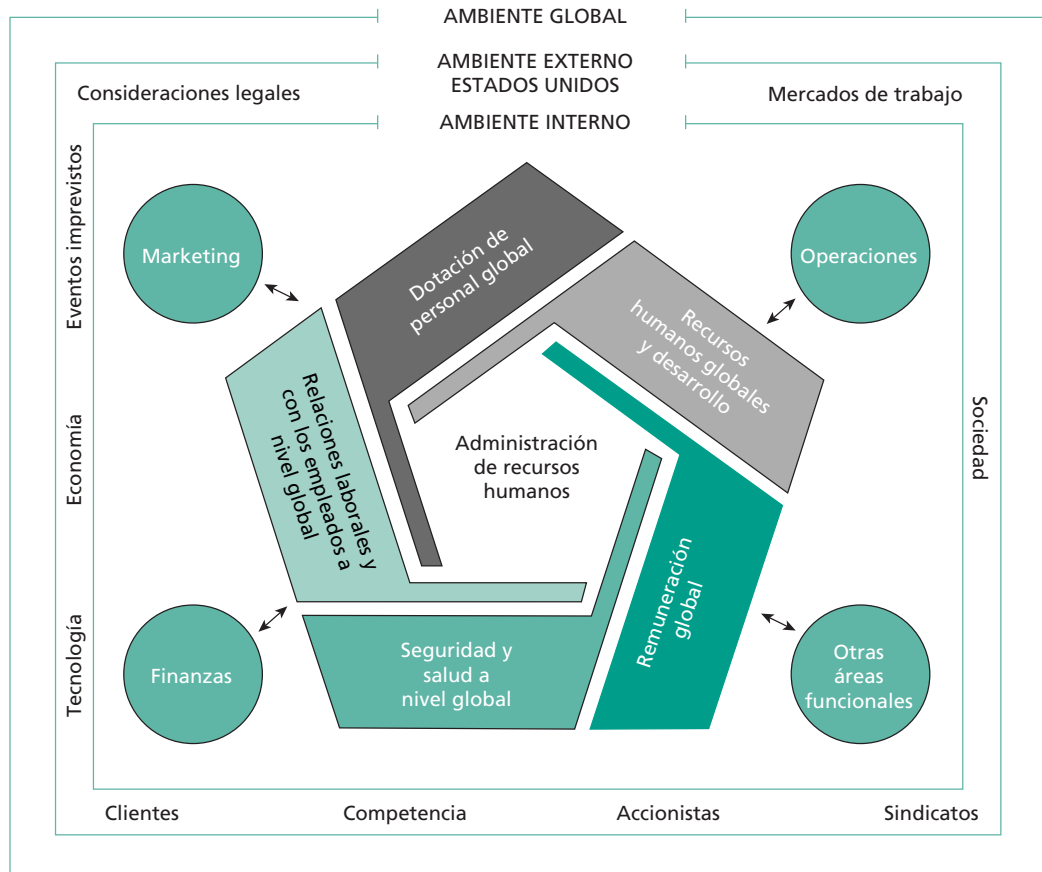
## Administración estratégica de recursos humanos a nivel global

El mundo está experimentando una fuerza de trabajo global creciente. Los problemas y las oportunidades de recursos humanos a nivel global son enormes y se están expandiendo. La **administración de recursos humanos a nivel global (ARHG)** es la utilización de recursos humanos a nivel internacional para el logro de objetivos organizacionales sin consideración de las fronteras geográficas. Los individuos que tratan con los aspectos de los recursos humanos globales se enfrentan a una multitud de desafíos más allá de sus contrapartes nacionales. Estas consideraciones van desde las barreras culturales y políticas hasta aspectos internacionales como la remuneración. Antes de que la alta administración tome una decisión sobre una movilización global, es de gran importancia que se considere la naturaleza fundamental de los aspectos relacionados con los recursos humanos.

Las compañías que participan en la economía global hacen incluso un mayor énfasis en los recursos humanos estratégicos. Quienes participan en la administración de los recursos humanos a nivel internacional desarrollan y trabajan a través de un sistema integrado de administración de recursos humanos en los distintos países, y las áreas funcionales asociadas con una administración eficaz de recursos humanos globales son similares a aquellas que existen a nivel nacional, como se muestra en la figura 14-1. Si bien las cinco funciones son las mismas, la manera en la cual se implantan puede diferir. Para el logro de un desempeño exitoso en cada área se requieren prácticas sólidas de una administración de recursos humanos globales. Como sucede con los recursos humanos nacionales, las áreas funcionales no están separadas ni son distintas, sino que se encuentran estrechamente interrelacionadas.

## Dotación de personal a nivel global

La planeación estratégica, el reclutamiento y la selección del talento global son elementos esenciales del éxito corporativo en los tiempos modernos. Aunque los fracasos de los expatriados o los costos por un desempeño inferior a lo normal son difíciles de cuantificar, la mayoría de los ejecutivos están de acuerdo en que, en ese rubro, las pérdidas son sustanciales,



**Figura 14-1** Ambiente de la administración de recursos humanos a nivel global



Explicar cómo es la dotación de personal a nivel global.

#### **Expatriado:**

Empleado que no es ciudadano del país en el cual se localizan las operaciones de una empresa, pero que es ciudadano del país en el cual la organización tiene sus oficinas centrales.

#### **Nacional del país anfitrión:**

Empleado que es ciudadano del país en el cual se localiza la subsidiaria de una empresa.

#### **Ciudadano de un tercer país:**

Ciudadano de un país que trabaja en un segundo país, y que es empleado por una organización que tiene sus oficinas centrales en un tercer país.

#### **Dotación de personal etnocéntrica:**

Enfoque para la dotación de personal de puestos en el cual las compañías contratan principalmente a expatriados para ocupar las posiciones de nivel más alto en el extranjero.

y que afectan hasta el 47 por ciento de todos los expatriados asignados en distintos países.<sup>22</sup> Antes de que inicie el proceso de dotación de personal para una asignación internacional, se debe desarrollar una plena comprensión de lo que implica el trabajo (análisis de puestos). Una organización global desde acoplar de manera sistemática la oferta interna y externa de personal con las aperturas de puestos previstas en una organización durante un periodo especificado (planeación de recursos humanos). Hay que reclutar y seleccionar individuos con base en ciertas cualidades específicas identificadas. Sin una identificación adecuada de las cualidades que se necesitan para una asignación en el extranjero, un empleado sobresaliente en Estados Unidos puede fracasar cuando se le envíe a otro país.

### Tipos de miembros del personal global

Las compañías deben elegir entre varios tipos de miembros de personal para sus operaciones en el extranjero y pueden usar enfoques específicos para la dotación de personal global. Los miembros del personal global se pueden seleccionar entre tres tipos distintos: expatriados, nacionales del país anfitrión, y nacionales de un tercer país. Un **expatriado** es un empleado que no es ciudadano del país en el cual se localizan las operaciones de una empresa, pero es ciudadano del país en el cual la organización tiene sus oficinas centrales. La población de expatriados de Estados Unidos ha crecido rápidamente, por el alto número de empleados que se han enviado a China y a India.<sup>23</sup> Un **nacional del país anfitrión** es un empleado que es ciudadano del país en el cual se localiza la subsidiaria de una empresa. Un ejemplo sería un ciudadano estadounidense que trabaja para una compañía japonesa en Estados Unidos. Por lo regular, la mayoría de los empleados de las oficinas internacionales serán nacionales del país anfitrión. Las compañías no solamente contratan personal local por implicar menores costos en términos de salarios, sino también porque estos empleados ofrecen ventajas desde un punto de vista cultural y de negocios. En la mayoría de las industrias, los nacionales del país anfitrión representan más del 98 por ciento de la fuerza de trabajo en las operaciones en el extranjero de las compañías multinacionales de Norteamérica y Europa Occidental. Contratar empleados locales y hacer funcionar a la empresa como una compañía local, siempre que sea posible, es un buen negocio. La meta final de la mayoría de las operaciones en el extranjero es remitir el control a la administración local. Sin embargo, en ocasiones, basarse totalmente en empleados locales implica ciertos problemas. Los funcionarios chinos piensan con frecuencia que una compañía extranjera (en particular una multinacional de gran tamaño) no los tomará en cuenta con la debida seriedad si los representa un connacional que carece de vínculos con los encargados de tomar decisiones en el país de origen.<sup>24</sup> Un **nacional de un tercer país** es un ciudadano de una nación que trabaja en un segundo país, y que es empleado por una organización que tiene sus oficinas centrales en un tercer país. Un ejemplo sería un ciudadano italiano que trabaja para una compañía francesa en Alemania.

### Enfoques para la dotación de personal global

Con base en los tres tipos básicos de dotación de personal global, existen cuatro enfoques principales: dotación de personal etnocéntrica, policéntrica, regiocéntrica y geocéntrica.<sup>25</sup> Estos enfoques reflejan la manera en la que la organización desarrolla sus políticas de recursos humanos y los tipos preferidos de empleados para las diferentes posiciones.

**Dotación de personal etnocéntrica.** En una **dotación de personal etnocéntrica**, las compañías contratan principalmente a expatriados para ocupar las posiciones de nivel más alto en el extranjero. Éste sería el caso de Rich Products Corporation, con sede en Buffalo, Nueva York, con 2,600 millones de ventas anuales. Rich vende productos en 73 países y emplea a 7,300 trabajadores en todo el mundo. Judy Campbell, vicepresidente de recursos humanos internacionales, aclara: Nuestra estrategia ha sido siempre concentrarnos en el desarrollo del talento local. Nunca hemos tenido más de seis expatriados en ninguna de nuestras localidades internacionales. Nuestra intención es contratar a administradores locales, de manera que podamos aprender diferentes formas de hacer negocios y desarrollar una relación estrecha con los clientes.<sup>26</sup> Esta estrategia supone que las perspectivas y los problemas de la oficina matriz deben tener prioridad sobre las perspectivas y los problemas locales, y que los expatriados serán más eficaces al representar las perspectivas de la oficina matriz. Los recursos humanos corporativos están relacionados principalmente con la selección y la capacitación de administradores para asignaciones en el extranjero, el desarrollo de paquetes apropiados de remuneración y el manejo de los aspectos de ajuste cuando



los administradores regresan a casa. En general, los expatriados ayudan a asegurar que las operaciones en el extranjero estén eficazmente vinculadas con la corporación matriz. Sin embargo, contratar a empleados expatriados es una estrategia que debe considerarse con todo cuidado, ya que el costo de una asignación internacional suele ser alto tanto en términos de la remuneración financiera como en términos del resentimiento que se genera entre los empleados del país anfitrión.

#### **Dotación de personal policéntrica:**

Enfoque de dotación de personal en el cual los nacionales del país anfitrión se diseminan por toda la organización, desde los niveles más altos hasta los más bajos.

**Dotación de personal policéntrica.** Cuando se contrata a nacionales del país anfitrión para ocupar puestos en toda la organización, desde los niveles más altos hasta los más bajos, se usa un enfoque de **dotación de personal policéntrica**. En los países desarrollados como Japón, Canadá y el Reino Unido, hay más dependencia en los ejecutivos locales, y menos dependencia en la administración tradicional de expatriados.<sup>27</sup> La meta final de la mayoría de las operaciones en el extranjero es transferir el control a la administración local. El uso del modelo de dotación de personal policéntrica se basa en el supuesto de que los nacionales del país anfitrión están mejor preparados para lidiar con las condiciones del mercado local. Las organizaciones que usan este enfoque por lo regular tienen un departamento de recursos humanos en pleno funcionamiento en cada subsidiaria en el extranjero, el cual es responsable de la administración de todos los asuntos de recursos humanos a nivel local. Los administradores corporativos de recursos humanos se concentran principalmente en la coordinación de las actividades relevantes con sus contrapartes en cada localidad de operaciones en el extranjero. La mayoría de los empleados globales por lo regular son ciudadanos del país anfitrión, porque esto ayuda a establecer claramente que la compañía está haciendo un compromiso con el país en cuestión y que no sólo pretende realizar operaciones en el extranjero. Los nacionales del país anfitrión con frecuencia tienen un conocimiento mucho más profundo de la cultura, de la política y de las leyes locales, así como de la manera en la que se realizan las operaciones de negocios. No existe un formato estándar en la selección de los nacionales del país anfitrión.

#### **Dotación de personal regiocéntrica:**

Enfoque de dotación de personal que es similar al enfoque de dotación de personal policéntrica, excepto que los grupos regionales de las subsidiarias reflejan la estrategia de la organización, y la estructura funciona como una unidad.

La **dotación de personal regiocéntrica** es similar al enfoque de dotación de personal policéntrica, excepto que los grupos regionales de las subsidiarias reflejan la estrategia de la organización, y la estructura funciona como una unidad. Existe cierto grado de autonomía en la toma de decisiones a nivel regional, y las promociones son posibles dentro de la región, aunque las promociones que permiten ascender desde esa región hasta las oficinas centrales son poco comunes.

#### **Dotación de personal geocéntrica:**

Enfoque de dotación de personal que usa una estrategia de negocios integrada a todo el mundo.

La **dotación de personal geocéntrica** es una estrategia de negocios integrada a todo el mundo. La empresa trata de contratar siempre al mejor elemento que esté disponible para una posición, sin importar la procedencia de ese individuo. Es más probable que el modelo de dotación de personal geocéntrica sea adoptado y usado por empresas verdaderamente globales. Por lo regular, la función corporativa de recursos humanos en las compañías geocéntricas es muy complicada, ya que todos los aspectos de los recursos humanos se deben tratar en un ambiente global.

### **Selección de expatriados**

Con frecuencia los expatriados se seleccionan entre aquellas personas que ya se encuentran en la organización, y el proceso implica cuatro etapas: la autoselección, la creación de una reserva de candidatos, la evaluación de las habilidades técnicas y la toma de una decisión de común acuerdo.

En la primera etapa, la autoselección, los candidatos determinan si son aptos para una asignación global, si sus cónyuges e hijos están interesados en reubicarse en otro país, y si éste es el mejor momento para una mudanza. En una encuesta, los intereses de la familia eran la principal razón (en el 47 por ciento de los casos) para el rechazo de una asignación en el extranjero.<sup>28</sup> En el caso de la autoselección, los candidatos se evalúan a sí mismos en todas las dimensiones relevantes para un puesto de trabajo y, con base en ello, deciden si quieren aceptar una asignación global. La autoevaluación se extiende a toda la familia. Básicamente, los candidatos deben decidir si quieren dar el siguiente paso en el proceso de selección. La autopostulación es de utilidad. Alguien que esté interesado en un país y en una cultura tiene mejores probabilidades de tener éxito. Algunos empleados valoran el hecho de ser enviados y no buscan otro tipo de beneficios adicionales para que valga la pena ir al extranjero, afirma Melanie Young, directora de administración del talento a nivel global en NCR.<sup>29</sup>



La segunda etapa implica la creación de una base de datos de candidatos organizada de acuerdo con las necesidades de dotación de personal de la empresa. En la base de datos se incluye información como el año en el cual el empleado estará disponible para ir al extranjero, los idiomas que habla, los países que prefiere, y los puestos de trabajo para los cuales está calificado.

La tercera etapa implica la exploración de la base de datos para identificar a todos los candidatos posibles para una asignación en el extranjero posteriormente, la lista se envía al departamento de asignaciones. Ahí, cada candidato es evaluado con respecto a su preparación técnica y administrativa en términos de las necesidades de la asignación. En la etapa final, se identifica a una persona como un candidato aceptable con base en su preparación técnica o administrativa, y tentativamente se le selecciona.

Si se toma la decisión de enviar a expatriados, se deben considerar cuidadosamente ciertos criterios de selección en la segunda y tercera etapas. Los criterios de selección de expatriados deben incluir la adaptabilidad cultural, habilidades de comunicación, competencia técnica, experiencia operativa o profesional, experiencia global, experiencia en el país específico, habilidades interpersonales, habilidades para hablar idiomas, flexibilidad familiar y consideraciones específicas del país o de la región.

### Investigación de antecedentes

En el capítulo 6 destacamos la importancia de realizar una investigación de antecedentes sobre los empleados potenciales. Cuando se trabaja en un ambiente global, la investigación de antecedentes es igualmente importante, o incluso más, pero las diferencias entre las culturas y los países con frecuencia erigen barreras. Cada país tiene sus propias leyes, costumbres y procedimientos para las investigaciones de los antecedentes.<sup>30</sup> Por ejemplo, las leyes japonesas protegen a quienes trabajan en la subsidiaria de Tokio de una compañía estadounidense e incluyen disposiciones sobre el respeto a la vida privada que prohíben verificar antecedentes delictivos de ciudadanos japoneses. El Reino Unido no permite que terceras partes, como las empresas que se dedican a la verificación de antecedentes, tengan acceso directo a los registros delictivos que mantiene la policía local. En vez de ello, el solicitante del empleo y la organización de reclutamiento deben firmar y presentar una petición formal a una agencia específica responsable por el manejo de antecedentes delictivos. En ocasiones tienen que transcurrir hasta 40 días hábiles para obtener la información.<sup>31</sup> Traci Canning, director de operaciones internacionales de la empresa HireRight, una compañía dedicada a la realización de investigaciones previas al empleo con sede en Irvine, California, explica: Es importante entender el contexto local. En general, esto significa comprender la manera en la que las operaciones de RH, las agencias encargadas de hacer cumplir las leyes, las escuelas, universidades y empresas operan fuera de Estados Unidos.<sup>32</sup> HireRight relata la historia de una persona que estuvo en Estados Unidos durante dos años y que solicitó un empleo en una empresa multinacional. No había interrupciones en la historia del empleo del individuo que pudieran indicar que había estado alguna vez en la cárcel. Sin embargo, una verificación adicional reveló que había sido declarado culpable de homicidio en su país de origen y, de acuerdo con una práctica que era legal en ese momento, había pagado a un representante para que cumpliera el plazo de su condena mientras él permanecía libre y en la fuerza de trabajo.<sup>33</sup>

### Contratación de personal temporal en Japón

En Japón, los empleadores han descubierto una nueva forma de encontrar trabajadores de tiempo parcial en casos de emergencia. Utilizan sistemas de posicionamiento global en los teléfonos celulares para encontrarlos. Location Value de Tokio es un mercado en línea que permite a las tiendas que necesitan cajeros, o a las compañías de reparto que necesitan conductores, buscar candidatos calificados en sus alrededores.

Las redes Otetsudai de Location Value dependen de las redes inalámbricas de Japón y de los teléfonos con GPS, los cuales se encuentran prácticamente en todas partes. Quienes buscan trabajo hacen clic en el recuadro *Estoy libre en este momento* de sus navegadores móviles, y los servidores determinan la ubicación del teléfono mediante el sistema GPS. Los empleadores que están buscando en el sitio reciben una lista de candidatos que están cerca de las instalaciones y que desean trabajar, incluso tan sólo por una hora. Ambas partes llegan a evaluarse mutuamente en un momento posterior. Este proceso tiende a reducir tanto a los trabajadores deficientes como a los malos empleadores. Location Value ha registrado 54,000 cazadores de puestos de trabajo y tiene una base de clientes de 3,000 empresas. Los negocios pagan una tarifa por el servicio.<sup>34</sup>

## TENDENCIAS E INNOVACIONES

## Las compañías estadounidenses contratan a ejecutivos nacidos en el extranjero

**Un número creciente** de compañías estadounidenses están contratando a directores ejecutivos nacidos en el extranjero. ¿Qué tienen en común PepsiCo, Coca-Cola Company y Citigroup? Todas ellas tienen directores ejecutivos que nacieron o fueron educados en otro país: el director ejecutivo de PepsiCo es Indra K. Nooyi, de India; el director ejecutivo de Citigroup es Vikram Pandit, educado en India; y el director ejecutivo de Coca-Cola Company, Muhtar Kent, fue educado en Turquía. También tenemos el caso de Eduardo Castro-Wright, quien nació en Ecuador y es el director ejecutivo de la división estadounidense de Wal-Mart.<sup>35</sup> Muchas personas piensan que los ejecutivos extranjeros de las compañías estadounidenses se volverán más comunes a medida que las empresas se enfrenten al mercado global en expansión.

Los ejecutivos extranjeros también se están incorporando al equipo de ejecutivos en otros puestos, como por ejemplo, el de director de información. Mark Polansky, director administrativo de la empresa Korn/Ferry's IT Center of Expertise, explica: "Veo más directores de información nacidos en el extranjero por varias razones. La razón número uno es la globalización. También considero que debido al exceso de demanda y a la escasez de oferta de directores de información de calidad, las compañías estadounidenses tendrán que buscar en lugares más distantes". Gerry McNamara, socio administrativo de las prácticas de dirección de información de Heidrick, afirma que los clientes "quieren lo mejor a nivel global".<sup>36</sup>

A las empresas no les interesa cuál es la procedencia de los ejecutivos; simplemente quieren al mejor elemento posible. Por ejemplo, Dupont nombró a Phuong Tram, nacido en Singapur, como director de información. De acuerdo con Polansky, los estadounidenses que aspiran a incorporarse al equipo ejecutivo necesitan demostrar que son culturalmente sensibles y que tienen experiencia laboral a nivel internacional. Se muestran interesados en las asignaciones en el extranjero y trabajan en forma estrecha con unidades de negocios en otros países. Polansky agrega: "Hay una gran cantidad de compañías en Estados Unidos donde uno no puede ingresar al equipo de los altos ejecutivos sin haber cumplido una asignación internacional. Aunque esto ha sido verdad durante algún tiempo, se ha convertido en una realidad más palpable en el caso de las empresas *Fortune* 1000". McNamara concluye: "La oportunidad será mayor para los directores de información estadounidenses que tengan la experiencia necesaria y que deseen trabajar en el extranjero".<sup>37</sup>

## 4

Describir el desarrollo de los recursos humanos a nivel global.

## Desarrollo de recursos humanos a nivel global

Muchos negocios en Estados Unidos operan bajo el supuesto de que las formas y las prácticas de negocios estadounidenses marcan la pauta en todo el mundo. De manera similar, algunos profesionales de capacitación y desarrollo consideran que los principios y las estrategias de capacitación y de consultoría que funcionan para un público estadounidense pueden ser igualmente eficaces en el extranjero. Por desgracia, nada podría estar más alejado de la verdad. La capacitación y el desarrollo globales son necesarios porque los individuos, los puestos de trabajo y las organizaciones con frecuencia son muy diferentes. A continuación, se expondrán varios aspectos del desarrollo de RH a nivel global.

### Capacitación y desarrollo de expatriados

La capacitación de los empleados a quienes se encomienda desempeñar una asignación global con frecuencia ha sido muy sombría, pero parece estar mejorando. Lynn Rocafort, presidente de Relocation Counseling & Consulting, comenta: El 60 por ciento de las asignaciones internacionales fracasan por una falta de capacitación y apoyo cultural. Las dificultades para ajustarse a un nuevo ambiente tienen un gran efecto sobre el trabajo y la vida familiar de un empleado.<sup>38</sup> El proceso de desarrollo debe empezar tan pronto como los empleados son seleccionados, definitivamente antes de que se transfieran al extranjero.

La expansión global hacia China ha sido particularmente difícil para algunas compañías, como McDonald's, porque la Revolución Cultural de las décadas de 1960 y 1970 cerró la mayoría de escuelas en China. En consecuencia, toda una generación no recibió mucha educación. McDonald's ha tenido que desarrollar en forma personal a su fuerza de trabajo. Bob Wilner, director de recursos humanos internacionales de McDonald's, afirma que la compañía trata de brindar desarrollo a los empleados locales en Asia, quienes resultan más eficaces que los expatriados porque entienden mejor a los clientes asiáticos y al mercado de ese continente.<sup>39</sup>

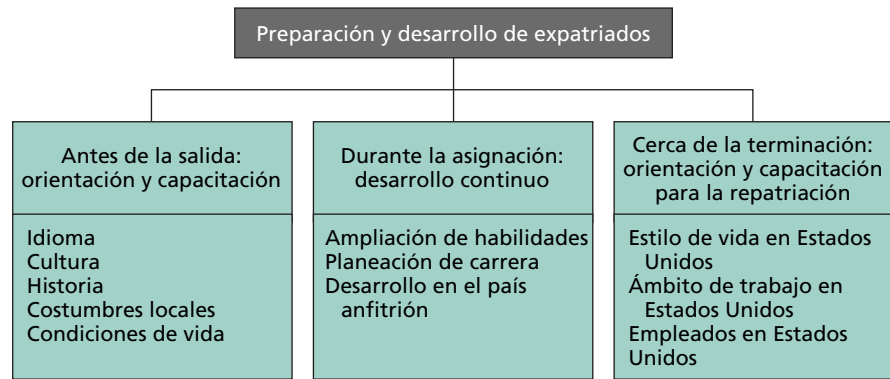


Figura 14-2 Programa de preparación y desarrollo de expatriados

Las organizaciones están reconociendo que los empleados expatriados y sus familias se enfrentan a situaciones y presiones especiales e insisten en que se deben desarrollar actividades de capacitación y desarrollo que los ayuden a lidiar con éstas. Los empleados y sus familias deben tener un programa eficaz de orientación y un programa de capacitación de reajuste. Además, los empleados deben tener un programa de desarrollo continuo. La figura 14-2 ilustra el programa ideal de preparación y desarrollo de expatriados, el cual incluye orientación y capacitación antes de la transferencia, desarrollo continuo, e impartición de orientación y capacitación en el nuevo país.

### Orientación y capacitación antes de la transferencia

La orientación y la capacitación previas a la transferencia de empleados expatriados y de sus familias son esenciales antes de mudarse al nuevo país de residencia. La orientación antes de la transferencia implica la capacitación y la familiarización con el idioma, la cultura, la historia, las condiciones de vida, y las costumbres y peculiaridades locales. El desarrollo continuo de los empleados –en el cual las habilidades globales del empleado se ajustan a la planeación de la carrera y a los programas de desarrollo corporativo– hace que la transición final al país anfitrión sea menos perturbadora.

Muchas organizaciones han establecido un *sistema formal de compañeros* para mitigar el estrés que normalmente experimentan los nuevos expatriados y sus familias, con la finalidad de reducir el tiempo que se necesita para que los empleados operen con una productividad máxima. Los compañeros de trabajo informan con frecuencia a los expatriados acerca de las normas y políticas de la oficina del país anfitrión, los invitan a sus casas, los presentan con sus amigos y sus redes sociales, y los ayudan a reforzar su credibilidad en la oficina.<sup>40</sup>

### Desarrollo continuo: Asistencia y capacitación en línea

Las compañías están ofreciendo ahora asistencia y capacitación en línea en áreas como servicios de carreras, capacitación transcultural y programas de asistencia a los empleados (PAE). Internet ofrece asistencia global a los empleados 24 horas al día, los siete días de la semana. La tecnología es una solución que ahorra tiempo y que es eficaz en términos de costos para reducir el estrés que experimentan los empleados que están cumpliendo una asignación o que tienen que hacer frecuentes viajes de negocios. Incluso si la asignación es un viaje de negocios corto, se puede usar la tecnología para estar en contacto y brindar apoyo continuo. Por ejemplo, los servicios de carrera en línea ofrecen a los expatriados y a sus cónyuges la oportunidad de actualizar sus habilidades mientras cumplen una asignación.

### Orientación y capacitación para la repatriación

La orientación y la capacitación también son necesarias antes de la **repatriación**, que es el proceso de llevar de regreso a casa a los expatriados. De acuerdo con un estudio que abarcó a las principales compañías de *Fortune* 1000, aunque casi la mitad de los encuestados afirmaron que seleccionaban a sus mejores empleados para las asignaciones internacionales, tan sólo el 35 por ciento respondió que sus compañías respectivas administraban con éxito el proceso de la repatriación.<sup>41</sup> De hecho, a muchos de ellos ni siquiera se les garantizaba un trabajo en el momento de su regreso. De acuerdo con un estudio realizado en colaboración entre PricewaterhouseCoopers y Cranfield University School of Management, más del 25 por ciento de los empleados repatriados dejaban la compañía tan sólo un año después de haber cumplido una asignación internacional.<sup>42</sup> Las razones que se aducen para abandonar la

#### Repatriación:

Proceso de llevar de regreso a casa a los expatriados.

empresa incluyen el hecho de no sentirse adecuadamente preparado para regresar al trabajo en el país natal y no tener la oportunidad de aprovechar las habilidades aprendidas en el extranjero. Cuando un expatriado regresa a su país después de una asignación internacional, los empleadores deben hacer todo el esfuerzo posible para encontrar un lugar en la organización que pueda aprovechar la experiencia adquirida durante la asignación. Además, el empleado en cuestión, una vez que regresa a su país, debe desempeñar un trabajo que tenga por lo menos el mismo grado de responsabilidad y autoridad que el que desempeñó en el extranjero.<sup>43</sup>

Para contrarrestar los desafíos de la repatriación, las empresas necesitan tener un programa formal interno específico. Un diálogo acerca de las expectativas y de la planeación de la carrera en el momento del regreso ayudará a manejar la situación. Asimismo, el intercambio debe continuar después de que el empleado ha regresado a casa. Además, deben reconocerse las contribuciones significativas que el empleado logró en el extranjero el empleado que regresa a su país se ha ganado esta cortesía y la merece con toda honestidad. De manera ideal, debería haber una ruta o posición clara de carrera identificada para el empleado expatriado en el momento de su regreso.<sup>44</sup>

### Aprendizaje electrónico global

La globalización ha creado una necesidad especial en cuanto al aprendizaje electrónico, y el mercado de esta modalidad de aprendizaje se está expandiendo con gran rapidez. En el pasado, un programa de capacitación para una compañía de *Fortune* 200 en el Lejano Oriente probablemente costaría entre 250,000 y 500,000 considerando viajes y gastos relacionados. Muchos piensan que una capacitación en vivo y dirigida por un instructor es todavía más eficaz, pero la pregunta que se debe hacer es: ¿Qué tanto más efectiva? Los costos de un programa de capacitación incluyen el salario del instructor, los costos de los materiales, los viáticos, los gastos del salón de juntas, y los salarios y las prestaciones de los asistentes, además de los costos mismos del programa. El aprendizaje electrónico permite a las compañías ahorrar dinero y recibir un buen producto de capacitación. En la firma de comunicaciones de marketing Fleishman-Hillard, los 2,000 empleados de la compañía están diseminados en 80 localidades de 22 países, de manera que se usa una tecnología basada en Internet que permita compartir información y educación de una forma accesible e interactiva.<sup>45</sup>

Los desafíos más obvios para implantar cualquier programa de aprendizaje electrónico global son los problemas del idioma y la localización. En la investigación *Globalization of English*, realizada por Global English Corp., el 91 por ciento de los empleados de las corporaciones globales afirmaron que el inglés era necesario o importante en sus trabajos, y que tal necesidad está aumentando de manera espectacular. El 89 por ciento de los empleados afirmaron que tenían más probabilidades de ascender por la escalera corporativa si podían comunicarse en inglés.<sup>46</sup> Muchas compañías ofrecen cursos sólo en inglés, o bien, en inglés y otro idioma, por lo regular español. Un enfoque de únicamente inglés funciona para las empresas que de manera rutinaria efectúan sus operaciones de negocios en todo el mundo en inglés. Pero otras empresas necesitan cursos en más de un idioma. Las compañías que quieren ofrecer cursos en varios idiomas por lo regular recurren a traductores. El proveedor de servicios financieros GE Capital se basa en compañías de traducción que ofrecen cursos basados en Internet en inglés, francés, alemán y japonés.<sup>47</sup>

Los miembros del equipo de Hilton se encuentran diseminados por todo el mundo. En un sector donde se observan altas tasas de rotación, es difícil imaginar que el instructor de un salón de clase pudiera atender las demandas de ciertos de empleados nuevos que requieren de capacitación. Hilton, al igual que muchas compañías multinacionales, comprendió que podría ahorrar dinero con los cursos en línea. Hilton introdujo por primera vez el aprendizaje electrónico en 2002, cuando la compañía lanzó su Universidad Hilton con 60 programas genéricos de habilidades de negocios y 21 programas de finanzas. Con el tiempo, Hilton implantó 40 cursos adicionales de habilidades de negocios y aumentó de manera significativa el número de cursos genéricos en línea que ofrecía. Hilton avanzó mucho en un periodo breve, desde 5,000 empleados que terminaron los cursos después del primer año hasta más de 40,000 en el tercer año. Andrea Kluit, director de aprendizaje y desarrollo internacional en Hilton International, señala otra ventaja enorme del aprendizaje electrónico al decir: Mientras que un salón de clases no puede ser visitado de nuevo después del fin del curso, un programa de un aprendizaje electrónico está disponible como una herramienta de referencia, y se puede regresar a él cuando los miembros del equipo sientan la necesidad de refrescar sus memorias. Hemos encontrado que en el caso de la capacitación en sistemas en especial, esta herramienta es inapreciable para ofrecer a los aprendices un recurso reutilizable que, por lo mismo, goza de gran aceptación.<sup>48</sup>



Explicar la remuneración global.

## Remuneración global

Las compañías que tienen éxito en el ambiente global alinean sus programas de recursos humanos en apoyo de sus planes estratégicos de negocios. Un componente fundamental es la manera en la cual el programa total de remuneración de recursos humanos da apoyo a la forma en la que el negocio está estructurado, se organiza y opera tanto a nivel global como regional.

### Remuneración para los individuos nacionales del país anfitrión

Desde luego, en los aspectos relacionados con la remuneración, las organizaciones deben pensar en forma global pero actuar de manera local. Una razón por la cual las organizaciones se reubican en otras áreas del mundo es por las presiones de los altos sueldos en el país de origen que amenazan su capacidad para competir sobre una base global.<sup>49</sup> A nivel internacional, la pregunta fundamental de qué constituye el pago justo de una jornada de trabajo no es tan complicada como en Estados Unidos por lo regular, el pago justo está ligeramente por arriba de la tarifa de sueldos prevaleciente en el área. Con frecuencia, lo mismo es verdad en el caso de las prestaciones y las recompensas no financieras. Las variaciones en las leyes, los costos de la vida, las políticas fiscales y en otros factores deben considerarse en su totalidad cuando una compañía está estableciendo paquetes globales de remuneración. Por ejemplo, Puerto Rico tiene leyes que requieren el pago de una cierta suma por indemnización y un bono navideño.<sup>50</sup> Los empleadores de Nigeria están obligados a otorgar un seguro de vida para los empleados por el que pagan una tarifa que triplica el salario de éstos. En Italia debe pagarse una suma cuando un empleado deja la organización, sin importar si ello se debe a la renuncia, a la terminación del contrato o al retiro. En Bélgica los empleadores que ofrecen un esquema de pensiones sujeto a contribuciones definidas deben proporcionar un rendimiento garantizado sobre la inversión del 3.25 por ciento.<sup>51</sup>

La compañía estará interesada en tener un panorama preciso del empleo y de las condiciones de trabajo con la finalidad de establecer prácticas apropiadas en cada país. Algunos de los factores que deben considerarse incluyen: requisitos de salarios mínimos, los cuales a menudo difieren de un país a otro e incluso entre ciudades dentro de un país información sobre los días festivos anuales, los periodos y los pagos de vacaciones, los días de permiso por razones personales con goce de sueldo, las horas estándar de trabajo semanales, los periodos de prueba, las restricciones y los pagos del tiempo extra y las reglas de contratación y de rescisión de contratos, así como las regulaciones referentes al pago de liquidaciones por despido.

La cultura desempeña con frecuencia un papel importante en la determinación del pago. Las prácticas de remuneración en Norteamérica fomentan el individualismo y el alto desempeño por otra parte, en Europa se pone énfasis en la responsabilidad social el tradicional enfoque japonés considera la edad y el servicio prestado a la compañía como los principales determinantes de la remuneración. No hay garantía de que una remuneración adicional asegure una producción final adicional. Se ha descubierto que, en algunos países, una remuneración adicional suele dar como resultado empleados que trabajan menos. Tan pronto como los empleados ganan suficiente para satisfacer sus necesidades, el tiempo que se dedica a la familia o a otras actividades extra laborales se percibe como algo más valioso que el dinero adicional. En los antiguos países socialistas, las personas estaban acostumbradas a un sistema en el cual la remuneración y el desempeño no estaban relacionados. En el antiguo sistema, los empleados buenos ganaban lo mismo que los de mediano desempeño. Con el derrumbe de la Cortina de Hierro, la idea de que la remuneración y el desempeño deben estar relacionados se está abriendo camino en la mentalidad pública. En China continental, los trabajadores que cobran por hora con frecuencia no trabajan con intensidad. En el sistema socialista, el hecho de trabajar con mayor tesón que cualquier otra persona no dará como resultado una remuneración adicional. Por lo tanto, no hay motivación para trabajar con más ahínco.<sup>52</sup>

En los países en los que en la gente valora un ingreso estable por arriba de la posibilidad de obtener un alto ingreso si su productividad es sobresaliente, un esquema de remuneración basado en el desempeño que incluya una fracción altamente variable a menudo se considera amenazante. En los países como Francia y Grecia, donde los graduados más destacados con frecuencia eligen posiciones en el gobierno que les garantizan obtener cheques de pago de por vida, es difícil atraer buenos empleados mediante esquemas de remuneración que incluyan la obtención de altos bonos por el logro de objetivos específicos. En lugares como Hong Kong, donde los individuos valoran el riesgo y están motivados por ganancias financieras personales, los empleados que han logrado un resultado profesional significativo esperan un reconocimiento de carácter financiero (un aumento, un bono o una comisión) en cuestión de semanas. Es posible que busquen otro empleador si tienen que esperar hasta su próxima revisión anual del desempeño.



A causa de éstas y otras diferencias culturales, es difícil diseñar un esquema de remuneración global generalizable a todos los casos que atraiga a los mejores talentos disponibles en todos los países. En particular, los esquemas de remuneración basados en el desempeño con frecuencia necesitan adaptarse a las preferencias locales, dependiendo de si se prefiere seguridad en el ingreso, o riesgos y rendimientos más altos.<sup>53</sup>

### Remuneración de expatriados

La remuneración de expatriados entraña desafíos excepcionales en comparación con un empleo en el país de origen, como el desarrollo de paquetes que sean razonablemente eficaces en términos de costos y que a la vez sean atractivos y motivadores.<sup>54</sup> En una encuesta, el 44 por ciento de las compañías ofrecieron como incentivo a los titulares de las asignaciones un porcentaje de su salario base bajo la forma de un bono por servicios en el extranjero el 19 por ciento de las compañías entregaban a los empleados en el extranjero una suma acumulada al principio o al final del periodo de asignación, mientras que el 34 por ciento no otorgaba ningún bono.<sup>55</sup> Para los administradores y profesionales expatriados, la situación es más compleja que el solo hecho de pagarles de acuerdo con las tarifas salariales del país anfitrión o un poco más. Incluso los cambios mínimos en el valor del dólar estadounidense pueden dar como resultado ajustes de remuneración para los expatriados. Los costos más cuantiosos en relación con los expatriados incluyen la remuneración en general, el alojamiento, las concesiones que compensan el costo de la vida y la reubicación física.<sup>56</sup> En relación con los pagos para la igualación de los impuestos, los ciudadanos de Estados Unidos que viven en otro país pueden excluir hasta 80,000 del ingreso bruto ganado en el extranjero. También, se otorgan créditos o deducciones fiscales en Estados Unidos sobre una porción de los impuestos sobre la renta pagados en el extranjero por los expatriados estadounidenses más allá del nivel de 80,000. Todos estos factores hacen que la remuneración global sea extremadamente compleja.

La cultura de un país también puede imponer restricciones significativas sobre la globalización de la remuneración. Recuerde del capítulo 9 que la proporción de la remuneración de los directores ejecutivos con respecto a la remuneración de un trabajador promedio del área de producción era de 431 a 1.<sup>57</sup> En Suecia, es probable que el diferencial esté más cercano a una proporción de 8 a 1. Mientras que los estadounidenses asocian un gran estatus con una alta remuneración, diversas naciones europeas y asiáticas rechazan la ostentación. En Italia, donde el trabajo de equipo es más valorado que la iniciativa individual, los incentivos para los profesionales en ventas que logren un desempeño superior y que trabajen en equipos pequeños pueden ser desmotivadores. La persona que recibe una recompensa muy alta se puede sentir incómoda al obtener una cantidad mayor a una participación justa del total de reconocimientos.

Ningún país tiene un monopolio en relación con lo que podría considerarse como las mejores prácticas. El programa de remuneración total de Schering-Plough Corporation se concentra en recompensar el desempeño con base en la contribución para el logro de las metas de la empresa. Los factores competitivos y la personalización del mercado local son una parte de este programa. Ahora se emplean cinco intervalos amplios de remuneración en vez de los 30 grados de remuneración que existían anteriormente.<sup>58</sup> De acuerdo con una encuesta de administración y estrategia de la remuneración global realizada por Mercer, el 84 por ciento de las organizaciones que respondieron han establecido una estrategia global de remuneración para sus empleados de nivel ejecutivo. Por otra parte, un número mucho menor de empresas continúan con la definición de sus estrategias de remuneración a nivel local o regional.<sup>59</sup>

### Prestaciones únicas en Japón

Algunas compañías japonesas ofrecen prestaciones que podrían parecer extrañas en Estados Unidos. Ante una alta demanda de trabajadores capacitados, los empleadores hacen un esfuerzo constante por mantener satisfechos a los miembros de su personal. Estos esfuerzos van desde pagos adicionales para los poseedores de mascotas hasta medios días libres para ir en busca de gangas. Nihon Shoken, una gran compañía productora de alimentos, entrega un bono de 1,000 yenes mensuales a cada empleado que se case con un compañero de trabajo. Nihon Shoken pone de relieve la importancia de un ambiente familiar y también espera que la nueva familia consuma sus productos.<sup>60</sup>

La agencia de empleo Recruit Agent entrega a sus trabajadores un bono anual de 100,000 yenes (aproximadamente 973) si se van de vacaciones con al menos cuatro compañeros de trabajo la compañía está buscando la forma de mejorar la comunicación entre los empleados. La firma de marketing Hime & Co. da a sus empleados un día libre para que se recuperen de la ruptura de una relación sentimental. El presidente de la corporación aclara: Somos una compañía que tan sólo emplea mujeres. Cuando termina una relación, el trabajo es lo último que aparece en su mente. Y si alguien renuncia con motivo de la ruptura de una relación, el hecho puede ser costoso para la compañía.<sup>61</sup>

## 6

Describir la seguridad y la salud en un contexto global.

## La seguridad y la salud en un contexto global

Los aspectos de la seguridad y la salud en el trabajo son importantes porque los empleados que trabajan en un ambiente seguro y que disfrutan de buena salud tienen más probabilidades de ser productivos y de generar beneficios a largo plazo para la organización. Las operaciones globales de empresas estadounidenses con frecuencia son más seguras y más saludables que las operaciones del país anfitrión, pero no tanto como las operaciones similares que se desarrollan en Estados Unidos. La legislación y las regulaciones sobre la seguridad y la salud con frecuencia varían mucho de un país a otro. En ocasiones, tales leyes ni siquiera existen, mientras que en algunos países las disposiciones legales son aún más exigentes que las de Estados Unidos. También las instalaciones de atención médica en todo el mundo varían en forma notable en cuanto a su estado de modernización. Las compañías están tratando de superar este problema. Por ejemplo, el proveedor global de atención médica CIGNA International se ha asociado con CIGNA Behavioral Health para ofrecer un programa de asistencia a los empleados dirigido a los expatriados de empresas multinacionales. El programa EAP permite a los participantes de CIGNA International tener acceso a una red multilingüe de apoyo y asesoría. Los empleados y sus dependientes pueden recibir asistencia telefónica o a través de visitas personales con respecto a un amplio rango de preocupaciones relacionadas con la salud y la vida laboral. El programa ha sido diseñado para ayudar a los empleados a manejar mejor el estrés y la ansiedad, la depresión y el abuso de sustancias tóxicas, así como para ayudarlos a llevar estilos de vida saludables.<sup>62</sup>

Algunas consideraciones adicionales específicas para las asignaciones en el extranjero son los servicios de evacuación de emergencia y la protección global de la seguridad. Una empresa internacional se estaba preparando para evacuar a 15 empleados y dependientes expatriados de un país que había sufrido un terremoto. Cuando llegó la hora de reunirse en el punto de salida, se presentaron 25 personas. Aquellos que habían arreglado la evacuación no sabían que en el país había dos equipos técnicos que estaban apoyando a los clientes en ese momento.<sup>63</sup>

Con frecuencia, son compañías privadas quienes se encargan de la evacuación y del cuidado de los empleados heridos. Las emergencias médicas son alarmantes en cualquier circunstancia, pero cuando un empleado se enferma o tiene un accidente en el extranjero, es una experiencia aún más traumática. Cuando los empleados tienen que cumplir una asignación en áreas remotas o menos desarrolladas, las compañías deben estar conscientes de que, en muchos centros de atención médica, las agujas hipodérmicas a menudo se vuelven a usar, los equipos no se utilizan de manera adecuada y hay una falta de suministros médicos básicos. Por su parte, los empleados y sus familias que viven en el extranjero deben estar al tanto de los problemas inherentes a la seguridad. Muchas empresas proveen guardaespaldas que acompañan a los ejecutivos a todas partes. Algunas empresas tienen incluso planes contra desastres para hacer frente a la evacuación de los expatriados en caso de que ocurran desastres naturales, conflictos civiles o guerras.

## Legislación de la atención médica a nivel global

La legislación de la atención médica con frecuencia es diferente cuando una persona va de un país a otro. Por ejemplo, Abu Dhabi tiene una cobertura obligatoria para los expatriados y contempla un reembolso total de los costos de maternidad, así como la cobertura de enfermedades crónicas. El gobierno debe aprobar al asegurador. En Suiza, las reglas varían entre los distritos. Algunos requieren que el expatriado adquiera un seguro de gastos médicos de una organización ubicada en ese distrito. Los holandeses requieren que cualquier persona que resida en los Países Bajos posea un seguro de salud que satisfaga ciertos requisitos, con inclusión de las condiciones preexistentes y crónicas. Por otra parte, Francia opera un sistema en el cual el estado brinda atención médica en forma gratuita, y en el que los individuos pagan cualquier diferencia en el costo total o toman un seguro que la cubra.<sup>64</sup>

## 7

Describir las relaciones laborales y con los empleados a nivel global.

## Relaciones con los empleados y relaciones laborales a nivel global

Aunque el sindicalismo ha decaído en Estados Unidos, ha conservado gran parte de su fuerza en el extranjero. En Suecia, el 96 por ciento de los empleados son miembros de un sindicato en el Reino Unido la proporción es del 50 por ciento, en Alemania del 43 por ciento, en Canadá del 33.3 por ciento,<sup>65</sup> y en Japón y en Francia del 28 por ciento.<sup>66</sup> Aunque los sindicatos en otros países fuera de Estados Unidos por lo general tienen una posición menos antagonista con respecto a la administración y están menos enfocados en los salarios, todavía son muy influyentes. Por esta razón, las prácticas y las políticas de RH deben enfocarse en el tratamiento de las diferencias globales en las negociaciones colectivas.

Obviamente, la fuerza y la naturaleza de los sindicatos difieren de un país a otro, y la situación sindical va desde la inexistencia de organismos gremiales hasta la presencia de sindicatos relativamente fuertes. La determinación en forma conjunta, la cual requiere que las empresas tengan representantes del sindicato o de los trabajadores en sus juntas directivas, es muy común en los países europeos. Aun cuando ellos se enfrentan a una competencia global, los sindicatos de varios países europeos se han resistido a cambiar sus leyes y a eliminar las protecciones gubernamentales. Las leyes hacen difícil despedir a los empleados, y por lo tanto las compañías se muestran renuentes a hacer contrataciones. Los generosos y prolongados beneficios por desempleo desalientan a las personas que no tienen trabajo para buscar una nueva actividad laboral. Motorola pagará un cargo neto antes de impuestos de 83 millones en honorarios relacionados con indemnizaciones con motivo de recortes de puestos de trabajo en Alemania.<sup>67</sup> La negociación de los sueldos sigue siendo un aspecto centralizado, y las compañías tienen poca flexibilidad para diseñar contratos que se ajusten a sus necesidades. Los altos impuestos sobre la nómina aumentan los costos de la mano de obra, y las leyes que establecen procedimientos complicados para el despido contribuyen a elevar el costo del producto.

Por otra parte, en algunos países de América del Sur, como Chile, las negociaciones colectivas para los trabajadores de la industria textil, los mineros y carpinteros están prohibidas. Y los sindicatos están permitidos por lo general tan sólo en compañías de 25 empleados o más. Esta práctica ha motivado a los negocios a dividirse en compañías pequeñas con la finalidad de evitar las negociaciones colectivas, dejando a los trabajadores aislados.

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) suscrito entre Canadá, México y Estados Unidos ha facilitado el desplazamiento de bienes a través de las fronteras de las tres naciones. Constituye una zona de libre comercio de más de 400 millones de personas con una utilidad bruta nacional combinada de cerca de 12 billones.<sup>68</sup> Las relaciones laborales dieron un gran paso hacia delante al firmarse un acuerdo colateral sobre la mano de obra, encaminado a proteger a los trabajadores de los tres países contra los efectos derivados de presiones económicas de la competencia. El TLCAN estableció una Comisión para la Cooperación de la Fuerza Laboral con oficinas en cada país, la cual está gobernada por un consejo integrado por los ministros del Trabajo de Canadá, México y Estados Unidos. Cada país es responsable del cumplimiento de sus propias leyes laborales en cuanto a la seguridad y la salud ocupacionales, el trabajo de menores, la regulación de los trabajadores inmigrantes, el desarrollo de recursos humanos, el manejo de estadísticas laborales, las prestaciones de los empleados, los programas sociales para los trabajadores, las mejoras en la productividad, las relaciones entre la fuerza laboral y la administración de las empresas, las normas del empleo, la igualdad entre hombres y mujeres en el ámbito laboral, y las formas de cooperación entre los trabajadores, la administración de las compañías y el gobierno. Un país que de manera continua deje de hacer obligatorias sus propias leyes laborales podría hacerse acreedor a una multa de hasta 20 millones por quebrantar la legislación. También existen diversos principios que identifican amplias áreas de acuerdo común para proteger los derechos y los intereses de la fuerza laboral de cada país. Desde que entró en vigor el TLCAN, el comercio entre Estados Unidos, Canadá y México ha crecido de manera espectacular en tanto que los tres países han registrado un incremento en los volúmenes de comercio.<sup>69</sup>

El Tratado de Libre Comercio de Centroamérica (TLCCA) fue ratificado por el Congreso de Estados Unidos después de una prolongada batalla política, y se convirtió en ley en 2005. Si en el caso de Centroamérica llegan a ocurrir aumentos como los que se registraron en México en los albores del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, esto representaría un enorme estímulo económico para una región cuya infraestructura sigue siendo incipiente.<sup>70</sup>

## 8

Describir los factores legales y políticos que repercuten en la administración de recursos humanos a nivel global.

## Factores legales y políticos a nivel global

Una encuesta identificó la creciente complejidad para el cumplimiento de las leyes en el ambiente internacional como la tendencia más importante que repercute en los negocios globales. Los administradores que trabajan para empresas globales tienen que lidiar con una corriente creciente de legislaciones laborales que traspasan las fronteras nacionales.<sup>71</sup> Las fuerzas legales y políticas son únicas para cada país, y en ocasiones, las leyes de un país contradicen a las de otro. Por ejemplo, las autoridades francesas reconocen que sus leyes para la protección de datos están en conflicto directo con la Ley Sarbanes-Oxley de Estados Unidos, pero insisten en que las multinacionales cumplan con la legislación francesa. Además, la naturaleza y la estabilidad de los sistemas políticos y legales varían alrededor del mundo. Las empresas estadounidenses disfrutaban de sistemas legales y políticos relativamente estables, al igual que sucede en muchos otros países desarrollados. Sin embargo, en otras naciones, los sistemas legales y políticos son mucho menos estables. Algunos

gobiernos están sujetos a golpes de estado, a reglas dictatoriales y a corrupción, lo cual puede alterar de manera sustancial tanto el ambiente de los negocios como el ambiente legal. Los sistemas legales también se pueden volver inestables, y tal vez los contratos repentinamente queden invalidados por la política interna.

Las regulaciones y las leyes referentes a RH varían mucho entre los países. Como se mencionó antes, el solo hecho de realizar una verificación de antecedentes implica procedimientos distintos en diversos países. En muchas naciones de Europa Occidental, la legislación en materia laboral y sindical hace difícil despedir a los empleados. En virtud de las diferencias políticas y legales, es esencial que se efectúe una amplia revisión del ambiente político y legal del país anfitrión antes de iniciar las operaciones globales.

Algunos se preguntan: El hecho de operar bajo leyes y costumbres locales exime a una compañía de todas las consideraciones éticas. Yahoo! afirmó que estaba obedeciendo las leyes chinas cuando remitió un mensaje de correo electrónico proveniente de una cuenta privada de su servidor al gobierno chino. El correo electrónico revelaba la identidad de Shi Tao, jefe del departamento editorial de *Contemporary Business News* en la provincia china de Hunan, lo cual condujo a su condena y a una sentencia de diez años. El delito de Shi fue enviar un correo electrónico a un sitio Web de Nueva York en el cual hablaba de la advertencia del gobierno chino a sus representantes de observar cualquier actividad disidente durante el decimoquinto aniversario de la masacre de la plaza de Tiananmen. Yahoo!, en una declaración que leyó la vocera Mary Osako, dio el siguiente razonamiento: Del mismo modo que cualquier otra compañía global, Yahoo! debe asegurarse de que sus sitios locales a nivel nacional operen en el marco de las leyes, las regulaciones y las costumbres del país en el cual se desenvuelve.<sup>72</sup> Toda compañía tendrá que evaluar qué haría en situaciones como ésta.

Los estadounidenses pueden encontrar leyes que son ignoradas de manera rutinaria por los países anfitriones, lo cual crea un cierto dilema. Por ejemplo, las leyes de algunos países que requieren una edad mínima para los trabajadores de las fábricas con frecuencia no se cumplen. El reporte del Departamento del Trabajo de Estados Unidos reveló abusos continuos en los trabajos de menores dentro de la industria textil. El reporte identificó a varios países como Pakistán, Filipinas, Brasil, Bangladesh, Egipto, Camboya, India, Indonesia y Lesotho como los mayores infractores de este tipo de leyes.<sup>73</sup> Además, existe una forma de servidumbre obligatoria para muchos trabajadores extranjeros en las fábricas de Asia. Ahí, los corredores de las bolsas de trabajo cobran cargos excesivos a los trabajadores extranjeros tan sólo por el privilegio de trabajar.<sup>74</sup>

Un aspecto que también influye en el ambiente en el cual operan las compañías globales son los aranceles y las cuotas que pueden tener un gran efecto sobre la rentabilidad de los negocios. Los **aranceles** son los impuestos que se cobran sobre aquellos bienes que se embarcan a través de las fronteras nacionales. Por ejemplo, en 2005, México impuso un arancel sobre las exportaciones estadounidenses porque el Congreso no había revocado la enmienda Byrd, formalmente conocida como la Ley de Compensación por Continuación del Dumping y Mantenimiento de las Subvenciones de 2000. México impuso aranceles de 20.9 millones en tres categorías de productos: un impuesto del 30 por ciento sobre productos lácteos, incluyendo las fórmulas para bebés un impuesto del 20 por ciento sobre los vinos y un cargo del 9 por ciento sobre los dulces y las gomas de mascar.<sup>75</sup> De acuerdo con

### Aranceles:

Impuestos que se cobran sobre aquellos bienes que se embarcan a través de las fronteras nacionales.

## DILEMA ÉTICO

### ¿Qué será mejor?

**Suponga que su empresa**, un distribuidor de equipo pesado de minería, quiere comerciar con el mercado mexicano, donde el efectivo entregado por debajo de la mesa (la "mordida") no es extraño en las operaciones de negocios. Esta práctica de compensación con largo historial en la cultura mexicana en ocasiones dificulta que una empresa inicie operaciones comerciales en ese país si se mantiene al margen. Usted tiene conocimiento de algunas compañías que no pagaron soborno y no lograron entrar al mercado mexicano; también sabe de empresas que sí pagaron y que consiguieron su ingreso a ese mercado, a las cuales, en general, les ha ido muy bien. Usted puede aprovechar su influencia entre las compañías mineras, los agricultores y los contratistas, y motivarlos para que hagan cabildos en el gobierno mexicano a favor de una mayor liberalización en el mercado, o bien, usted puede pagar sobornos para allanar el camino de su empresa.

*¿Qué haría usted?*

**Cuotas:**

Políticas que limitan el número o el valor de los bienes que pueden importarse a través de las fronteras nacionales.



Web Wisdom

Leyes internacionales que afectan al área de RH

<http://www.lir.msu.edu/hotlinks/IGO.php>

Sitio vinculado con numerosos sitios legales a nivel internacional.



Explicar el funcionamiento de los equipos virtuales en el ambiente global.

los 49 miembros de la Organización Mundial del Comercio (OMC), el promedio de los aranceles de Estados Unidos para los bienes industriales era del 4 por ciento, pero en el caso de los textiles el promedio era del 9 por ciento, y hasta del 37.7 por ciento para algunos otros productos.<sup>76</sup> Se ha hablado mucho acerca de la posibilidad de eliminar los aranceles alrededor del mundo, pero las acciones encaminadas a su eliminación han sido limitadas. Las **cuotas** son las políticas que limitan el número o el valor de los bienes que pueden importarse a través de las fronteras nacionales.

## Los equipos virtuales en un ambiente global

Con los equipos virtuales, los miembros de los equipos no tienen que reunirse cara a cara para ser eficaces, con lo cual se elimina el tiempo muerto que implican los viajes.<sup>77</sup> Estos equipos operan a través de fronteras geográficas y de tiempo, y se han vuelto una necesidad en la vida diaria del trabajo. Los miembros de los equipos virtuales globales que se localizan en varios países por lo regular trabajan en forma conjunta con eficacia en la ausencia de interacciones de cara a cara. La ventaja de los equipos virtuales es que no se restringen a una localidad específica. En todo lo demás, los equipos virtuales emulan a los equipos tradicionales. Los equipos virtuales se han definido de muchas maneras, y el componente virtual va desde una dependencia ocasional hasta una dependencia total de la tecnología como el medio para la interacción.

Los equipos virtuales permiten a las compañías lograr sus objetivos con más rapidez y eficacia. Las veces en las que los miembros de los equipos virtuales están en un lugar son pocas, en especial cuando los miembros se localizan por todo el mundo. Esto hace con frecuencia que los equipos globales sean más difíciles de administrar con eficacia. La comunicación es la clave para mantener a los equipos trabajando eficazmente en forma conjunta. Sin embargo, existen ciertas dificultades a las que tienen que enfrentarse los equipos virtuales con respecto a la comunicación. En primer término, los miembros dispersos de un equipo con frecuencia no se sienten tan conectados o comprometidos con el equipo. Puede haber una sensación de desconexión ocasionada por las comunicaciones a través de correo electrónico, mensajes instantáneos, audio conferencias y otras herramientas.<sup>78</sup> El proverbio

Ojos que no ven, corazón que no siente se puede aplicar aquí. Los miembros de los equipos virtuales necesitan reunirse de cuando en cuando.<sup>79</sup> Segundo, los problemas de comunicación entre los miembros del equipo parecen ser directamente proporcionales al número de husos horarios que los separan. Michael Kossler, asociado empresarial para el Center for Creative Leadership, afirma: Un líder virtual eficaz varía los horarios de las reuniones del equipo, de tal manera que no siempre se moleste a las mismas personas.<sup>80</sup> Cuando solamente se trata de un par de zonas, los miembros del equipo estarán en sus oficinas, unos más tarde o más temprano que otros, pero sus jornadas de trabajo aún se traslapan lo suficiente para permitirles hacer llamadas telefónicas. Si la distancia abarca de 9 a 12 zonas de tiempo, las jornadas de trabajo no se traslapan, y se debe usar el correo electrónico o el correo de voz. Tercero, se tiene el problema del idioma. Ya que el inglés se está convirtiendo en el idioma del mundo, aquellos para quienes el inglés es un segundo idioma pueden estar en desventaja. Muchos asiáticos se preocupan por hacer el ridículo si no entienden algo. Pueden sentirse indecisos a hacer preguntas que pudieran revelar su ignorancia, haciendo con ello más amplia la brecha en la comunicación. Sin duda, la conducción de equipos virtuales globales es un desafío.



## Resumen

### **1. Describir el efecto de los sobornos globales en la arena internacional.**

En la actualidad cada vez es más difícil arreglar los asuntos con sobornos en la arena internacional, ya que más de 30 países han promulgado leyes contra esas prácticas, y Estados Unidos está obligando al cumplimiento riguroso de la Ley de Prácticas de Corrupción en el Extranjero.

### **2. Describir la evolución de las empresas globales y de la administración de recursos humanos a nivel internacional.**

La mayoría de las compañías se vuelven globales sin hacer inversiones sustanciales en países extranjeros, gracias a las exportaciones, el otorgamiento de licencias y la concesión de franquicias. Una corporación multinacional es una empresa que está basada en un país (la nación de origen) y que fabrica bienes o presta servicios en uno o más países extranjeros (países anfitriones). Una corporación global tiene unidades corporativas en diversos países que se han integrado para operar como una organización en todo el mundo. Una corporación transnacional desplaza las actividades laborales a los lugares que cuentan con el talento y la disposición para realizar el trabajo al costo correcto. Las funciones que estas empresas deben cumplir a nivel global son la planeación, el reclutamiento y la selección de recursos humanos, el desarrollo de recursos humanos, la remuneración global, la seguridad y la salud y las relaciones laborales y con los empleados.

### **3. Explicar cómo es la dotación de personal a nivel global.**

Las compañías deben elegir entre varios tipos de miembros del personal global y pueden usar enfoques específicos para la dotación de personal. Los miembros del personal global se pueden seleccionar entre tres tipos distintos: expatriados, nacionales del país anfitrión, y nacionales de un tercer país. Existen cuatro enfoques mayores para la dotación de personal global: dotación de personal etnocéntrica, policéntrica, regiocéntrica y geocéntrica.

### **4. Describir el desarrollo de los recursos humanos a nivel global.**

Muchos profesionales de la capacitación y el desarrollo consideran que los principios y las estrategias de capacitación y de consultoría que funcionan para un público estadounidense pueden ser igualmente eficaces en el extranjero. Pero nada podría estar más alejado de la verdad. La capacitación y el desarrollo a nivel global son necesarios porque los individuos, los puestos de trabajo y las organizaciones con frecuencia son muy distintos. El programa ideal de preparación y desarrollo de expatriados incluye una orientación y una capacitación previas a la transferencia, un desarrollo continuo, y una orientación y capacitación para la repatriación.

### **5. Explicar la remuneración global.**

Las compañías que tienen éxito en el ambiente global alinean sus programas de recursos humanos con sus planes de negocios estratégicos. Un componente principal es el modo en el cual el programa de remuneración total de recursos humanos brinda apoyo a la manera en la que el negocio se estructura, se organiza y opera tanto a nivel global como regional. Desde luego, en los aspectos relacionados con la remuneración, las organizaciones deben pensar globalmente pero actuar de manera local. Una razón por la cual las organizaciones se reubicar en otras áreas del mundo es la presión de los altos sueldos que amenazan su habilidad para competir sobre una base global.

### **6. Describir la seguridad y la salud en un contexto global.**

Las operaciones globales de empresas estadounidenses con frecuencia son más seguras y más saludables que las operaciones del país anfitrión, pero a menudo no son tan seguras como las operaciones similares que se realizan en territorio de Estados Unidos. Las leyes y las regulaciones de la seguridad y la salud con frecuencia varían mucho de un país a otro. En ocasiones, tales leyes ni siquiera existen, mientras que en algunos países son aún más exigentes que en Estados Unidos.

### **7. Describir las relaciones laborales y las relaciones con los empleados a nivel global.**

Aunque el sindicalismo ha decaído en Estados Unidos, ha mantenido gran parte de su fuerza en el extranjero.

### **8. Describir los factores legales y políticos que repercuten en la administración de recursos humanos a nivel global.**

Las fuerzas legales y políticas son únicas para cada país. La naturaleza y la estabilidad de los sistemas legales y políticos varían a través de todo el mundo.

### **9. Explicar el funcionamiento de los equipos virtuales en el ambiente global.**

Los acontecimientos del 11 de septiembre de 2001 aceleraron el uso de los equipos virtuales. Estos equipos operan a través de las fronteras geográficas y de tiempo, y se han vuelto una necesidad para la vida laboral de todos los días.

## Términos clave

- Exportación, 441
- Licencias, 441
- Franquicias, 441
- Corporación multinacional (CMN), 441
- Corporación global (CG), 441
- Corporación transnacional, 441
- Administración de recursos humanos a nivel global (ARHG), 442
- Expatriado, 443
- Nacional del país anfitrión, 443
- Nacional de un tercer país, 443
- Dotación de personal etnocéntrica, 443
- Dotación de personal policéntrica, 444
- Dotación de personal regiocéntrica, 444
- Dotación de personal geocéntrica, 444
- Repatriación, 447
- Aranceles, 453
- Cuotas, 454

## Preguntas de repaso

1. Qué se quiere decir con la afirmación La conducción de negocios a nivel global expone a las compañías estadounidenses a un ambiente que implica sobornos y al cual no están expuestas en Estados Unidos
2. Explicar qué significa la siguiente cita: Las organizaciones se deben globalizar o morirán .
3. Cómo han evolucionado los negocios globales
4. Defina los siguientes términos:
  - a) Exportaciones
  - b) Licencias
  - c) Franquicias
5. Cuáles son los diversos tipos de miembros del personal global
6. Cuáles son los enfoques para la dotación de personal a nivel global
7. Por qué se necesita orientación y capacitación para la repatriación
8. Qué se quiere decir con la afirmación Las organizaciones deben pensar globalmente pero actuar en forma local
9. Cuál es la situación actual de los sindicatos internacionales
10. Cuáles son algunos factores legales y políticos que repercuten en la administración de recursos humanos a nivel global

## INCIDENTE DE ARH 1

### La transferencia al exterior

**En la universidad, Pat Marek** se especializó en administración industrial y era considerado por sus maestros y compañeros como un buen estudiante en toda la extensión de la palabra. Pat no solamente tomó los cursos requeridos en administración de empresas, sino que también aprendió francés. Después de la graduación, Pat aceptó una posición de capacitación en administración de nivel básico en la empresa Tuborg International, una corporación multinacional con oficinas y fábricas en numerosos países, incluyendo Estados Unidos. Su primera asignación fue en una planta de Chicago. Sus supervisores identificaron rápidamente a Pat por su capacidad para hacer que se realizara el trabajo y por mantener una buena relación con los subordinados, los compañeros y los superiores. En tan sólo tres años, Pat había avanzado desde ser un aprendiz administrativo hasta la posición de asistente del superintendente de la planta.

Después de dos años de ocupar esta posición, un día fue llamado a la oficina del administrador de la planta, quien le dijo que había sido identificado como una persona que estaba lista para una asignación en el extranjero. Este desplazamiento implicaría una promoción. La asignación era para una planta ubicada en Haití, un país francoparlante pero Pat no estaba preocupado por el hecho de vivir y de trabajar ahí. Se sentía entusiasmado y no desperdició tiempo para hacer los preparativos necesarios para la nueva asignación.

Antes de llegar a la planta de Haití, Pat tomó un tiempo considerable para revisar los ejercicios de su libro de texto de francés. Se sorprendió de ver la rapidez con la que recordó el idioma. Pensaba que no habría ninguna dificultad mayor para hacer la transición desde Chicago hasta Haití. Sin embargo, Pat encontró, en el momento de su llegada, que la comunidad donde se localizaba la planta no hablaba el francés que él había aprendido. Había muchas expresiones que significaban una cosa para Pat, pero que tenían un significado totalmente distinto para los empleados de la planta.

Al reunirse con varios de los empleados una semana después de su llegada, uno de los trabajadores dijo algo que Pat interpretó como algo poco halagador. En realidad, el empleado lo había saludado con una expresión un tanto subida de tono, pero con un matiz distinto al que Pat había escuchado antes. Todos los demás empleados interpretaron la expresión como un saludo amistoso. El disgusto de Pat se manifestó en su cara.

A medida que transcurrieron los días, este tipo de malentendidos ocurrieron algunas veces más, hasta que los empleados empezaron a limitar sus conversaciones con él. En tan sólo un mes, Pat se las

arregló para aislarse de los trabajadores dentro de la planta. Se sentía desilusionado y pensó en la posibilidad de solicitar que lo relevaran de la asignación.

### Preguntas

1. Qué problemas no previó Pat cuando aceptó la asignación
2. Cómo podría la compañía haber asistido a Pat para reducir las dificultades a las que tuvo que enfrentarse
3. Considera usted que la situación que enfrentó Pat es típica de un estadounidense que acepta una asignación en el extranjero. Discuta su respuesta.

## INCIDENTE DE ARH



## ¿Hubo una cantidad suficiente de preparación?

**Hola, Sam.** Cómo van los preparativos para tu asignación a Japón .

Muy bien, Elvis, realmente me siento preparado para la asignación, y el alto nivel de aprehensión que experimenté al principio se esfumó .

En qué consistió exactamente el programa de preparación, Sam .

La experiencia fue realmente exhaustiva. Primero, pasé una gran cantidad de tiempo en un amplio programa de orientación y capacitación. El programa cubría la capacitación y la familiarización con el idioma, la cultura, la historia, las condiciones de vida y las costumbres locales de Japón. Posteriormente, para hacer la transición de regreso a casa más sencilla y mejor para mi carrera, desarrollé un plan con mi jefe que incluye varios viajes a Estados Unidos para seguir siendo una parte clave de esta operación. Además, la capacitación para el desarrollo de mi carrera incluirá la misma capacitación que la de los otros administradores en la oficina matriz. Finalmente, se me informó perfectamente acerca de la orientación y la capacitación de repatriación que deberé seguir cuando regrese a casa. También se me informó ampliamente acerca del paquete de remuneración, el cual parece ser muy generoso .

Eso es formidable, Sam. Aún no has encontrado un lugar para vivir .

Todavía no, Elvis, pero mi esposa y mis hijos van a salir de viaje en tres días para reunirse con la persona a cargo de las reubicaciones de la compañía para considerar las diversas posibilidades .

Qué le pareció a tu familia la capacitación para la orientación, Sam .

Bien, mi esposa ordenó algunas cintas para aprender japonés, y considero que ella leyó toda la información que se cubrió en la clase. Ella y los niños estarán bien porque tendrán tiempo para adaptarse ellos no tienen que andar a las carreras por todas partes como yo .

### Preguntas

1. Considera usted que la familia de Sam está adecuadamente preparada para desplazarse a Japón. Por qué
2. El programa de orientación de la compañía debería haber incluido directamente a la familia de Sam
3. Serán necesarias la orientación y la capacitación para la repatriación en el caso de la familia de Sam a su regreso a Estados Unidos

## Notas

1. Eamon Javers, Steering Clear of Foreign Snafus , *BusinessWeek* (12 de noviembre de 2007): 76.
2. The High Cost Of International Bribery , *Business Finance* 13 (enero de 2007): 7-S.
3. Steven Anderson, Deceitful Deals , *InsideCounsel* 18 (junio de 2008): 3S-40.
4. *Ibid.*
5. Mike Koehler, Does Your Target Have Clean Hands Overseas , *Mergers Acquisitions: The Dealermaker's Journal* 40 (abril de 2005): 53-56.
6. Benjamin Norris, Don't Ignore the FCPA , *Journal of Commerce* 27 (27 de febrero de 2006): 42.
7. David M. Katz, The Bribery Gap , *CFO* 21 (enero de 2005): 59-61.
8. *Ibid.*
9. *Ibid.*
10. Bill Leonard, Earning His Papers , *HR Magazine* 53 (abril de 2008): 64-65.
11. Zachary Karabell, Wake Up and Smell the Performance Gap , *Harvard Business Review* 84 (febrero de 2006): 59-60.
12. Geoffrey Colvin, America Isn't Ready , *Fortune Europe* 152 (8 de agosto de 2005): 22-31.
13. Chris Petersen, Going Global , *U.S. Business Review* 8 (septiembre de 2007): 16-17.
14. Carl E. Zwisler, Finding the Right International Master Franchise Partner , *Franchising World* 37 (abril de 2005): 43-48.
15. Polly Larson, International Growth Patterns Remain Strong , *Franchising World* 34 (abril de 2002): 6-8.
16. Albert Kong y Carl E. Zwisler, Franchising Rides Wave of Economic Expansion in Asia and Pacific Rim , *Franchising World* 39 (marzo de 2007): 25-32.

17. Stacey Mieyal Higgins, Brands Focus on Worldwide Growth , *Hotel Motel Management* 221 (6 de marzo de 2006): 30-32.
18. Kevin T. Higgins, P&G Reinvents Itself , *Marketing Management* 11 (noviembre/diciembre 2002): 12-15.
19. <http://en.wikipedia.org/wiki/Transnational>, 14 de julio de 2008.
20. Jena McGregor y Steve Hamm, Managing the Global Workforce , *BusinessWeek* (28 de enero de 2008): 34-35.
21. <http://www.hrci.org>, 22 de julio de 2008.
22. Success Strategies for Expats , *T D* 59 (septiembre de 2005): 48-51.
23. Lisa Takeuchi Cullen, The New Expatriates , *Time South Pacific edición Australia nueva elanda* (5 de noviembre de 2007): 51-53.
24. Pauline Loong, The Search for New Rainmakers , *Asiamoney* 13 (octubre de 2002): 38-41.
25. Esta sección se desarrolló con base en la obra de Anne Marie Francesco y Barry Allen Gold, *International Organizational Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998): 165.
26. Fay Hansen, Looking South , *Workforce Management* 87 (21 de abril de 2008): 21-26.
27. Dianne S. Jacobini, Expatriate Administration: New Realities and HR Challenges , *Employee Benefit eews* 19 (1 de marzo de 2005): 11.
28. Leah Carlson, Complications Abound in Managing Expatriate Benefits , *Employee Benefit eews* 19 (15 de junio de 2005): 28-39.
29. Andrea C. Poe, Selection Savvy , *HR Magazine* 47 (abril de 2002): 77-83.
30. Russell Flannery, Get Me Personnel! , *Forbes* 177 (17 de abril de 2006): 50.
31. Pamela Babcock, Foreign Assignments , *HR Magazine* 50 (octubre de 2005): 91-98.
32. *Ibid.*
33. *Ibid.*
34. Kenji Hall, Keeping Temps on Tap , *BusinessWeek* (14 de enero de 2008): 56.
35. Kelvin Coupe, Perspective Is Everything , *Chain Store Age* 84 (mayo de 2008): 38-40.
36. Meridith Levinson, Talent Knows No Boundaries , *CIO* 21 (1 de marzo de 2008): 14.
37. *Ibid.*
38. Gina M. Hernández, Cultural Training: Crucial to Relocation , *Caribbean Business* 35 (25 de febrero de 2007): S2.
39. Clifford C. Hebard, Managing Effectively in Asia , *Training Development* 50 (abril de 1996): 34.
40. Eric Krell, Budding Relationships , *HR Magazine* 50 (junio de 2005): 114-118.
41. Top Employees Get Overseas Jobs , *Westchester County Business Journal* 41 (26 de agosto de 2002): 15.
42. Arny Maingaut, Lesa Albright y Vieki Neal, Policy Tips, Repatriation, Safe Harbor Rules , *HR Magazine* 53 (marzo de 2008): 34-35.
43. *Ibid.*
44. Shirley Puccino, The Right Mix of Expatriate Employee Compensation Components , *Benefits Compensation Digest* 42 (septiembre de 2005): 30-33.
45. *Ibid.*
46. Deepak Desai, Globalization and the English Skills Gap , *Chief Learning Officer* 7 (junio de 2008): 62-63.
47. *Ibid.*
48. Hanif Sazen, Keeping It Fresh , *e.learning age* (junio de 2005): 28-29.
49. Gina Ruiz, Kimberly-Clark: Developing Talent in Developing World Markets , *Workforce Management* 85 (10 de abril de 2006): 34.
50. Lawson D. Thurston, Severance Payment and Christmas Bonus Changes Increase Cost of Doing Business , *Caribbean Business* 34 (11 de mayo de 2006): 58.
51. Vicki Taylor, Benefits around the World , *Employee Benefits* (febrero de 2006): Sección especial, 8-9.
52. Tim Richardson, Entertaining the Culture , *Cabinet Maker* (12 de agosto de 2005): 22-23.
53. Lionel Laroche, Hiring Abroad , *CMA Management* 76 (marzo de 2002): 57-58.
54. Shirley Puccino, Worldwide Practices and Trends in Expatriate Compensation and Benefits , *Benefits Compensation Digest* 44 (enero de 2007): 34-38.
55. Carlson, Complications Abound in Managing Expatriate Benefits .
56. Virginia A. Hulme, Short Staffed , *China Business Review* 33 (marzo/abril de 2006): 18-56.
57. Too Many Turkeys , *Economist* 337 (26 de noviembre de 2005): 75-76.
58. How a Performance and Accountability Focus Is Reinventing a Global Company , *HR Focus* 85 (febrero de 2008): 5-6.
59. More Multinational Firms Take Global Approach to Compensation , *Report on Salary Surveys* 8 (abril de 2008): 9.
60. Japanese Vie to be Family-friendliest , *Work-Life eewsbrief Trend Report* (mayo de 2008): 3.
61. *Ibid.*
62. CIGNA Launches EAP for Expatriates , *Business Insurance* 38 (14 de junio de 2004): 37.
63. Moray J. Taylor-Smith, Do You Know Where Your Employees Are , *Security Management* 46 (julio de 2002): 74-80.
64. Sam Barrett, Keep Global Perks at a Healthy Level , *Employee Benefits* (febrero de 2008): Sección especial: 13-14.
65. Unions Show Slight Growth in 2002 , *Canadian HR Reporter* 15 (23 de septiembre de 2002): 2.
66. M. E. Sharpe, Labor's Future , *Challenge* 39 (marzo de 1996): 65.
67. Colleen Taylor, Motorola Job Cuts Cost Company More Than 300M So Far , *Electronic eews* 53 (8 de octubre 8 2007): 34.
68. Regional Overview: Membership of Organizations , *Country Profile, United States* (diciembre 2005): 60.
69. Roger Morton, NAFTA: Twelve Years After , *Logistics Today* 47 (febrero de 2006): 10.
70. Nothing's Free in This World , *Economist* 376 (6 de agosto de 2005): 30.
71. HR's Response to the Top 10 Workplace Trends , *Strategic HR Review* 3 (septiembre/octubre de 2004): 14-15.
72. Ephraim Schwartz, On Business and Ethics , *InfoWorld* 27 (10 de octubre de 2005): 12.
73. Kristi Ellis, Child Labor Report the Good and Bad , *Fairchild Publications, Inc.* (2 de agosto de 2002): 14.
74. Nicholas Stein, No Way Out , *Fortune* 147 (20 de enero de 2003): 102-108.
75. Mexico Hits U.S. Exports with Tariffs in Retaliation for Byrd Amendment , *Metal Center eews* 45 (septiembre de 2005): 71.

76. John Zarocostas, U.S. Tariffs Cited in WTO Trade Review , *Women's Wear Daily* 191 (27 de marzo de 2006): 15.
77. Andrew Dobbins, The Global Mobility Challenge , *etworkWorld Asia* 3 (diciembre de 2007): 35-36.
78. Rachael King, How Virtual Teams Can Succeed , *BusinessWeek Online* (19 de mayo de 2008): 27.
79. Virtual Work: It's Not Just for Members of the Jedi Council , *T D* 59 (agosto de 2005): 12-13.
80. Leading the Virtual Team , *Associations ow* (mayo de 2008): 18.





**Abuso de sustancias tóxicas:** El consumo de sustancias ilegales o el uso indebido de sustancias como el alcohol y otras drogas.

**Acción afirmativa:** Estipulada por la Orden ejecutiva 11246, requiere que los empleadores emprendan medidas positivas para asegurar el empleo de los solicitantes y el buen trato de los empleados durante la relación laboral independientemente de la raza, el credo, el color o el origen nacional.

**Acción disciplinaria:** Invocación de una sanción contra un empleado que deja de satisfacer las normas establecidas.

**Acción disciplinaria progresiva:** Enfoque para la acción disciplinaria diseñado para asegurar que se imponga la sanción mínima apropiada a la ofensa.

**Acción disciplinaria sin castigo:** Proceso en el cual se da tiempo libre al empleado para que piense si desea seguir las reglas y continuar trabajando para la compañía.

**Accionistas:** Propietarios de una corporación.

**Administración de la diversidad:** Implica asegurarse de que los factores se encuentren en su sitio para permitir y fomentar el desarrollo continuo de una fuerza laboral diversa mediante la mezcla de las diferencias reales y percibidas entre los trabajadores con miras al logro de una productividad máxima.

**Administración de los recursos humanos (ARH):** Coordinación de la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales.

**Administración de recursos humanos a nivel global (ARHG):** Utilización de recursos humanos a nivel internacional para el logro de objetivos organizacionales sin consideración de las fronteras geográficas.

**Administración del desempeño (AD):** Proceso orientando hacia metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización.

**Administración del talento:** Proceso de anticipar las necesidades de la fuerza laboral, de administrar a los empleados actuales y de atraer a individuos altamente capacitados, así como de integrarlos y fomentar su desarrollo para lograr la máxima productividad de la fuerza laboral.

**Administrador de recursos humanos:** Individuo que normalmente actúa como consejero o consultor, y que trabaja a la vez con otros administradores para ayudarlos a tratar diversos asuntos relacionados con los recursos humanos.

**Administradores de línea:** Individuos que están directamente implicados en el logro del objetivo principal de la organización.

**Afiliación sindical obligatoria:** Requisito de que todos los empleados se vuelvan miembros del sindicato después de un periodo de empleo especificado (el mínimo legal es de 30 días) o después de que se ha negociado una cláusula de afiliación obligatoria.

**Agencia de empleo:** Organización que ayuda a las empresas a reclutar empleados y, al mismo tiempo, ayuda a los individuos en su intento por encontrar trabajo.

**Agentes libres:** Personas que se hacen cargo de la totalidad o de una parte de sus carreras, al ser sus propios jefes o al trabajar para otros en formas que se ajusten a sus necesidades o deseos.

**Alcoholismo:** Enfermedad que se caracteriza por un deseo incontrolable y compulsivo de beber alcohol y que interfiere con los patrones normales de vida.

**Ambiente externo:** Factores que están más allá de las fronteras de una organización y que influyen en la composición de los recursos humanos de una empresa.

**Análisis de puestos:** Proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización.

**Análisis de riesgos en el trabajo:** Proceso de pasos múltiples, diseñado para estudiar y analizar una tarea o un trabajo, y después dividir dicha tarea en aquellos pasos que permitan eliminar los riesgos asociados.

**Análisis grafológico:** Uso del análisis de la escritura como un factor de selección.

**Antigüedad:** Cantidad de tiempo que un empleado ha estado asociado con la compañía, con una división, un departamento de la empresa o un puesto de trabajo.

**Anulación del registro sindical:** Situación contraria al proceso que deben seguir los empleados para ser reconocidos como una unidad oficial de negociaciones.

**Anuncios de empleo:** Procedimientos para informar a los empleados que se tienen nuevos puestos disponibles.

**Aprendizaje electrónico:** Sistema de implementación de capacitación y desarrollo que se basa en la instrucción en línea.

**Aranceles:** Impuestos que se cobran sobre aquellos bienes que se embarcan a través de las fronteras nacionales.

**Arbitraje:** Proceso en el cual se presenta una disputa a una tercera parte imparcial para obtener una decisión inapelable y vinculante para las partes un árbitro actúa básicamente como un juez.

**Arbitraje de derechos:** Arbitraje que se relaciona con las disputas sobre la interpretación y la aplicación de las diversas cláusulas de un contrato vigente.

**Arbitraje de intereses:** Arbitraje que se relaciona con las disputas sobre los términos propuestos de los contratos de negociaciones colectivas.

**Asistencia para la reubicación (*outplacement*):** Procedimiento a través del cual se brinda asistencia a los empleados despedidos para que encuentren trabajo en alguna otra parte.

**Auditoría social:** Evaluación sistemática de las actividades de una compañía en términos de su repercusión social.

**Autoevaluación:** Proceso de aprender acerca de uno mismo.

**Autonomía:** Grado de libertad y discreción individual que tienen los empleados al realizar sus trabajos.

**Baby boomers:** Generación nacida entre el fin de la Segunda Guerra Mundial y mediados de la década de 1960.

**Benchmarking:** Proceso para supervisar y medir los procesos internos de una empresa, como las operaciones, para luego comparar los datos obtenidos con la información de compañías que tienen un rendimiento de excelencia en esas áreas.

**Boicot:** Acuerdo de los miembros del sindicato consistente en rehusarse a consumir o comprar los productos de una empresa.

**Boicot secundario:** Intento de un sindicato para motivar a terceras partes (como los proveedores y los clientes) para que dejen de hacer negocios con una empresa. Esta práctica fue declarada como ilegal por la Ley Taft-Hartley.

**Bono:** Recompensa financiera que se concede una sola vez en el año, en función de la productividad, y que no se añade a la remuneración de base.

**Bono inmediato:** Gratificación monetaria relativamente pequeña que se otorga a los empleados por un trabajo o esfuerzo sobresaliente durante un periodo razonablemente corto.

**Branding:** La imagen o cultura corporativa de una empresa.

**Broadbanding:** Técnica de remuneración que descompone muchos niveles salariales en un número reducido de intervalos amplios para mejorar la eficacia organizacional.

**Campañas de conciencia pública:** Maniobras laborales, que no coinciden con una huelga ni con una campaña de organización, para presionar a un empleador con la finalidad de que mejore sueldos, prestaciones y otros rubros.

**Capacitación:** Actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales.

**Capacitación de aprendices:** Método de capacitación que combina la instrucción en el salón de clases con la capacitación en el puesto de trabajo.

**Capacitación en el puesto de trabajo:** Método informal de capacitación y desarrollo que permite a un empleado aprender las tareas de los puestos de trabajo mediante la ejecución real de las mismas.

**Capacitación justo a tiempo:** Capacitación que se imparte en cualquier momento y en cualquier parte del mundo donde se necesite.

**Capacitación para la sensibilización:** Técnica de desarrollo organizacional diseñada para ayudar a los individuos a conocer la manera en la que otros perciben su comportamiento (también se le conoce como capacitación del grupo T).

**Capacitación y desarrollo:** Parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional.

**Carrera:** Curso general de acción que una persona elige seguir a lo largo de su vida laboral.

**Caza de talentos:** El proceso de reclutar activamente empleados a partir de las empresas exitosas.

**Centro de evaluación:** Técnica de selección que requiere que los individuos ejecuten actividades similares a las que podrían encontrar en un puesto de trabajo real.

**Centro de servicios compartidos (CSC):** Un centro que toma actividades de transacciones de rutina dispersas en toda la organización y las concentra en un lugar.

**Cibertrabajo:** Posibilidad de una jornada laboral que no termina nunca en virtud de las nuevas tecnologías de comunicación inalámbricas.

**Círculos de calidad:** Grupos de empleados que de manera voluntaria se reúnen regularmente con sus supervisores para discutir

los problemas, investigar las causas, recomendar soluciones y tomar acciones correctivas cuando están autorizados para ello.

**Ciudadano de un tercer país:** Ciudadano de un país que trabaja en un segundo país, y que es empleado por una organización que tiene sus oficinas centrales en un tercer país.

**Clasificación:** Técnica de evaluación del desempeño en la cual el evaluador coloca a todos los empleados provenientes de un grupo en el orden de su desempeño general.

**Cláusula referente al costo de la vida:** Cláusula de escalamiento en un contrato laboral que aumenta de manera automática los sueldos a medida que aumenta el índice del costo de la vida.

**Coaching:** Asistencia muy similar a la que brinda un mentor con frecuencia se considera una responsabilidad del jefe inmediato.

**Coalición Cambiar para Ganar:** Federación sindical integrada por siete sindicatos que se separaron de la Federación Estadounidense del Trabajo y Congreso de Organizaciones Industriales (AFL-CIO) para constituir formalmente una federación laboral competidora que, en 2005, representaba a cerca de 6 millones de trabajadores estadounidenses.

**Comité sobre Educación Política (Committee on Political Education, COPE):** Brazo político de la AFL-CIO.

**Compactación salarial:** Situación que se presenta cuando los empleados con menos experiencia reciben tanto o más dinero que los empleados que han estado con la organización durante mucho tiempo. Esto se debe a un incremento gradual en los salarios iniciales y a un ajuste limitado de salarios para los empleados de mayor antigüedad en la empresa.

**Comparación por pares:** Variación del método de clasificación en la cual el desempeño de cada empleado se compara con el de cualquier otro empleado dentro del grupo.

**Compartir el puesto de trabajo:** Situación en la que dos personas que trabajan tiempo parcial dividen los deberes de un puesto de trabajo en alguna forma convenida y reciben un pago de acuerdo con sus contribuciones.

**Competencias:** Amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios.

**Confiabilidad:** Grado en el cual una prueba de selección arroja resultados consistentes.

**Conspiración:** Reunión de dos o más personas que se asocian para perjudicar los derechos de otros o de la sociedad (como rehusarse a trabajar o solicitar sueldos más altos, en el contexto de principios del siglo xx).

**Contratación negligente:** Responsabilidad en la que incurre una compañía cuando no realiza una investigación razonable de los antecedentes de un candidato, y después asigna a un individuo potencialmente peligroso a un puesto en el cual éste puede causar daños.

**Contrato de paracaídas de oro:** Beneficio adicional que protege a los ejecutivos en caso de que otra compañía adquiera su empresa o en caso de que el ejecutivo se vea obligado a abandonar la compañía por otras razones.

**Contrato que impide la afiliación a un sindicato:** Acuerdo escrito entre el empleado y la compañía, que se realizaba en el momento de la contratación, y que prohibía al trabajador unirse a un sindicato o participar en las actividades del mismo.

**Contrato social:** Conjunto de reglas y supuestos explícitos e implícitos acerca de las interrelaciones aceptables entre los diversos elementos de la sociedad.

**Corporación global (CG):** Organización que posee unidades corporativas en diversos países, las cuales se han integrado para operar como una organización en todo el mundo.

**Corporación multinacional (CMN):** Empresa que tiene su base en un país (la nación de origen) y que produce bienes o presta servicios en uno o más países extranjeros (países anfitriones).

**Corporación transnacional:** Organización que transfiere las actividades laborales a aquellos lugares que tienen el talento y la disposición para realizar el trabajo al costo correcto.

**Crecimiento del puesto:** Incremento del número de tareas que realiza un empleado, siempre que todas las tareas queden en el mismo nivel de responsabilidad.

**Cuenta de ahorros para la salud:** Una cuenta de ahorros fiscalmente protegida similar a una cuenta individual para el retiro (*Individual Retirement Account*, IRA), pero destinada para gastos médicos con planes de salud altamente deducibles que tienen gastos anuales deducibles de por lo menos 1,050 para los individuos y de 2,100 para las familias.

**Cuenta de gastos flexibles:** Plan de prestaciones establecido por los empleadores que permite a los empleados depositar una cierta porción de su salario en una cuenta (antes de pagar impuestos sobre la renta), la cual puede usarse para gastos elegibles.

**Cuestionario posterior a la salida:** Cuestionario que se envía a los ex empleados varias semanas después de que abandonan la organización para determinar la verdadera razón por la cual salieron de la empresa.

**Cultura de un país:** Conjunto de valores, símbolos, creencias, idiomas y normas que guían el comportamiento de los recursos humanos dentro de un país.

**Cuotas:** Políticas que limitan el número o el valor de los bienes que pueden importarse a través de las fronteras nacionales.

**Currículum:** Resumen dirigido a metas que describe la experiencia, formación académica y capacitación de un individuo es un documento que se redacta para utilizarse en un proceso de selección de personal.

**Currículum con palabras clave:** Currículum que contiene una descripción adecuada de las características del buscador de empleo y de su experiencia en una industria específica presentadas en términos de palabras clave con la finalidad de acoplarse a los procesos de búsqueda de las computadoras.

**Curva salarial:** Ajuste de los puntos graficados para crear una progresión suave entre los niveles salariales (también se conoce como *curva de remuneración*).

**Deducción automática de cuotas por nómina:** Acuerdo en virtud del cual una compañía conviene en retener las cuotas del sindicato de los cheques de sueldo de los miembros para enviar el dinero directamente al sindicato.

**Demandas irreales:** Peticiones que el sindicato no espera que satisfaga la administración cuando se plantean por primera vez.

**Desarrollo:** Aprendizaje que va más allá del trabajo actual y que tiene un enfoque a largo plazo.

**Desarrollo de carrera** Enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que las personas con las cualidades y la experiencia adecuadas estén disponibles cuando se les necesite.

**Desarrollo de recursos humanos (DRH):** Función principal de la ARH que no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo

del personal, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño.

**Desarrollo gerencial:** Consiste en todas las experiencias de aprendizaje que ofrece una organización y que dan como resultado la actualización de las habilidades y los conocimientos que se requieren en los puestos administrativos actuales y del futuro.

**Desarrollo organizacional (DO):** Proceso planeado para mejorar la organización desarrollando sus estructuras, sistemas y procedimientos para aumentar la eficacia y alcanzar las metas deseadas.

**Descenso de categoría:** Proceso de desplazar a un trabajador a un nivel más bajo de deberes y responsabilidades, lo cual implica por lo general una reducción de la remuneración.

**Descripción del puesto:** Documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto.

**Determinación del valor monetario de los puestos:** Asignación de una cantidad en dinero al valor de un puesto de trabajo.

**Disciplina:** Estado de autocontrol del empleado y de conducta ordenada que indica el grado de trabajo de equipo genuino dentro de una organización.

**Discriminación con motivo de las responsabilidades familiares (DRF):** Discriminación que se ejerce contra los empleados con motivo de sus obligaciones relacionadas con el cuidado de los miembros de familia.

**Diseño de puestos:** Proceso de determinar las tareas específicas a realizar, los métodos que deberán usarse para cumplir con ellas y la manera en la que un puesto se relaciona con otros dentro de una organización.

**Distribución obligatoria:** Técnica de evaluación del desempeño en la cual se requiere que el evaluador asigne a los individuos de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías, similares a una distribución normal de frecuencias.

**Diversidad:** Cualquier diferencia que se perciba entre las personas: edad, raza, religión, especialidad funcional, profesión, orientación sexual, origen geográfico, estilo de vida, ocupación o puesto dentro de la organización y cualquier otra diferencia.

**Doctrina de empleabilidad:** Los empleados tienen un compromiso con la compañía mientras trabajan en ella, y la compañía debe brindar a los empleados la oportunidad de aprender nuevas habilidades, pero esta situación perdura tanto como la relación laboral.

**Dotación de personal:** Proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tenga el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos empresariales.

**Dotación de personal etnocéntrica:** Enfoque para la dotación de personal de puestos en el cual las compañías contratan principalmente a expatriados para ocupar las posiciones de nivel más alto en el extranjero.

**Dotación de personal geocéntrica:** Enfoque de dotación de personal que usa una estrategia de negocios integrada a todo el mundo.

**Dotación de personal policéntrica:** Enfoque de dotación de personal en el cual los nacionales del país anfitrión se diseminan por toda la organización, desde los niveles más altos hasta los más bajos.

**Dotación de personal regiocéntrica:** Enfoque de dotación de personal que es similar al enfoque de dotación de personal policén-

trica, excepto que los grupos regionales de las subsidiarias reflejan la estrategia de la organización, y la estructura funciona como una unidad.

**Educación superior en línea:** Oportunidades educacionales incluyendo los programas de licenciatura y de capacitación que se imparten a través de Internet, ya sea de forma total o parcial.

**Efecto adverso:** Este concepto, establecido por los *Lineamientos uniformes*, ocurre si las mujeres y los grupos minoritarios no son contratados en un porcentaje de por lo menos el 80 por ciento del grupo que tenga los mejores logros.

**Ejecutivo:** Un administrador de alto nivel que se reporta directamente al director ejecutivo de una corporación o al jefe de una división mayor.

**Empleados eventuales:** Descritos como la fuerza laboral estadounidense disponible por un ex secretario del Trabajo, los empleados eventuales tienen una relación no tradicional con el empleador en el sitio de trabajo y laboran tiempo parcial, en forma temporal o como contratistas independientes.

**Empleados exentos:** Empleados que se categorizan como ejecutivos, administrativos, profesionales o vendedores externos.

**Empleo voluntario:** Contrato no escrito que se crea cuando un empleado acepta trabajar para un empleador, pero no existe un acuerdo en cuanto a la duración del empleo.

**Empresa de consultoría:** Empresa de búsqueda de ejecutivos que se considera como consultor para las organizaciones que son sus clientes, y funciona únicamente sobre una base contractual en general, estas empresas reclutan ejecutivos de negocios de alto nivel.

**Empresa de contingencia:** Empresa de búsqueda de ejecutivos que recibe honorarios sólo si se tiene éxito al colocar un candidato en un puesto de trabajo.

**Encuesta de actitudes:** Encuesta que busca información de los empleados para determinar sus sentimientos acerca de temas como el trabajo que desempeñan, su supervisor, su ambiente laboral, la flexibilidad en el lugar de trabajo, las oportunidades de avance, las oportunidades de capacitación y desarrollo, y el sistema de remuneración de la empresa.

**Encuesta salarial:** Un medio de obtener datos en relación con lo que pagan otras empresas por trabajos o clases de trabajos de tipo específico dentro de un mercado laboral.

**Enfoque ascendente:** Método de pronóstico en el cual cada nivel sucesivo de la organización, empezando por el más bajo, pronostica sus requerimientos y, en última instancia, da un pronóstico agregado de los empleados que se necesitan.

**Enriquecimiento de puestos:** Cambios en el contenido y en el nivel de responsabilidad de un puesto con la finalidad de imponer mayores retos al empleado.

**Ensayo:** Técnica de evaluación del desempeño en la cual el evaluador redacta una breve narración en la que describe el desempeño del empleado.

**Entrevista bajo estrés:** Forma de entrevista en la cual el entrevistador crea ansiedad en el entrevistado intencionalmente.

**Entrevista conductual:** Entrevista estructurada en la cual se pide a los candidatos que relaten aquellos incidentes reales de su pasado que sean relevantes para el puesto en cuestión.

**Entrevista de panel:** Entrevista en la cual varios de los representantes de la empresa entrevistan a un candidato al mismo tiempo.

**Entrevista de salida:** Medio para la revelación de las verdaderas razones por las que los empleados abandonaron sus trabajos se

realiza antes de que un empleado salga de la compañía y brinda información sobre cómo corregir las causas de descontento y reducir la rotación.

**Entrevista de trabajo:** Conversación orientada hacia las metas en la cual un entrevistador y un candidato a un puesto de trabajo intercambian información.

**Entrevista estructurada:** Entrevista en la cual el entrevistador hace la misma serie de preguntas relacionadas con el trabajo a todos los candidatos a un puesto en particular.

**Entrevista grupal:** Reunión en la cual varios solicitantes de empleo interactúan en presencia de uno o más representantes de la compañía.

**Entrevista no estructurada:** Entrevista en la cual se hacen preguntas abiertas y de sondeo al candidato al puesto de trabajo.

**Equidad con los empleados:** Equidad que existe cuando los individuos que realizan trabajos similares para una misma empresa reciben una remuneración acorde con los factores únicos que los caracterizan, como su nivel de desempeño o su antigüedad en la compañía.

**Equidad con los equipos:** Equidad que se logra cuando los equipos son recompensados con base en la productividad grupal.

**Equidad externa:** Equidad que existe cuando los empleados de una empresa reciben una remuneración comparable con la de los individuos que realizan trabajos similares en otras empresas.

**Equidad financiera:** Percepción de un tratamiento justo en la remuneración de los empleados.

**Equidad interna:** Equidad que existe cuando los empleados reciben una remuneración acorde con el valor relativo de sus trabajos dentro de la misma organización.

**Ergonomía:** Estudio de la interacción humana con las tareas, los equipos, las herramientas y el ambiente físico.

**Error de tendencia central:** Error de evaluación que ocurre cuando el evaluador, incorrectamente, califica a todos los empleados cerca del promedio o de la parte media de una escala.

**Error o efecto de halo:** Error de evaluación que ocurre cuando un administrador generaliza una característica del desempeño, ya sea positiva o negativa, o un incidente positivo o negativo, a todos los aspectos de la evaluación del desempeño, dando como resultado una evaluación más alta o más baja de la que merecería el empleado.

**Escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC):** Técnica de evaluación del desempeño que combina los elementos de la escala tradicional de calificación y la técnica de incidentes críticos a lo largo de una escala se muestran varios niveles de desempeño y cada uno de ellos se describe en términos del comportamiento de un empleado en un puesto específico de trabajo.

**Escalas de calificación:** Técnica de evaluación del desempeño que califica a los empleados de acuerdo con factores definidos.

**Especialista:** Un individuo que puede ser un ejecutivo de recursos humanos, un administrador de recursos humanos, o una persona no vinculada con la tarea administrativa, y que se interesa por lo general tan sólo en una de las cinco áreas funcionales de la administración de recursos humanos.

**Especificación del puesto:** Documento que describe las cualidades mínimas aceptables que debe poseer un individuo para desempeñar un trabajo en particular.

**Estándares laborales:** Técnica de evaluación del desempeño que compara el desempeño de cada empleado con un estándar pre-determinado o con un nivel esperado de producción.



**Estandarización:** Uniformidad en los procedimientos y las condiciones relacionados con la administración de pruebas.

**Estrés:** Reacción no específica del cuerpo humano a cualquier exigencia que se haga sobre él.

**Estudio de caso:** Método de capacitación y desarrollo en el cual se espera que los aprendices estudien la información contenida en un caso expuesto y tomen decisiones con base en el mismo.

**Ética:** Disciplina que trata con lo que es bueno y malo, o con los deberes y las obligaciones morales.

**Ética de los recursos humanos:** Aplicación de principios éticos a las relaciones y actividades de recursos humanos.

**Ética de tipo I:** La fuerza de la relación entre lo que un individuo o una organización creen que es moral y correcto, y lo que las fuentes disponibles de lineamientos indican que es moralmente correcto.

**Ética de tipo II:** La fuerza de la relación entre lo que uno cree y la manera en la que uno se comporta.

**Evaluación de puestos:** Proceso que determina el valor relativo de un puesto de trabajo en relación con otro.

**Evaluación del desempeño (ED):** Sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas.

**Eventos de reclutamiento:** Eventos a los que asisten tanto los reclutadores como el tipo de individuos que está buscando la compañía.

**Exclusividad sindical:** Acuerdo que determina que la afiliación al sindicato es un prerrequisito para otorgar el empleo.

**Expatriado:** Empleado que no es ciudadano del país en el cual se localizan las operaciones de una empresa, pero que es ciudadano del país en el cual la organización tiene sus oficinas centrales.

**Exportar:** Vender en el extranjero, ya sea en forma directa o indirecta, mediante la contratación de agentes y distribuidores extranjeros.

**Familia con dos carreras:** Situación en la cual ambos padres de familia tienen trabajos fuera de casa y responsabilidades familiares.

**Fatiga crónica:** Condición que incapacita y en la cual los individuos pierden el sentido del propósito básico y del cumplimiento de su trabajo.

**Federación Estadounidense del Trabajo y Congreso de Organizaciones Industriales (AFL-CIO):** Federación central de sindicatos de oficios en Estados Unidos.

**Feria de empleo:** Método de reclutamiento utilizado por un solo empleador o un grupo de empleadores para atraer a un gran número de solicitantes de trabajo a una localidad con la finalidad de concertar una entrevista.

**Feria virtual de empleo:** Método de reclutamiento en línea en el cual participa un solo empleador o un grupo de empleadores para atraer a un gran número de solicitantes de empleo.

**Formación de equipos:** Esfuerzo consciente para desarrollar grupos de trabajo eficaces y habilidades cooperativas a través de toda la organización.

**Franquicia:** Opción a través de la cual una compañía matriz concede a otra empresa el derecho de realizar operaciones de negocios de una manera prescrita.

**Fuentes de reclutamiento:** Espacios donde se localizan los candidatos calificados.

**Generación I:** Niños asimilados a Internet, nacidos después de mediados de la década de 1990.

**Generación X:** Nombre que designa a los 40 millones de trabajadores estadounidenses que nacieron entre mediados de la década de 1960 y finales de la década de 1970.

**Generación Y:** Generación compuesta por las personas que nacieron entre finales de la década de 1970 y principios de la década de 1990.

**Generalista:** Una persona que puede ser un ejecutivo y que realiza tareas en una variedad de áreas relacionadas con los recursos humanos.

**Grupos de interés (o participantes empresariales):** Individuos o grupos cuyos intereses se ven afectados por las actividades organizacionales.

**Hoja de balance de fortalezas y debilidades:** Un procedimiento de autoevaluación, desarrollado originalmente por Benjamín Franklin, que ayuda a las personas a tomar conciencia de sus fortalezas y debilidades.

**Horarios de trabajo flexibles:** Práctica consistente en permitir a los empleados elegir sus propios horarios de trabajo, dentro de ciertos límites.

**Huelga:** Acción tomada por los miembros del sindicato, quienes se rehúsan a trabajar con la finalidad de ejercer presión sobre la administración en las negociaciones.

**Identidad de las tareas:** Grado en el cual una actividad incluye una unidad identificable de trabajo que debe realizarse desde el principio hasta el final.

**Importancia de las tareas:** Efecto que tiene un trabajo sobre otras personas.

**Incentivos adicionales:** Prestaciones especiales que otorga una empresa a un grupo pequeño de ejecutivos clave como un beneficio extra.

**Incidentes críticos:** Técnica de evaluación del desempeño que requiere del mantenimiento de registros escritos acerca de las acciones altamente favorables y desfavorables del empleado en el puesto de trabajo.

**Indemnización por cese o liquidación:** Remuneración para ayudar a los empleados despedidos mientras encuentran un nuevo empleo.

**Inducción:** Esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo.

**Inducción de los nuevos ejecutivos de la empresa:** Proceso mediante el cual las compañías ayudan a los nuevos ejecutivos a aprender rápidamente la estructura, la cultura y la política de la organización, de tal manera que éstos puedan empezar a hacer contribuciones a la empresa tan pronto como sea posible.

**Indulgencia:** Actitud que implica dar a un empleado una evaluación de alto desempeño que no merece.

**Infiltrar organizadores en las comunidades:** Proceso del sindicato para ayudar a entrar a organizadores sindicales en el seno de las comunidades para enfocarse en una industria en particular.

**Inteligencia emocional:** Capacidad para reconocer y administrar las emociones.

**Juegos de negocios:** Método de capacitación y desarrollo que permite a los participantes asumir papeles como el del presidente, contralor o vicepresidente de marketing de dos o más

organizaciones hipotéticas y competir entre sí mediante la manipulación de factores selectos en una situación particular de negocios.

**Lesiones por tensión continua:** Conjunto de condiciones ocasionadas por ejercer demasiada tensión sobre una articulación cuando se realiza una misma acción en forma repetida.

**Leyes del derecho al trabajo:** Leyes que prohíben a la administración y a los sindicatos realizar acuerdos que demanden la afiliación al sindicato como una condición para otorgar el empleo.

**Libertad de afiliación:** Condición que garantiza otorgar empleo sobre una base equitativa para los miembros y los no miembros del sindicato.

**Licencia:** Acuerdo en virtud del cual una organización otorga a una empresa extranjera el derecho a usar propiedades intelectuales como patentes, derechos de propiedad literaria, procesos de manufactura o nombres comerciales durante un periodo específico.

**Líderes de remuneraciones:** Organizaciones que pagan sueldos y salarios superiores a los de las empresas de la competencia.

**Lista de preferencias y aversiones:** Procedimiento que ayuda a los individuos a reconocer las restricciones que se imponen ellos mismos.

**Mandato judicial:** Procedimiento legal que en algún tiempo usaron los empleadores para evitar ciertas actividades del sindicato, como las huelgas o los intentos de sindicalización.

**Márgenes salariales:** Tarifa de remuneración mínima y máxima con una suficiente variación entre las dos para hacer posible una diferencia significativa en el salario.

**Mediación:** Participación de una tercera parte neutral que entra a las negociaciones con la intención de facilitar una resolución para una disputa laboral cuando ocurre un estancamiento en las negociaciones.

**Mediador:** Funcionario que tiene acceso a la alta administración y quien escucha las quejas de los empleados, realiza las investigaciones conducentes y recomienda la acción apropiada.

**Mentoring:** Enfoque de asesoría, capacitación y formación, encaminado a crear una relación práctica para mejorar el crecimiento y el desarrollo individual, tanto a nivel personal como profesional.

**Mentoring inverso:** Proceso en el cual los empleados de más edad aprenden de los empleados más jóvenes.

**Mercado laboral:** Empleados potenciales que se localizan dentro del área geográfica donde se recluta el personal.

**Método de clasificación:** Método de evaluación de puestos en el cual se definen clases o grados para describir un conjunto de puestos de trabajo.

**Método de comparación de factores:** Método de evaluación de puestos que supone la existencia de cinco factores universales que definen cualquier puesto de trabajo: requisitos mentales, habilidades, requisitos físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo el evaluador toma decisiones sobre estos factores de manera independiente.

**Método de perfiles y escalas guía de Hay (plan Hay):** Versión refinada del método de puntos utilizada por aproximadamente 8,000 organizaciones de los sectores público y privado en todo el mundo para evaluar puestos de trabajo a nivel de oficinistas, vendedores, técnicos, profesionales, administradores y/o ejecutivos.

**Método de puntos:** Método de evaluación de puestos en el cual los evaluadores asignan valores numéricos a factores específicos de los puestos de trabajo, como el conocimiento requerido la suma de estos valores da por resultado una evaluación cuantitativa del valor relativo de un puesto de trabajo.

**Método jerárquico:** Método de evaluación de puestos en el cual los evaluadores examinan la descripción de cada puesto de trabajo sometido a evaluación y ordenan los puestos laborales de acuerdo con su valor para la compañía.

**Métodos de reclutamiento:** Medios específicos que se usan para atraer a los empleados potenciales hacia la empresa.

**Métrica del capital humano:** Medidas del desempeño de los recursos humanos.

**Misión:** Propósito continuo de una unidad o su razón de ser.

**Modelado de comportamiento:** Método de capacitación y desarrollo que permite a una persona aprender mediante la imitación de comportamientos de otros para mostrar a los administradores cómo manejar diversas situaciones.

**Nacional del país anfitrión:** Empleado que es ciudadano del país en el cual se localiza la subsidiaria de una empresa.

**Negligencia al dar referencias:** Responsabilidad en la que pueden incurrir los empleadores al no hacer una advertencia acerca de un problema particularmente severo con un ex empleado.

**Negociación colectiva:** Cumplimiento de la obligación mutua del empleador y del representante de los empleados para reunirse en tiempos razonables y para dialogar de buena fe con respecto a los salarios, horarios de trabajo y otros términos y condiciones de empleo, o la negociación de un acuerdo, o cualquier cuestión que surja de ello, y la elaboración de un contrato escrito que incorpore cualquier acuerdo alcanzado si alguna de las partes así lo requiere tal obligación no fuerza a ninguna de las partes a estar de acuerdo con una propuesta o a requerir el otorgamiento de una concesión.

**Niveles salariales:** Agrupamiento de puestos de trabajo similares para simplificar la determinación del valor monetario de los puestos.

**Norma:** Marco de referencia para comparar el desempeño de un candidato con el de otros.

**Objetividad:** Condición que se logra cuando todos los que califican una prueba obtienen los mismos resultados.

**Ofertas de empleo:** Procedimiento que hace posible que aquellos empleados que consideren que poseen las cualidades requeridas para un puesto anunciado presenten su candidatura para el mismo.

**Orden ejecutiva (OE):** Directiva emitida por el presidente que tiene la fuerza y el efecto de una ley promulgada por el Congreso en tanto que se aplica a las agencias y a los contratistas federales.

**Organización del proveedor exclusivo:** Organización administrada para la atención médica que ofrece una red más reducida de proveedores preferidos y que, por lo regular, otorga un número reducido de beneficios, si acaso ofrece alguno, cuando se recurre a un proveedor fuera de la red.

**Organización del proveedor preferido:** Organización administrada para la atención médica en la cual se brindan incentivos a los miembros para que usen los servicios dentro de sistema también es posible recurrir a los proveedores que están fuera de la red, pero a un costo más alto.

**Organización en proceso continuo de aprendizaje:** Empresa que reconoce la importancia fundamental de la capacitación y el de-

sarrollo continuos relacionados con el desempeño y que toma las acciones conducentes.

**Organización encubierta:** Proceso de capacitar a los organizadores del sindicato para que soliciten empleos en una compañía y para que, una vez contratados, trabajen para sindicalizar a los empleados.

**Organización para el mantenimiento de la salud:** Organización administrada para la atención médica que cubre todos los servicios por una cuota fija, pero que ejerce un control sobre los médicos y los servicios de salud a que tiene acceso un miembro.

**Organización profesional de empleadores (OPE):** Es una compañía de subcontratación de empleados a otros negocios.

**Pago basado en competencias:** Plan de remuneración que recompensa a los empleados por las capacidades que logren.

**Pago basado en habilidades:** Sistema que retribuye a los empleados por sus habilidades y sus conocimientos relacionados con el trabajo, y no por los títulos de sus puestos de trabajo.

**Pago de cuotas sindicales:** Cláusula del contrato de trabajo que requiere, como una condición para el empleo, que cada miembro que no pertenezca al sindicato de una unidad de negociaciones pague al sindicato el equivalente de los derechos de afiliación como un cargo por servicios a cambio de que el sindicato actúe como agente de negociaciones.

**Pago por méritos:** Pago que se añade a la remuneración de base de los empleados en función de su nivel de desempeño.

**Pago por pieza producida:** Plan de remuneración por incentivos en el cual se paga a los empleados por cada unidad que producen.

**Pago por riesgos:** Dinero adicional que se paga a los empleados que trabajan en condiciones extremadamente peligrosas.

**Palabras clave:** Palabras o frases que se usan para buscar en una base de datos los currículos que cumplen ciertas condiciones.

**Paro patronal:** Decisión de la administración de mantener a los trabajadores sindicalizados fuera del lugar de trabajo y de administrar las operaciones con personal administrativo y/o con trabajadores de remplazo (esquirols) para forzar al sindicato a regresar a la mesa de negociaciones.

**Participación de ganancias:** Planes diseñados para vincular a los empleados con la productividad de la empresa y para otorgar un pago de incentivos basado en un mejoramiento en el desempeño de la compañía.

**Participación de utilidades:** Plan de remuneración que da como resultado la distribución de un porcentaje predeterminado de las utilidades de la empresa entre los empleados.

**Periodos sabáticos:** Licencias temporales de ausencia dentro de una organización, generalmente con una remuneración reducida.

**Plan 401(k):** Plan de contribución definida en el cual los empleados pueden diferir el ingreso hasta una cantidad máxima permitida.

**Plan de atención médica de contribución definida:** Sistema en el que las compañías otorgan anualmente a cada empleado una cantidad definida de dinero con la cual compran una cobertura para la atención médica.

**Plan de contribuciones definidas:** Plan de retiro en el que el empleador realiza contribuciones específicas a un fondo de retiro o de ahorro establecido para el empleado.

**Plan de prestaciones definidas:** Plan de retiro que ofrece al participante una renta fija a partir de la jubilación.

**Plan Scanlon:** Plan de participación de ganancias que brinda una recompensa financiera para los empleados por los ahorros en costos de mano de obra que resultan de sus sugerencias.

**Planeación de carrera:** Proceso continuo a través del cual un individuo establece las metas de su carrera e identifica los medios para lograrlas.

**Planeación de carrera organizacional:** Sucesión planeada de puestos en una organización para desarrollar a sus empleados.

**Planeación de la sucesión en los puestos:** Proceso para asegurar que se disponga de personas capacitadas para asumir los puestos administrativos clave una vez que tales puestos estén vacantes.

**Planeación de recursos humanos (PRH):** Proceso sistemático para hacer coincidir la oferta interna y externa de personas con la apertura de puestos que se anticipa en la organización durante un periodo específico.

**Planeación estratégica:** Proceso en virtud del cual la alta administración determina los propósitos y objetivos organizacionales generales y la manera en la cual se alcanzarán.

**Planes de opción de compra de acciones por parte de los empleados:** Planes de contribución definida en los cuales una empresa aporta acciones de capital a un fideicomiso.

**Planes de opciones sobre acciones:** Plan de incentivos en el cual los ejecutivos pueden comprar una cantidad especificada de acciones de su compañía en el futuro al precio de mercado actual o a un precio inferior a éste.

**Planes de saldo de fondos de retiro:** Plan de retiro que incluye elementos tanto de los planes de prestaciones definidas como de los planes de contribuciones definidas.

**Planes personalizados de prestaciones:** Plan de prestaciones que permite a los empleados hacer selecciones anuales para determinar en gran parte su paquete de prestaciones mediante la elección entre el efectivo gravable y numerosas prestaciones.

**Política de remuneración:** Política que establece lineamientos generales para tomar decisiones de remuneración.

**Posición:** Conjunto de tareas y responsabilidades a cargo de una persona.

**Prácticas en el manejo de documentos:** Método de capacitación y desarrollo en el cual se pide los participantes establecer prioridades para luego manejar varios documentos de negocios, mensajes de correo electrónico, memorandos, reportes y mensajes telefónicos que comúnmente pasarían por el escritorio de un administrador.

**Presentación realista del puesto:** Método de exponer información del puesto de trabajo, tanto positiva como negativa, ante un candidato de una manera imparcial.

**Prestaciones:** Todas las retribuciones financieras que no están incluidas en la remuneración financiera directa (es la remuneración financiera indirecta).

**Prestaciones complementarias por desempleo:** Brindan ingresos adicionales para los empleados que reciben prestaciones de seguros por desempleo.

**Prestaciones por reubicación:** Pagos que realiza la compañía por el envío de bienes para el hogar y los gastos temporales de sustento estos pagos cubren ya sea la totalidad o una parte del costo del bien inmueble asociado con la compra de una nueva casa para el empleado y la venta de la que ocupaba anteriormente.

**Prima de remuneración:** Cantidad que se paga a los empleados por trabajar durante largos periodos o en condiciones peligrosas o indeseables.

**Procedimientos de queja:** Proceso sistemático formal que permite a los empleados expresar quejas sin poner en peligro sus trabajos.

**Profesión:** Vocación caracterizada por la existencia de un cuerpo común de conocimientos y de un procedimiento para certificar a los miembros.

**Programa de acción afirmativa (PAA):** Enfoque desarrollado por las organizaciones que tienen contratados con el gobierno para demostrar que los trabajadores son contratados en proporción a su representación en el mercado de trabajo relevante de la empresa.

**Programa de asistencia a los empleados (PAE):** Enfoque amplio que han tomado muchas organizaciones para lidiar con la fatiga crónica, el abuso del alcohol y el consumo de drogas, y otros desórdenes emocionales.

**Promoción:** Movimiento de una persona hacia un nivel más alto dentro de una organización.

**Promoción desde el interior:** Política de otorgar los puestos vacantes de mayor jerarquía a los empleados que actualmente ocupan posiciones más bajas.

**Pronóstico de disponibilidad:** Pronóstico que permite determinar si la empresa será capaz de conseguir los empleados con las habilidades necesarias y a partir de qué fuentes.

**Pronóstico de requerimientos:** Determinación del número, las habilidades y la ubicación de los empleados que la organización necesitará en el futuro para alcanzar sus metas.

**Pronósticos de base cero:** Método de pronóstico que considera el nivel actual de empleo de la organización como punto de partida para determinar las necesidades futuras de dotación de personal.

**Pruebas de aptitudes cognitivas:** Pruebas que determinan las habilidades generales de razonamiento, memorización, vocabulario y fluidez verbal, así como las habilidades numéricas.

**Pruebas de conocimiento del puesto:** Pruebas diseñadas para medir los conocimientos de un candidato en relación con los deberes del puesto que pretende ocupar.

**Pruebas de habilidades psicomotrices:** Pruebas que miden la fuerza, la coordinación y la destreza.

**Pruebas de interés vocacional:** Pruebas que indican la ocupación en la cual una persona está más interesada y en la que probablemente se sentirá más satisfecha.

**Pruebas de muestras de trabajo:** Pruebas que requieren que un candidato ejecute una tarea o un conjunto de tareas que son representativas de un puesto.

**Pruebas de personalidad:** Medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones reportadas por el propio individuo.

**Pruebas genéticas:** Pruebas que se aplican para identificar la predisposición a enfermedades hereditarias, incluyendo el cáncer, las enfermedades cardíacas, los trastornos neurológicos y las enfermedades congénitas.

**Puesto:** Conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas.

**Puestos de trabajo establecidos como punto de comparación:** Puestos de trabajo bien conocidos en la compañía y en la industria, y que desempeñan un gran número de empleados.

**Punto de servicio:** Organización administrada para la atención médica que requiere de un médico general para los cuidados primarios, quien remite a los pacientes a distintos especialistas,

como sucede con las organizaciones para el mantenimiento de la salud, aunque en este caso se permite el acceso a médicos fuera de la red.

**Queja:** Insatisfacción o sentimiento de injusticia personal de un empleado en relación con su empleo.

**Razón de selección:** Número de personas contratadas para un puesto en particular comparado con el número de individuos en la reserva de candidatos.

**Realidad virtual:** Extensión única del aprendizaje electrónico que permite a los aprendices visualizar los objetos desde una perspectiva que, de otra manera, sería impráctica o imposible.

**Reclutador por Internet:** Persona cuya principal responsabilidad es usar Internet en el proceso de reclutamiento (también se denomina reclutador cibernético).

**Reclutamiento:** Proceso para atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.

**Recortes de personal:** Lo opuesto del crecimiento de una compañía indica un cambio que ocurre una sola vez en la organización y en el número de personas empleadas (también se conoce como *reestructuración* o *reingeniería*).

**Red NACELink:** El resultado de una alianza entre la National Association of Colleges and Employers, Direct Employers Association y Symplicity Corporation. Es una red nacional de reclutamiento y un conjunto de herramientas automatizadas de servicios de carreras y de reclutamiento, basados en la Web, que atienden las necesidades de colegas, empleadores y candidatos a los puestos de trabajo.

**Reingeniería:** Reconsideración fundamental y rediseño radical de los procesos de la compañía para lograr mejoras trascendentales en las medidas básicas y contemporáneas del desempeño, como el costo, la calidad, el servicio y la rapidez.

**Relaciones internas con los empleados:** Aquellas actividades de administración de recursos humanos asociadas con el movimiento de los empleados dentro de la organización.

**Remuneración:** El total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios.

**Remuneración diferencial por turno de trabajo:** Cantidad adicional que se paga a los empleados por los inconvenientes de trabajar durante las horas menos deseables.

**Remuneración financiera directa:** Pago que recibe una persona bajo la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.

**Remuneración financiera indirecta (prestaciones):** Todas las retribuciones financieras que no se incluyen en la remuneración financiera directa.

**Remuneración no financiera:** Satisfacción que experimenta una persona y que se deriva del trabajo mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual labora.

**Repatriación:** Proceso de llevar de regreso a casa a los expatriados.

**Representación de funciones (o de roles):** Método de capacitación y desarrollo en el cual se pide a los participantes que respondan a los problemas específicos que pudieran encontrar en sus puestos de trabajo mediante la representación de situaciones del mundo real.

**Reserva de candidatos:** Número de candidatos calificados que se reclutan para un puesto de trabajo en particular.



**Resolución alternativa de disputas:** Procedimiento a través del cual el empleado y la compañía acuerdan en forma anticipada que cualquier problema será tratado por los medios convenidos.

**Responsabilidad social corporativa (RSC):** Obligación implicada, impuesta o reconocida por parte de los administradores, al actuar en su capacidad oficial, de atender o proteger los intereses de grupos distintos de ellos mismos.

**Retención negligente:** Responsabilidad en la que puede incurrir un empleador cuando una compañía mantiene en la nómina a personas cuyos registros indican un fuerte potencial para cometer fechorías y deja de dar los pasos necesarios para desactivar una situación posiblemente violenta.

**Retroalimentación:** Información que reciben los empleados acerca de qué tan bien han realizado un trabajo.

**Retroalimentación de 360 grados:** Técnica de evaluación del desempeño que implica información de evaluación proveniente tanto de niveles múltiples dentro de la empresa como de fuentes externas.

**Retroalimentación por medio de encuestas:** Proceso de recolección de datos a partir de una unidad organizacional a través del uso de cuestionarios, entrevistas y datos objetivos provenientes de otras fuentes, como los registros de productividad, rotación y ausentismo.

**Robo de identidad:** Manejo ilegal o uso engañoso de la información personal de un individuo.

**Rotación de puestos:** Método de capacitación y desarrollo en el cual los empleados se desplazan de un puesto de trabajo a otro para ampliar su experiencia.

**Ruta de carrera:** Una línea flexible de movimiento a través de la cual una persona se desplaza durante su vida laboral.

**Ruta de carrera dual:** Ruta de carrera que reconoce que los especialistas técnicos pueden y deben aportar su experiencia a una compañía, sin tener que convertirse en administradores.

**Ruta de carrera en forma de red:** Método de progresión de carrera que incluye tanto una secuencia vertical de puestos como una serie de oportunidades horizontales.

**Ruta lateral de habilidades:** Trayectoria de carrera que incluye desplazamientos laterales dentro de la empresa, los cuales permiten que un empleado se revitalice y se enfrente a nuevos desafíos.

**Ruta tradicional de carrera:** Trayectoria en la que el empleado progresa en forma vertical ascendente en la organización, desde un puesto de trabajo específico al siguiente.

**Salud:** Estado que se presenta cuando los empleados se encuentran libres de enfermedades físicas y emocionales.

**Seguidores de remuneraciones:** Compañías que optan por pagar remuneraciones inferiores a la tarifa vigente en el mercado como consecuencia de una condición financiera deficiente o por la creencia de que no requieren empleados altamente capaces.

**Seguridad:** Protección de los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo.

**Seguridad en el empleo:** Implica la seguridad en un puesto de trabajo, con frecuencia en una compañía.

**Seguridad en la carrera:** Requiere del desarrollo de habilidades y experiencias sobre el tipo de negocio que ayuden a asegurar el empleo dentro de una variedad de carreras.

**Selección:** Proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes de empleo, al individuo más apto para un puesto en particular y para la organización.

**Semana de trabajo reducida:** Cualquier arreglo de horas de trabajo que permite a los empleados cumplir con sus obligaciones laborales en un menor número de días que los cinco días de una semana de trabajo típica.

**Severidad:** Actitud que implica ser indebidamente crítico en relación con el trabajo de un empleado.

**Simulación:** Técnica de pronósticos que permite experimentar con una situación del mundo real a través de un modelo matemático.

**Simuladores:** Sistema de implementación de capacitación y desarrollo integrado por dispositivos o programas que reproducen las exigencias reales de un puesto de trabajo.

**Sindicato:** Asociación de empleados que se unen con la finalidad de negociar con su empleador.

**Sindicato de artesanos:** Unidad de negociaciones, como el sindicato de carpinteros y ebanistas, el cual se constituye por lo general con miembros de un oficio o una habilidad laboral en particular en una localidad específica.

**Sindicato industrial:** Unidad de negociaciones que por lo regular consiste en todos los trabajadores de una planta en particular o de un grupo de plantas.

**Sindicato local:** Elemento básico en la estructura del movimiento laboral de Estados Unidos.

**Sindicato nacional:** Organización formada por sindicatos locales que se encarga de establecer los estatutos sindicales.

**Síndrome del túnel carpiano:** Lesión común por tensión continua, ocasionado por la presión que se ejerce sobre el nervio mediano de la muñeca como resultado de flexionar y extender ésta continuamente.

**Sistema basado en resultados:** Técnica de evaluación del desempeño en la cual el administrador y el subordinado convienen conjuntamente en los objetivos del siguiente periodo de evaluación: en el pasado era una forma de administración por objetivos.

**Sistema de información de empleados (SIE):** Procesos que automatizan las transacciones que anteriormente requerían del trabajo intenso tanto de los empleados como de los profesionales de RH.

**Sistema de información para la administración de RH (SIARH):** El uso de programas de cómputo y de redes corporativas para automatizar los procesos de recursos humanos basados en documentos impresos que requieren de la aprobación de un administrador, del mantenimiento de registros o datos de entrada y de procesos que dan apoyo al trabajo gerencial.

**Sistema de seguimiento de los candidatos (SSC):** Aplicaciones de programas de cómputo diseñadas para ayudar a una empresa a seleccionar a los empleados con más eficacia.

**Sistema de vestíbulo:** Sistema de implementación de capacitación y desarrollo que tiene lugar lejos del área de producción y con equipos que guardan un gran parecido con los que realmente se utilizan en el puesto de trabajo.

**Sistema salarial de dos niveles:** Una estructura salarial en la que a los empleados de nueva contratación ganan menos que los empleados actuales por realizar los mismos trabajos o trabajos similares.

**Sistemas de información de recursos humanos (SIRH):** Cualquier enfoque organizado para obtener información relevante y oportuna sobre la cual se puedan basar las decisiones de recursos humanos.



**Sitios de nichos:** Sitios Web que ofrecen servicios a una profesión específica.

**Sitios Web para carreras corporativas:** Sitios de puestos de trabajo que pueden ser consultados desde la página principal de una compañía y donde se listan los puestos disponibles en esa empresa también se indica la manera en la que los buscadores de trabajo pueden presentar una solicitud de empleo para puestos específicos.

**Solicitud de personal:** Documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha en la cual se necesitará el empleado y otros detalles más.

**Subcontratación:** Proceso de contratar a un proveedor externo para que realice el trabajo que anteriormente se hacía dentro de la empresa.

**Tarifa de mercado (vigente):** Remuneración promedio que pagan la mayoría de los empleadores por un trabajo similar en alguna área o industria en particular.

**Tarjeta de autorización:** Documento que indica que un empleado quiere estar representado por una organización laboral en una negociación colectiva.

**Techo de cristal:** Barrera invisible en las organizaciones que impide que las mujeres y los grupos minoritarios avancen en sus carreras.

**Temas obligatorios en las negociaciones:** Asuntos de las negociaciones que caen dentro de la definición de salarios, horarios de trabajo y otros términos y condiciones del empleo.

**Temas permisibles en las negociaciones:** Asuntos que se plantean a nivel de propuesta, pero en cuyas negociaciones no puede insistir ninguna de las partes.

**Teoría de la equidad:** Teoría de la motivación que afirma que las personas evalúan su desempeño y sus actitudes comparando tanto su contribución al trabajo como los beneficios que se derivan de éste con las contribuciones y los beneficios que aportan y reciben otros a quienes ellos eligen como punto de comparación estos últimos pueden o no ser como ellos.

**Teoría de las características del trabajo:** Los empleados experimentan una compensación intrínseca cuando sus trabajos tienen una alta valoración con respecto a las dimensiones básicas del empleo: variedad de habilidades, identidad de las tareas, importancia de las tareas, autonomía y retroalimentación.

**Tiempo libre pagado (TLP):** Medio para lidiar con el problema de ausencias no programadas otorgando un cierto número de días cada año que los empleados pueden utilizar para diversos propósitos.

**Trabajo como becario:** Forma especial de reclutamiento que implica aceptar a un estudiante en un trabajo temporal sin ninguna obligación por parte de la compañía para contratarlo de manera definitiva, y sin ninguna obligación por parte del estudiante para aceptar un puesto definitivo en la empresa después de su graduación.

**Trabajos a distancia:** Modalidad de trabajo en la cual los empleados tienen la posibilidad de permanecer en su casa (o en algún otro lugar alejado de las oficinas) y realizar su trabajo utilizando computadoras u otros mecanismos electrónicos que los conectan con sus oficinas.

**Transferencia:** Movimiento lateral de un empleado dentro de una organización.

**Trato desigual:** Ocurre cuando un empleador trata a algunas personas de una manera menos favorable que a otras con motivo de la raza, la religión, el color, el sexo, el origen nacional o la edad.

**Unidad de negociación:** Grupo de empleados, no necesariamente miembros del sindicato, reconocidos por un empleador o autorizados por una agencia administrativa para representar a una organización laboral con propósitos de una negociación colectiva.

**Universidad corporativa:** Sistema de implementación de capacitación y desarrollo bajo el auspicio de la organización.

**Validez:** Medida en la cual una prueba mide lo que pretende medir.

**Validez del constructo:** Método de validación de pruebas que determina si una prueba mide ciertos constructos, o rasgos, que el análisis de puestos considera importantes para la realización de un trabajo.

**Validez del contenido:** Método de validación de pruebas a través del cual una persona ejecuta ciertas tareas que realmente se requieren para el puesto, o resuelve una prueba escrita que mide el conocimiento relevante para realizar el trabajo.

**Validez relacionada con el criterio:** Método de validación de pruebas que compara los puntajes de las pruebas de selección con algún aspecto del desempeño del trabajo determinado, por ejemplo, a través de la evaluación del desempeño.

**Valor comparable:** Determinación del valor de trabajos distintos (como enfermero de la compañía y soldador) comparándolos con alguna evaluación de puestos, y asignándoles tarifas salariales de acuerdo con el valor evaluado.

**Variedad de habilidades:** Grado en el cual el trabajo requiere de un número de actividades diferentes para concluirlo con éxito.

**Verificación de referencias:** Información proveniente de individuos que conocen al candidato a un puesto y que proporcionan datos adicionales en relación con la información suministrada por dicho candidato haciendo posible la verificación de su exactitud.

**Verificación de tarjetas:** Método de organización para los trabajadores en el cual los empleados firman una tarjeta de apoyo si desean sindicalizarse, y si el 50 por ciento de la fuerza laboral más un trabajador (o más) firman la tarjeta, el sindicato considera que tiene una victoria.

**Violencia en el lugar de trabajo:** Agresión física, comportamiento amenazante, insultos verbales, hostilidad o acoso dirigido hacia los empleados durante el trabajo o durante el cumplimiento de los deberes.

## A

Abel, Scott, 291  
 Aguirre, Cesar, 22  
 Aichlmayr, Mary, 235  
 Aiken, Penda, 225  
 Albright, Lesa, 458  
 Allen, Sharon, 48  
 Alter, Michael, 194  
 Amandus, Harlan, 368  
 Ambrose, John, 221  
 Amelio, William J., 441  
 Amour, Jeffrey St., 4  
 Amundsen, Phil, 128  
 Anderson, Cushing, 124  
 Anderson, Steven, 457  
 Anderson, Wayne, 222  
 Andors, Alice, 26  
 Andrews, Linda Wasmer, 88  
 Angello, Matt, 241  
 Annunziata, Craig R., 184  
 Ante, Spence, 154  
 Archer, Charles, 194  
 Arencibia, Nancy J., 88  
 Argyris, Chris, 216  
 Armour, Stephanie, 87, 300  
 Armstrong, Michael, 269  
 Armstrong, Paul, 225  
 Arneson, Steve, 264  
 Arnold, Jennifer Taylor, 194  
 Arnsparger, Arlene, 234  
 Arnst, Catherine, 269  
 Ashe, Marice, 369  
 Atkinson, William, 195, 368  
 Austermuehle, Paul, 138  
 Averbook, Jason, 26  
 Avery, Christopher, 289  
 Avramidis, Manny, 436

## B

Babcock, Pamela, 26, 369, 458  
 Babinec, Martin, 425  
 Bailor, Coreen, 336  
 Baird, Charles W., 404  
 Baird, Mark, 138  
 Bajaj, Kapil, 125  
 Baker, Glenn, 235  
 Bakke, Allen, 71  
 Balaji, Selvaraju, 125  
 Bandy, Matthew, 194, 436  
 Bansal, Pratima, 49  
 Bardes, David A., 335  
 Barker, Julie, 25, 223  
 Barkholz, David, 301, 404  
 Barrett, Sam, 458  
 Barrier, Michael, 436  
 Barron, Monica, 117  
 Basurto, Manuel, 198

Bates, Steve, 26, 27  
 Batholomew, Doug, 222  
 Bauer, Christopher, 37  
 Beagrie, Scott, 235, 436  
 Beal, Edwin F., 403  
 Begin, James P., 403  
 Bell, Ella, 56  
 Bellinger, Alan, 26  
 Belton, Beth, 235  
 Benjamin, Mark, 26  
 Benko, Cathy, 231  
 Bennett, David, 301  
 Bennis, Warren, 216  
 Berdan, Stacie Nevadomski, 189  
 Berfield, Susan, 88  
 Bergen, Alexis, 91  
 Berger, Ida E., 49  
 Berner, Robert, 404  
 Bernhart, Molly, 335  
 Bernstein, Aaron, 403  
 Bernthal, Paul, 209  
 Bersin, Josh, 235  
 Berta, Dina, 195, 235  
 Besnoff, Larry, 195  
 Bethke, Art L., 404  
 Bielski, Lauren, 221  
 Bierman, Leonard, 337  
 Blair, Lin, 29  
 Blake, Harold, 110  
 Blakesley, Stephen, 124  
 Bloch, Matt, 301, 336  
 Blyth, Alex, 125  
 Bolt, Robert, 49  
 Borell, Charles A., 436  
 Boyle, Matthew, 301  
 Brache, Alan P., 125  
 Brady, Diane, 124, 125, 195  
 Brady, Matt, 194  
 Brandon, Carolyn, 194  
 Brauer, Jurgen, 48  
 Braun, Mike, 186  
 Brennan, Mike, 26  
 Brewster, Daryl, 267  
 Bridgford, Lydell C., 368  
 Brodwater, Taryn, 194  
 Brookband, Maureen, 309  
 Brooker, Brian, 436  
 Brooker, Katrina, 193  
 Brown, David, 26  
 Bucaro, Frank C., 49  
 Buffett, Warren, 210  
 Buksin, Andrew, 437  
 Bunnell, Wendy W., 88, 335  
 Burke, Doris, 301  
 Burke, Michelle, 49  
 Burlingame, Harold W., 15  
 Burnette, Roberta, 404

Burt, Marc, 53  
 Burton, Jeremy, 91  
 Busick, Jennifer, 369  
 Butcher, David, 265  
 Butler, Kelley M., 87, 222, 336, 369  
 Butterfield, Sheree, 222  
 Byrne, John A., 154, 222  
 Byrnes, Nanette, 337

## C

Cable, Josh, 369  
 Cabot, Stephen, 376  
 Cadrain, Diane, 300, 335, 369  
 Camden, Carl, 186  
 Campbell, Chris, 37  
 Campbell, Dakin, 300  
 Campbell, Judy, 150, 443  
 Canning, Traci, 445  
 Cantoni, Craig J., 336  
 Capozzoli, Thomas, 223  
 Cappelli, Petter, 124  
 Carlson, Jennie, 234  
 Carpitella, Bill, 194  
 Carroll, Lewis, 235  
 Carson, Kerry David, 436  
 Carson, Paula Phillips, 436  
 Carter, Jerome, 440  
 Caruth, Donald L., 88  
 Cassidy, Robert, 369  
 Castro-Wright, Eduardo, 446  
 Cauthen, Mark, 356  
 Chafkin, Max, 436  
 Challenger, John, 233, 295, 436  
 Chambers, Jeff, 241  
 Chambers, John, 127, 221  
 Champy, James, 125  
 Chandler, Timothy D., 403  
 Chapman, Esther, 87  
 Chappell, Lindsey, 403  
 Chatzky, Jean, 235  
 Chernin, Peter, 327  
 Chiang, Gordon, 154  
 Choe, Mok, 148  
 Claburn, Thomas, 154  
 Clark, Ann D., 369  
 Clark, Lisa, 195  
 Clausen, Thomas S., 265  
 Clifford, Stephanie, 88, 235  
 Coates, Michael, 34  
 Cohen, Arthur J., 195  
 Cohen, Carolyn, 235  
 Colas, Nick, 224  
 Cole, Wendy, 87  
 Colvin, Geoffrey, 265, 457  
 Conlin, Michelle, 88, 154, 221  
 Conner, Nick, 217  
 Cooper, Kenneth, 358

Cooper, Natalie, 154  
 Coupe, Kelvin, 458  
 Cox, Jill S., 195, 436  
 Craig, H. Kent, 154  
 Crail, Mark, 154  
 Crawford, Krysten, 222  
 Crowell, Amber, 49  
 Cullen, Charles, 185  
 Cullen, Lisa Takuchi, 195  
 Cunningham, Peggy, 49  
 Cygan, Marek, 147

**D**

D'Eramo, Pat, 216  
 da Vinci, Leonardo, 174  
 Dale, Sarah Sturmon, 87  
 Dam, Nick van, 222, 235  
 Danaher, Maria Greco, 88, 194, 336  
 Daniel, Diann, 26  
 Daniels, Charles, 62  
 Daniels, Cora, 369  
 Darren, Dahl, 88  
 Darrow, Jonathan J., 436  
 David Childers, 48  
 Davies, Kent R., 436  
 Davis, Paul, 265, 301  
 Davis, Todd, 134  
 Davlin, Layne, 26  
 Davolt, Steve, 26  
 Day, Colin, 148  
 De Baker, Susan, 194  
 Deane, Stephen, 300  
 DeArmond, Sarah, 194  
 Dehn, Guy, 45  
 Delahoussaye, Martin, 222  
 Delgadillo, Linda, 186  
 Delogu, Nancy N., 369  
 Delves, Don, 295  
 Demars, Laura, 49  
 Demos, Telis, 49  
 Denier, Greg, 374  
 Derubeis, Douglas, 301  
 Desai, Deepak, 458  
 Descheneaux, Joanne, 369  
 Deshpande, Satish P., 404  
 Dipper, Rick, 197  
 Dobbins, Andrew, 459  
 Dobie, Monica, 369  
 Doerr, John, 221  
 Dolezalek, Holly, 222  
 Domeyer, Diane, 194, 265, 325, 336  
 Donovan, Dennis, 268  
 Donovan, Kate, 369  
 Dorman, David, 267  
 Doughty, Susan, 337  
 Downey, Mark D., 88  
 Drakes, Sean, 265  
 Draper, Heather, 404  
 Driscoll, Megan, 292  
 Drucker, Peter, 293  
 Drumwright, Minette E., 49  
 Dubey, Rajeev, 120  
 Dubiski, Geoffrey, 13  
 Duff, Stuart, 103

Duffy, Marcia Passos, 222  
 Dulles, Foster Rhea, 409  
 Duncan, Andy, 154  
 Dunn, Kris, 195  
 Dunnette, Marvin D., 95  
 Dunton, Gary, 267  
 Dutton, Gail, 27  
 Dwyer, Timothy, 432

**E**

Earl, Joanne, 437  
 Earls, Alison, 356  
 Eckle, Jamie, 335  
 Edmondson, Amy C., 221  
 Edmondson, David, 184  
 Edwards, Robert, 155  
 Eibirt, Henry, 27  
 Elkeles, Tamar, 221  
 Ellig, Bruce, 295  
 Ellis, Debra, 222  
 Ellis, Kristi, 458  
 Elwell, Steven, 369  
 Embrey, Wanda R., 437  
 Emelo, Randy, 210  
 Erker, Scott, 131  
 Esola, Louise, 335  
 Evans, Melanie, 404  
 Ewers, J. E. Justin, 335  
 Ewing, Jeff, 301  
 Eyres, Patricia S., 265

**F**

Fabius, Raymond, 311  
 Falcioni, John G., 368  
 Falcione, Paul, 193, 246, 265  
 Farkas, David, 154  
 Fassel, Dianne, 17  
 Feldman, Debra, 165  
 Fewfoeio, Louia J., 403  
 Field, Ann, 235  
 Finch, Curt, 300  
 Fiorelli, Paul, 48  
 Fisher, Anne, 235, 265, 368  
 Fisher, Liz, 125  
 Fitzenz, Jac, 17  
 Flahardy, Cathleen, 48  
 Flanagan, Robert J., 404  
 Flannery, Russell, 458  
 Fletcher, Meg, 369  
 Fletcher, Rick, 241  
 Fogel, Mark, 16  
 Foster, Carly, 335  
 Fox, Adrienne, 27, 48, 265  
 Francesca, Gino, 221  
 Francesco, Anne Marie, 458  
 Francese, Peter, 235  
 Francis, Laura, 222  
 Franklin, Benjamin, 225  
 Franklin, Brenda, 301  
 Franklin, Mary Beth, 335  
 Frase-Blunt, Martha, 26, 154, 193,  
 195, 437  
 Frauenheim, Ed, 27, 153, 154, 265, 336  
 Frazier, Mya, 87

Frederickson, Valerie, 127  
 Freeman, Joshua, 373  
 Frieswick, Kris, 194  
 Fritz, Rita L., 222  
 Frolick, Mark N., 264  
 Funk, Bob, 125

**G**

Gaddam, Soumya, 25  
 Gadeken, Owen C., 48  
 Gager, Russ, 301  
 Gagnon, Suzanne, 83  
 Galagan, Pat, 124  
 Gallagher, John, 403  
 Gallbraith, J. R., 125  
 Garcia, Stephen, 265  
 Gargaro, Kyle, 195  
 Garvey, Charlotte, 27, 336  
 Garvin, David A., 221  
 Gates, Bill, 210, 234  
 Gebavi, Andrew, 26  
 Gebler, David, 48, 301  
 Geib, Cheryl, 198  
 Geisel, Jerry, 335  
 Geisel, Roseanne White, 26  
 Gely, Rafael, 337, 403  
 Gerdes, Lindsey, 222  
 Gettelfinger, Ronald A., 373  
 Giancola, Frank, 301  
 Giffen, Karen, 300  
 Giffen, Karen L., 300  
 Gilbert, G. Ronald, 265  
 Giles, Alyson Pitman, 49  
 Gill, Dee, 369  
 Gill, Jennifer, 88  
 Gillette, Bill, 369  
 Gioconda, Agnes, 309  
 Gleason, Kristen, 213  
 Glen, Paul, 436  
 Glickstein, Alan, 335  
 Gloeckler, Geoff, 222  
 Gnau, Thomas, 404  
 Gochman, Ilene, 248  
 Gold, Barry Allen, 458  
 Goleman, Daniel, 237  
 Gomez, Ginny, 6  
 Goodpaster, Kenneth E., 26  
 Gosier, Joan, 210  
 Gostanian, Greg, 194, 235  
 Graham, Thomas C., 404  
 Gray, Jim, 398  
 Green, Paula L., 49  
 Greene, Robert J., 239  
 Greengard, Samuel, 49, 222  
 Greenwald, Judy, 153, 195, 336, 369,  
 436  
 Gresing-Pophal, Lin, 337  
 Gresham, Lynn, 369  
 Grinberg, David, 64  
 Gross, Steve, 147  
 Gross, Steven E., 301  
 Grossman, Robert J., 87, 403, 436  
 Gross-Schaefer, Arthur, 436  
 Grote, Dick, 244, 254, 436

Grove, Andrew S., 127  
 Gully, Stanley M., 87, 437  
 Gurchiek, Kathy, 87, 335, 336, 368, 369

**H**

Hackett, Amy, 207  
 Hackman, J. R., 336  
 Hackman, J. Richard, 322  
 Hall, Kenji, 458  
 Hamilton, Michael, 37  
 Hamm, Steve, 458  
 Hammer, Michael, 125  
 Hamon, Claire, 238  
 Hannan, Edward L., 265  
 Hansch, Tom, 222  
 Hanson, Fay, 153, 335  
 Hanyzewski, Dan, 129  
 Harris, Dan, 140  
 Harris, Paul, 26  
 Hartley, Daniel, 368  
 Hartley, Darin E., 101, 124  
 Haugsted, Linda, 195  
 Hayes, Frank, 368  
 Head, Joel, 3  
 Hebard, Clifford C., 458  
 Heide, Jack Vonder, 368  
 Heineman, Jr., Ben W., 48  
 Heller, Matthew J., 194  
 Heller, Matthew, 88, 436  
 Hempel, Paul S., 265  
 Henderson, Richard I., 301  
 Henneman, Todd, 368  
 Henricks, Mark, 153  
 Henson, Maureen, 175  
 Herman, E. Edward, 409  
 Hernandez, Gina M., 458  
 Herrmann, Dominique J., 432  
 Herzberg, Frederick, 118, 125  
 Hesterberg, Earl, 147  
 Heugh, Ferdinand, 432  
 Heyman, Rebecca, 425  
 Hieronimus, Fabian, 26  
 Higgins, Kevin T., 458  
 Higgins, Mark, 153  
 Higgins, Stacey Mיעאל, 458  
 Hodgson, Paul, 293  
 Hoff, Ted, 221  
 Hoffman, Michael, 153  
 Hofman, Mike, 49  
 Hofmann, Mark A., 368  
 Hogan, Mike, 26  
 Holaday, Susan, 153  
 Holecek, Andrea, 404  
 Holincheck, James, 114  
 Hooker, John, 22  
 Hopkins, Jim, 235  
 Houglan, Wayne, 436  
 Howard, Robert, 89  
 Hreha, Ron, 375  
 Hudson, Repps, 335, 404  
 Hughes, Liz, 265  
 Hughlett, Mike, 403  
 Hulme, Virginia A., 458  
 Hultz, Randy, 309

Humphrey, John, 232  
 Hunter, Steve, 48  
 Hussain, Humayun, 154

**I**

Imberman, A. A., 301  
 Imberman, Woodruff, 301  
 Immelt, Jeff, 30–31

**J**

Jacobini, Dianne S., 458  
 Jager, Peter de, 88  
 James Sr., Charles E., 168  
 Janove, Jathan, 436  
 Jasmin, Guerline, 235  
 Javers, Eamon, 457  
 Jennings, Cath, 264  
 Jennings, Lisa, 222  
 Jessar, Kevin, 436  
 John, Libby, 368  
 Johnson, Erinn R., 194  
 Johnson, Lauren Keller, 222  
 Johnson, Lyndon B., 79  
 Johnson, Melissa, 25  
 Johnson, Robert Wood, 39  
 Jones, Chuck, 436  
 Jones, Del, 195  
 Jones, Keith T., 265  
 Joseph, Jacob, 404  
 Jung, Andrea, 67  
 Jurado, Mel, 193

**K**

Kachadourian, Gail, 154  
 Kalb, Claudia, 194  
 Kane, Doug, 368  
 Kanter, Troy, 6  
 Kaplan, Roger S., 89  
 Kaplan, Michael, 193  
 Kaplan, Stacey L., 300  
 Karabatsos, Lew, 30  
 Karabell, Zachary, 457  
 Kaski, Toni, 3  
 Katepoo, Pat, 326  
 Katz, David M., 457  
 Kay, David O., 439  
 Kay, Ira T., 301  
 Kaye, Beverly, 228  
 Kazannian, Robert K., 125  
 Kehrli, Sommer, 235  
 Keller, Emily, 193  
 Kelly, Robert P., 295  
 Kennedy, Sandra, 49  
 Kensicki, Peter R., 49  
 Kent, Muhtar, 446  
 Keppler, Mark J., 436  
 Ketter, Paula, 301  
 Kiger, Patrick J., 265, 336  
 Kiley, David, 235  
 Kim, Dong-One, 301  
 Kim, James, 268  
 Kinard, Brian R., 336  
 Kinard, Jerry, 336  
 Kincaid, William H., 368

King Jr., Martin Luther, 32  
 King, Andreas, 49  
 King, Rachael, 221, 459  
 King, Vivian, 286  
 Kingsbury, Alex, 154  
 Kirk, Fiona, 124  
 Kirkland, Rik, 301  
 Kirkpatrick, Donald, 214  
 Kirkpatrick, Jim, 222  
 Kisiel, Ralph, 194, 222  
 Klaff, Leslie Gross, 153  
 Klein, Freada Kapor, 436  
 Klein, Howard, 51  
 Klein, Karen E., 87  
 Kloberdanz, Lrostom, 87  
 Kluit, Andrea, 448  
 Koegel, John, 336  
 Koehler, Mike, 457  
 Koenig, Bonnie, 218  
 Kong, Albert, 457  
 Kornbluh, Karen, 336  
 Kossler, Michael, 454  
 Krause, Roy, 325  
 Kravitz, Dan, 336  
 Kreicker, Noel, 432  
 Krell, Eric, 437, 458  
 Krey, Doug, 13  
 Krick, Dan, 358  
 Kroc, Ray, 39  
 Krohe Jr., James, 194, 301  
 Krol, Karen M., 27  
 Kuhn, Alfred, 409  
 Kujawa, Patty, 300  
 Kulikowski, Laurie, 301  
 Kumpikaite, Vilmante, 222  
 Kuryla, Pam, 356  
 Kutz, Jim, 185

**L**

Lackey, Susan, 337  
 Laff, Michael, 223  
 Lambert, A. G., 212  
 Lamont, Judith, 222  
 Lampe, Melissa Dunn, 437  
 Larison, Robert J., 315  
 Larkin, Joseph M., 153  
 Laroche, Lionel, 458  
 Larson, Polly, 457  
 Latta, Geoff, 331  
 Lawler III, Edward E., 265  
 Laws, Forest, 437  
 Lay, Kenneth L., 33  
 LeClair, Kristen, 369  
 LeCoque, Jay, 127  
 Lee, In, 154  
 Lee, Katherine Spencer,  
     154, 235  
 Lee, Louise, 235  
 Lee, Susan, 222  
 Lefkow, Dave, 6  
 Leibs, Scott, 125  
 Leon, Don, 301  
 Leonard, Bill, 87, 193, 235, 457  
 Leonard, Declan C., 87

Leonhardt, Ron, 189  
 Levering, Robert, 336  
 Levine, Jeffrey, 51  
 Levinson, Meridith, 458  
 Levitt, Arthur, 34  
 Lewis, Kenneth D., 31, 48, 295  
 Liberman, Kerry, 336  
 Liberson, Dennis, 210  
 Lichtenstein, Stephen D., 436  
 Lichtman, Howard, 197  
 Light, David A., 27  
 Lissy, William E., 265  
 Little, Aiesha D., 369  
 Lloyd, Joan, 232  
 Lokyer, Sarah E., 300  
 London, Jeff, 301  
 Longton, Linda, 154  
 Loong, Pauline, 458  
 Lotito, Michael J., 158  
 Love, Kevin G., 194  
 Lowenstein, Roger, 301  
 Loya, Joe, 320  
 Lueder, Rani, 347

**M**

Maatmann Jr., Gerald L., 89  
 Maccoby, Michael, 15  
 Machida, Seiji, 364  
 Madigan, John, 177  
 Madsen, Jana J., 368  
 Magill, JP, 425  
 Maingaut, Amy, 458  
 Malmquist, Warren, 35  
 Mangione, Peter, 296  
 Mangis, Carol A., 368  
 Manix, Sue, 326  
 Manning, Christa Degnan, 242  
 Mansdorf, Zack, 364  
 Manturo, David, 194  
 Marasco, Kevin, 241  
 Margolis, Daniel, 222  
 Marks, Norman, 48  
 Marquardt, Katy, 194, 436  
 Marquez, Jessica, 26, 154, 194, 222,  
 300, 335, 403  
 Marsh, Tony, 432  
 Martin, Lori Tansey, 49  
 Martocchio, Joseph J., 265, 300  
 Martorelli, William, 13  
 Marvin, John, 336  
 Mason, Barry, 301  
 Masters, Marick, 372  
 Matlack, Carol, 154  
 Matthews, Jr., John B., 26  
 Maurer, Cara, 49  
 Mawer, William T., 89  
 Max, Meghan, 368  
 Maylette, Tracy, 265  
 McBride, Geraldine, 150  
 McCann, Dave, 336  
 McCarthy, Ryan, 153  
 McCarty, Martha, 265, 436  
 McClenahan, John S., 49  
 McCollum, T., 368

McCool, Joseph, 184  
 McCormack, John, 125  
 McDermott, Michael, 348, 350  
 McElhaney, Marc, 350  
 McEwen, Neil, 6  
 McGregor, Jena, 458  
 McIntyre, Paul, 369  
 McKelvey, Andrew, 143  
 McKinnon, Tom, 114  
 McMichen, Caroline, 35  
 McMillan, Robert, 368  
 McNamara, Gerry, 446  
 McNealy, Scott, 210  
 Meisinger, Susan, 26, 49, 53, 87, 265  
 Melcer, Rachel, 404  
 Mello, Jeffrey A., 403  
 Mendleson, Rachel, 153  
 Merlo, Michelle, 222  
 Mickenberg, Kim, 368  
 Miller, Adam, 242  
 Miller, Jeff, 293  
 Miller, Jody, 336  
 Miller, Matt, 336  
 Miller, Ron, 49  
 Miller, Steve, 294  
 Minchington, Brett, 25  
 Minder, James, 184  
 Minton-Eversole, Theresa, 154  
 Misra, Santrupt, 120  
 Moffat, Andrea, 41  
 Moir, Stephen, 235, 336  
 Moise, Tal, 194  
 Mondy, Marianne, 325  
 Mondy, R. Wayne, 26, 88, 124, 155,  
 194, 223, 300, 369, 404,  
 436, 437  
 Mondy, Robert W., 235  
 Monty, Janke, 88  
 Moore, Helen L., 436  
 Moore, Herff L., 436  
 Moore, Philip S., 154  
 Moore, Robert, 414  
 Moran, Anne E., 336  
 Morano, Greg, 336  
 More, Sir Thomas, 43  
 Morris, Barbara, 222  
 Morton, Roger, 458  
 Moskowitz, Milton, 336  
 Moss, Desda, 87, 265  
 Mossmann, Achim, 331  
 Mukherjee, Amit, 331  
 Mulhern, Barbara, 368  
 Muller, Joann, 403  
 Murphy, Dawn, 182  
 Murphy, Douglas A., 439  
 Murphy, Mark, 194, 436  
 Muscarella, Connie, 116  
 Mussallem, Michael A., 127  
 Musser, MaryEm, 198  
 Mutch, Paula, 309

**N**

Nadell, Barry, 181, 194  
 Nair, Shreekumar K., 125

Nardelli, Robert, 268  
 Nash, James L., 368, 369  
 Naughton, Keith, 436  
 Neal, Vieki, 458  
 Nelson, Bob, 335  
 Nemko, Marty, 194, 436  
 Newbold, Phillip A., 335  
 Newhouse, Eric, 369  
 Newman, Anne, 404  
 Newman, Gary, 327  
 Newman, Perry, 440  
 Newman, Rick, 194, 436  
 Niemi, Wayne, 301  
 Noe, Robert M., 26, 88, 124, 155, 437  
 Nooyi, Indra K., 446  
 Norris, Benjamin, 457  
 Notess, Greg R., 153  
 Nowicki, Michael, 436

**O**

O'Connor, James, 70  
 O'Neal, Rodney, 294  
 O'Neal, Stanley, 267  
 O'Reilly, Nancy, 222  
 O'Sullivan, Terence M., 371  
 Oakes, Kevin, 103  
 Obeng, Eddie, 26  
 Ochenkowski, Janice, 342  
 Oldham, G. R., 436  
 Oldham, Greg, 322  
 Ordioni, Jody, 134  
 Orey, Michael, 300  
 Osborn, Sue, 326  
 Ott, James, 404  
 Overman, Stephenie, 153, 369  
 Owens, Donna N., 222

**P**

Padmanabhan, S., 120  
 Palmer, Kimberly, 194, 235, 436  
 Pandit, Vikram, 446  
 Paradiso, Jane, 3  
 Parekh, Rupal, 222  
 Parker, Jim, 237  
 Parker, Kathy, 138  
 Pasmore, William, 125  
 Passerini, Filippo, 198  
 Paul, Kimberly, 148  
 Pearce, Chris, 265  
 Peet, Stephanie Shapson, 368  
 Peloza, John, 49  
 Peng, Tina, 194  
 Penttila, Chris, 437  
 Perkins, Mike, 214  
 Perks, Jonathan, 264  
 Petaski, Dennis, 303  
 Peters, Diane, 154  
 Peters, Stephanie A., 300  
 Petersen, Chris, 457  
 Petersen, Dan, 368  
 Peterson, Brooks, 218  
 Pethokoukis, James M., 235  
 Pfeffer, Jeffrey, 301  
 Phelps, Lonnie D., 436



Phillips, Jack J., 26  
 Phillips, Jean M., 87, 437  
 Phillips-Donaldson, Debbie, 49  
 Pinola, Richard, 15, 26  
 Pinto, Consuela A., 89  
 Piturro, Mariene, 368  
 Poe, Andrea C., 458  
 Polansky, Mark, 446  
 Pollock, Steve, 140  
 Pomerantz, Mary, 87, 437  
 Pomeroy, Ann, 27, 48, 49, 125, 222,  
 301, 336  
 Pont, Jonathan, 48  
 Pope, Byron, 223  
 Prager, Howard, 223  
 Pratt, Mary K., 235  
 Premeaux, Shane R., 194, 223, 300, 369,  
 404, 436  
 Prendergast, Kevin, 194  
 Prewitt, Milford, 368  
 Prince, Chuck, 267  
 Proctor, Bob, 17  
 Proctor, Charles, 88  
 Puccino, Shirley, 89, 458  
 Purkiss, John, 154

**R**

Ramachandran, Raj, 222  
 Randall, Iris, 265  
 Rasbury, Angeli R., 235  
 Rauch, Maggie, 153  
 Raudabaugh, John, 375  
 Rawe, Julie, 87, 194  
 Ray, Emily Walls, 235  
 Reed-Woodward, Marcia A., 336  
 Regout, Patrick, 222  
 Reid, Joanne, 264  
 Reiley, Jamie, 51  
 Reindl, Rob, 127  
 Reuter, Carrie, 362  
 Riboldi, Juan, 265  
 Rich, Jay S., 265  
 Richardson, Tim, 458  
 Rickover, Hyman G., 157  
 Rintels, Trish, 222  
 Robb, Drew, 154, 336  
 Robbins, McLean, 231, 335  
 Roberts, Bill, 124, 125, 235, 436  
 Roberts, Phil, 25  
 Roberts, Sally, 300  
 Robertson, Jamin, 300  
 Rocha, Jessica, 212  
 Rodriguez, Robert, 26, 235  
 Romero, Gabriel, 48  
 Roosevelt, Teddy, 32  
 Rose, T. Allen, 265  
 Rosen, Lester, 184  
 Rosen, Rich, 212  
 Rosenberg, Nathan, 135  
 Ross, Judith A., 235, 437  
 Rothberg, Deborah, 87  
 Rothman, Irv, 197  
 Rowden, Robert W., 222  
 Rozenberg, Eric, 218

Rubiner, Betsy, 87  
 Ruiz, Gina, 458  
 Runge, Robin, 351  
 Ryan, James, 409  
 Ryan, Liz, 88  
 Ryder, Guy, 399

**S**

Samborn, Hope Viner, 154  
 Sammers, Joanne, 300  
 Santini, Barry, 335  
 Santosus, Megan, 27  
 Sartain, Libby, 158  
 Sasseen, Jane, 300  
 Sawyers, Arlena, 87  
 Sazen, Hanif, 458  
 Scalise, Dagmara, 336  
 Scanlon, Joseph, 290–291  
 Schaefer, Katharina, 26  
 Scheer, Anne G., 88  
 Schettler, Joel, 336  
 Schieffelin, Allison, 59  
 Schiemann, William, 15  
 Schlender, Brent, 222  
 Schmidt, David P., 48  
 Schmidt, Ron, 48  
 Schneider, Jodi, 369  
 Schoeff, Jr., Mark, 88, 335  
 Schooley, Claire, 197  
 Schoppel, Cynthia, 403  
 Schramm, Jennifer, 26, 125  
 Schröder, Jürgen, 26  
 Schutzman, Charlotte, 326  
 Schuyler, Matthew, 106  
 Schwartz, Ephraim, 458  
 Scoggin, Tareyce, 29  
 Scott, Mike, 154  
 Seeber, Ronald L., 409  
 Shannon, Ted, 312  
 Shanoff, Barry, 436  
 Shapiro, Cynthia, 141  
 Sharpe, M. E., 458  
 Sharplin, Arthur, 369  
 Shea, Terence F., 195  
 Shepherd, Leah Carlson, 369  
 Sherk, James, 300  
 Sherrard, Michael G., 88  
 Shoemaker, Bob, 30  
 Shulman, Barry, 154  
 Silva, Chris, 336  
 Simms, Jane, 336  
 Simper, Tony, 125  
 Sinha, Sunit, 120  
 Skousen, Bret, 203  
 Slater, Stanley F., 87  
 Slawinski, Natalie, 49  
 Slepicka, Mary, 335  
 Sloan, Allan, 300  
 Sloane, Julie, 26  
 Smedley, Tim, 25  
 Smerd, Jeremy, 300, 301, 404  
 Smith, A. E., 369  
 Smith, Allen, 153  
 Smith, Elaine M., 222

Smith, Gary T., 27  
 Smith, Mable H., 436  
 Smolkin, Sheryl, 336  
 Snell, Alice, 6  
 Snitzer, Paul, 195  
 Sollman, Kathryn, 55  
 Solnik, Claude, 436  
 Soltis, Beth, 336  
 Somavia, Juan, 399  
 Songini, Marc L., 26  
 Sopp, Trudy, 235  
 Spaeth, Merrrie, 403  
 Speers, Vic, 103  
 Spragins, Ellyn, 265  
 Sprunt, Eve S., 87  
 Stanley, T. L., 48, 404  
 Stein, Nicholas, 458  
 Steinman, William, 439  
 Stelzner, Mark, 13  
 Steptoe, Sonja, 87  
 Stevens, Annie, 194, 235  
 Stilels, Phillip, 27  
 Stites, Janet, 88  
 Stock, Howard, 48  
 Stolz, Richare, 301  
 Stone, Amey, 235  
 Storms, Brian M., 267  
 Streit, Meghan, 301  
 Strubler, David S., 222  
 Sullivan, John, 26, 222  
 Sullivan, Scott, 331  
 Sullivan, Sean, 311  
 Summerfield, Brian, 222  
 Summers, Jim, 436  
 Sussman, Dan, 222  
 Sweeney, John J., 371  
 Sweeney, Paul, 222  
 Sweeney, Roger, 186  
 Szczykowski, Roxanne, 336

**T**

Takeuchi, Lisa, 88, 337, 458  
 Tantillo, John, 27  
 Tasler, Nick, 264  
 Tattaneli, Claudia, 205  
 Taylor, Benjamin J., 409  
 Taylor, Chris, 301  
 Taylor, Colleen, 458  
 Taylor, Craig R., 436  
 Taylor, Vicki, 458  
 Taylor-Smith, Moray J., 458  
 Tejada, Carlos, 404  
 Tergesen, Anne, 301  
 Terrell, Kenneth, 87  
 Terry, Lisa, 194  
 Thibodeau, Patrick, 26  
 Thieman, LeAnn, 436  
 Thilmany, Jean, 49, 368  
 Thomas, Meliah A., 369  
 Thomas Jr., R. Roosevelt, 53  
 Thompson, Melissa F., 194  
 Thornbory, Greta, 265  
 Thorne, Kaye, 25  
 Thorpe, Norman, 27

Thurm, Scott, 336  
 Thurston, Lawson D., 458  
 Tinch, Erie, 6  
 Todd, Alan, 222  
 Tolle, Norman L., 87  
 Tonowski, Richard, 169  
 Torres, Roselinde, 125  
 Tracey, Ann Marie, 48  
 Trachta, Kathy, 331  
 Tram, Phuong, 446  
 Traynor, Chris, 368  
 Treworgy, Sherry, 140  
 Trotsky, Judith, 194  
 Trotter, Phillip, 222  
 Truman, Harry S., 79  
 Tsai, Jessica, 124  
 Tucker, Michael A., 222  
 Tully, Shawn, 301  
 Tyler, Kathryn, 48, 195, 223, 235,  
 265, 436

**V**

Vallario, Cynthia Waller, 49  
 Van Beusekom, Mark, 194  
 Van Bogaert, Dan, 436  
 van Dyk, Deirdre, 87  
 Van Dyke, James, 340  
 Vassallo, Ron, 30  
 Verschoor, Curtis C., 48, 49  
 Viollis, Paul, 368  
 Vito, Kelli W., 27  
 VonBergen, C. W., 89  
 Vosburgh, Richard M., 26

**W**

Wagner, Kevin, 335  
 Walden, Dana, 327  
 Waldo, Mary Helen, 91  
 Walker, Deborah, 194  
 Wallace, J. D., 221

Walliker, Paul, 207  
 Wallis, Claudia, 87  
 Walsh, Aidan, 22  
 Ware, Lynn B., 436  
 Warner, Deborah, 225  
 Warner, Liza, 328  
 Wash, Paul, 135  
 Watson, Noshua, 125  
 Watson, Sharon, 154  
 Waugh, Skip, 265  
 Waxer, Cindy, 89  
 Weaver, Peter, 335  
 Weigand, Robert A., 87  
 Weiner, Rebecca, 189  
 Weinfurter, Dan, 425  
 Weirick, Kristen, 194  
 Weissman, Barry R., 89  
 Weitzman, Allan, 423  
 Welch Jr., John F., 222, 265  
 Welch, David, 335  
 Welch, Jack, 194, 248, 300, 437  
 Welch, Jim, 437  
 Welch, Suzy, 194, 300, 437  
 Wellins, Rich, 209, 296  
 Wells, Susan J., 87, 335  
 Wensing, Chuck, 199  
 Westcott, Scott, 436  
 Weyers, Howard, 363  
 Wheat, Alynda, 48  
 Wheeler, Kevin, 154  
 White, Claire, 265  
 White, Miles, 369  
 White, Sheila, 62  
 Whitney, Kellye, 49  
 Wilkinson, Alec, 48  
 Wilkinson, Amanda, 300  
 Williams, Susan, 326  
 Williams, Walter, 300  
 Wilner, Bob, 446  
 Wilson, Amy, 404

Wing, Stephen, 329  
 Winkler, Connie, 26, 195  
 Witney, Fred, 409  
 Wohlking, Wallace, 436  
 Wojcik, Joanne, 335, 369  
 Wolfendale, Mark, 27  
 Wolff, Shelly, 353  
 Wolgemuth, Liz, 194, 436  
 Woodward, Nancy Hatch, 88, 336  
 Woolard Jr., Edgar, 301  
 Woska, William J., 194  
 Wyatt, Watson, 3, 248, 293, 335, 353

**Y**

Yager, Milan, 26, 87  
 Yaquinto, Russell, 175  
 Yeaton, Kathryn, 235  
 York, Kenneth M., 222  
 Young, James R., 235  
 Young, Melanie, 444  
 Young, Vicki M., 125

**Z**

Zachary, Mary-Kathryn, 88  
 Zack, Jay, 194  
 Zadek, Simon, 49  
 Zander, Edward, 295  
 Zarocostas, John, 404, 459  
 Zeider, Rita, 336  
 Zeller, Shawn, 88  
 Zellers, Leslie, 369  
 Zhai, Benjamin, 189  
 Zimmerman, Philip, 404  
 Zuckennan, Rich, 182  
 Zuniga, Suzanne, 10  
 Zwirlein, Thomas J., 87  
 Zwisler, Carl E., 457  
 Zylich, Marjory, 320

20th Century Fox Television, 327  
3M, 37

## A

Abbott Laboratories, 316  
Abercrombie & Fitch, 62  
About.com, 143  
Accenture, 13, 16  
Accountantsworld.com, 142  
ACE Ideas, 356  
Achilles Group, 425  
Adarand Constructors, 71  
Adelphia Communications, 9, 30, 426  
Aditya Birla Group, 120  
Adolph Coors, 35, 394  
Advanced Micro Devices, 39  
Agilent Technologies Inc., 39  
AK Steel Holding Corporation, 394  
Albermarle Paper Company, 69  
Alcoa Inc., 39  
AllFreelanceWork.com, 143  
Amazon.com, 157, 178  
American Airlines, 65, 427  
American Century Investments, 303  
American Express, 15  
American Honda Motor Co., 53  
American International Group Inc., 39  
American Rice Inc., 439  
American Telephone & Telegraph  
Company (AT&T), 15, 64,  
267, 387  
AMR Research, 117, 242  
Anheuser-Busch, 303  
Animal Critical Care and Specialty  
Group, 304  
Arkansas Blue Cross Blue Shield, 29  
Arnold Worldwide, 51  
Arthur Andersen, 9, 30, 426  
Atlantic Coast Bank, 315  
Atlantic Group, 440  
Aurora, 6  
Avon Products Inc., 67

## B

Baker & McKenzie LLP, 375  
Baker Hughes, 439  
Balfour Beatty, 432  
Bank of America, 31, 76, 295  
Bank of New York, 115  
Baxter International Inc., 39  
Bayer AG, 40  
Bayer Corporation, 40  
BDO Seidman, 198  
Bechtel Engineering, 221  
Bechtel National, Inc., 413  
Bernard Hodes Group, 138  
Bertelsmann, 37

BIMA, 135  
BKD, 309  
Black & Decker, 203, 222  
BMW Manufacturing Co., 134  
Boston Globe, 143  
Brandemix, 134  
Bright Tree Consulting Group, 241  
Bristol-Myers Squibb, 212  
Brown & Root, 424  
BT, 16  
Burger King, 39  
Burlington Industries, Inc., 75  
Burlington Northern & Santa Fe  
Railway Co., 62

## C

C.H. Robinson Worldwide, Inc., 76  
Cadmus Communications, 356  
Capital H Group, 425  
Capital One, 13, 106, 185, 210, 251  
Career Development Partners, 225  
CareerBuilder.com, 141, 308, 328  
Careerjournal.com, 142, 293  
CareerMaze, 227  
Carnegie Mellon University, 22  
Caterpillar Inc., 207, 251  
CBOCS West Inc., 59, 60  
CBS, 37  
CCHKnowledgePoint Employment  
Management Solution, 253  
Cedars Sinai Medical Center, 147  
Celsis International, 127  
Center for Ethical Business Cultures, 30  
Ceres, 41  
Cfo.com, 142  
Challenger, Gray & Christmas, 233, 295  
Charles Schwab, 314  
Cheesecake Factory, Inc., 199  
Chevron, 439  
Chronicle.com, 142  
CIGNA International, 451  
Cirque du Soleil, 83  
Cisco, 127, 147, 197, 251  
Citigroup, 267, 446  
CLC Metrics, 17  
Coca-Cola, 16, 237, 440, 446  
Competitive Technologies Inc., 34  
Conoco, 100, 162  
Consolidated Coin Caterers Corp., 70  
Continental Airlines, 148, 182  
Convergys, 6, 13  
Coolworks.com, 142  
Cornerstone OnDemand, 242  
CorVirtus, 10  
CreateHope, 30  
Critical Response Associates, 350  
Crown Laboratories, 363

CTPartners, 189  
CVS, 329

## D

DaimlerChrysler, 327, 373  
DDI, 179  
Deloitte & Touche, 55  
Deloitte LLP, 128, 232  
Delphi Corporation, 294  
Delta Airlines, 374  
Delves Group, 295  
Deutsche Bank, 115  
Development Dimensions  
International, 131  
Dial Corporation, 77  
Dice.com, 142  
DoubleClick, 148  
Dow Chemical, 37  
DraftFCB, 51  
Duke Power Co., 66, 68–69, 70, 102  
Dupont, 446  
DuPont Safety Resources, 364

## E

Eastman Kodak Company, 39  
eBay, 37  
Edgewater Technology, 348  
EDS, 251  
Edw. C. Levy Co., 393  
Edwards Lifesciences Corporation, 127  
Effectiveness Connection, 414  
Egon Zender International, 189  
Employment Screening Resources, 184  
Enron, 9, 30, 33, 293, 315, 426  
Enwisent, 212  
Ernst & Young, 37, 49, 137, 162, 328  
ExecuNet, 184

## F

Farah Manufacturing Company, 69  
Federal Aviation Administration, 63  
FedEx, 134, 224  
Fidelity, 314  
Fisher & Phillips, 184  
Fleishman-Hillard, 309, 448  
Flowserve, 439  
FMC Corporation, 42  
Footwear Distributors and Retailers of  
America, 296  
Ford Motor Co., 62, 138, 382, 398  
Forklift Systems, Inc., 76  
Forrester Research Inc., 13  
Forum Corporation, 232  
FPL Group Inc., 39  
Franciscan Health Systems, 317  
Frederic W. Cook, 268  
Freelance.com, 142

- G**  
 Gannett Co, Inc., 141  
 Gap Inc., 37  
 Gartner Inc., 114  
 GE, 30  
 GE Capital, 448  
 General Dynamics Land Systems, Inc., 319  
 General Electric, 30, 39, 138, 210, 251, 284, 418, 440  
 General Motors, 138, 206, 208, 373, 382  
 Genzyme Corp., 39  
 Global Crossing, 30, 426  
 Global English Corp., 448  
 GMAC, 331  
 Going International, 218  
 Goldman Sachs Group Inc., 327  
 Goodyear, 59, 251, 382  
 Google, 37, 54, 140, 147, 157, 234  
 Grant Thornton, 198  
 Greyhound, 63  
 Grote Consulting Corporation, 244, 254  
 Group 1 Automotive Inc., 147  
 GTE, 418  
 Guru.com, 143
- H**  
 Hackett Group, 12  
 Halogen eAppraisal, 253  
 Hallmark Communities, 237  
 Harrah's Entertainment, 311  
 Hartford Financial Services Group, Inc., 177  
 Hay Group, 273, 277, 281–282, 294  
 Headwinds Ltd., 3  
 Heidrick, 212  
 Henredon Furniture, 62  
 Henry Ford Health System, 175  
 Henry's Hickory House, 341  
 Hewett Associates, 273  
 Hewlett-Packard, 37, 39, 119, 134, 147, 171, 197, 251  
 Hill and Knowlton Canada, 34  
 Hilton International, 448  
 Hime & Co., 450  
 HirePatriots.com, 138  
 HireRight, 445  
 Holland's Theory of Career Choice, 227  
 Home Depot, 12, 39, 268, 329  
 Homefair.com, 274  
 Hospitalsoup.com, 142  
 HotJobs.com, 141  
 HRchitect, 241  
 Hudson, 103  
 Hughes Federal Credit Union, 325  
 Human Assets Group Corporation, 22  
 Human Productivity Lab, 197  
 Humanics ErgoSystems Inc., 347  
 Hyatt, 134  
 Hyundai Motor, 138
- I**  
 IBM, 55, 110, 147, 178, 189, 207, 313, 316, 328
- iCIMS, 148  
 Ince & Tive, 218  
 Inflexion Advisors, 13  
 InfoLink Screening Services Inc., 181  
 Ingersoll-Rand, 439  
 Institute for Corporate Productivity, 103  
 Institute for Health and Productivity Management, 311  
 Intel, 39, 127, 206, 212, 327, 329  
 Interactive Data Corporation, 413  
 Interim CEO Network, 186  
 International Paper Co., 440  
 Internshipprograms.com, 142  
 IOR Global Services, 432  
 I-trax Inc., 311
- J**  
 Janus Capital Management, 312  
 JAR Kenya, 399  
 Javelin & Research, 340  
 Jefferson Wells International, 328  
 JobsInLogistics.com, 142  
 JobWhiz, 165  
 Johnson & Johnson, 39  
 Johnson Controls Inc., 373  
 Joyjobs.com, 142
- K**  
 Kellogg, 134  
 Kelly Services, 129, 186  
 Kenexa, 6, 187  
 KFC, 441  
 Know It All, Inc., 173  
 Korn/Ferry, 446  
 KPMG, 22, 328, 331, 432  
 Krispy Kreme, 267
- L**  
 L'Oréal, 148  
 Lamb & Bamosky, 182  
 Layover.com, 142  
 Lee Memorial, 329, 431  
 Lenovo, 441  
 Levi Strauss, 37  
 Leviton Manufacturing, 16  
 Lincoln Plating, 357  
 LocationValue, 445  
 Lockheed Corporation, 439  
 Lockheed Martin, 62, 313  
 LRN, 37  
 Lucent Technologies, 431, 439
- M**  
 Magnet Communications, 3  
 Mahindra & Mahindra, 120  
 Mallinckrodt Inc., 394  
 Marriott, 309  
 Marsh Inc., 267  
 Marshall & Ilsley Corporation, 210  
 Martin Marietta Corporation, 69  
 MBIA Inc., 267  
 McClatchy Company, 141  
 McCormick & Company Inc., 303  
 McDonald's, 39, 58, 206, 441, 446
- MedStar, 320  
 Mellon Financial Corporation, 295  
 Mercedes-Benz, 104, 440  
 Mercer Human Resource Consulting, 147, 273, 320  
 Merck, 37  
 Mercy Health, 329, 431  
 Meridiana Airlines, 393  
 Meritor Savings Bank, 76  
 Merrill Lynch, 115, 233, 267  
 MetLife, 127, 324  
 Metrus Group, 15  
 Microsoft, 141, 210, 251, 284  
 Mississippi Cooperative Extension Service, 243  
 Mittal Steel Co., 393  
 Moen Inc., 357  
 Monster Worldwide, Inc., 141  
 Monster.com, 141, 143, 212–213  
 Monstertrak.com, 142  
 Morgan Stanley, 59, 115  
 Motorola, 178, 295, 313, 452  
 Mount Clemens General Hospital, 309
- N**  
 National Patient Safety Agency, 326  
 Nationwide Mutual Insurance, 340  
 NCR, 444  
 NEAS, 362  
 Nestlé USA Inc., 91  
 Newell Rubbermaid, 214–215  
 Newmeasures Inc., 17  
 NewsCorp., 327  
 Nickelodeon, 246  
 Nihon Shoken, 450  
 Nike, 39, 129, 207–208  
 Nissan, 311  
 Norelli Group, 186  
 Nortel, 197  
 Northwest Airlines, 395  
 Northwestern Mutual, 316  
 Novations Group, 114
- O**  
 OfficeTeam, 325  
 ORC Worldwide, 331
- P**  
 PA Consulting, 6  
 Paragon Global Resources, 331  
 Paschall Truck Lines, 147  
 Pearn Kandola, 103  
 Peet's Coffee & Tea, 19  
 Penda Aiken, 225  
 Penna, 225  
 PeopleClick, 6  
 PepsiCo, 251, 446  
 PetPlan, 304  
 Pharma Logics Recruiting, 292  
 Pinnacle West Capital Corp., 39  
 Pizza Hut, 441  
 Polycom, 197  
 Powell Goldstein, 439  
 PPG, 395

PricewaterhouseCoopers, 4, 111, 134, 447  
 Procter & Gamble, 13, 15, 39, 55, 198,  
 210, 431, 440, 441  
 Proskauer Rose LLP, 423

**R**

RadioShack, 184  
 Recruit Agent, 450  
 Recruiters Dream Network, 140  
 Recrutimax, 187  
 Redpoint Ventures, 293  
 ReefPoint, 186  
 Reward Systems Inc., 239  
 Rich Products, 150, 443  
 Right Management Consultants, 15, 175  
 Risk & Insurance Management  
 Society, Inc., 342  
 Robert Half Management Resources, 5  
 Rochdale Securities, 224  
 Rock Bottom Restaurant & Brewery,  
 304  
 Rok Group, 238  
 Roundy's Supermarkets Inc., 286  
 Ruby Tuesday, 207

**S**

Saba, 212  
 Salary.com, 274  
 Santa Fe Trail Transportation Company,  
 73  
 SAP, 150  
 Saratoga Institute, 17  
 SAS, 241  
 SBC, 267  
 Schering-Plough Corporation, 450  
 Scotts Miracle Gro., 356  
 Serena Software Inc., 91  
 Siemens AG, 37, 439  
 Sixfigurejobs.com, 142  
 Smith & Wesson, 184  
 Sony, 22, 440  
 Southwest Airlines, 15, 158, 217, 284  
 Sphericon Corporation, 325  
 Spun Steak, 77  
 Standard Parking, 29

State Street Corp., 39  
 Strata Benefits Consulting Inc., 303  
 Sun Microsystems, 210, 251  
 Sundowner Offshore Services, 77  
 Symplicity Corporation, 141

**T**

Taco Bell, 394, 441  
 TalentSpark, 6  
 Taleo, 6, 187, 241  
 Tampa Electric Co., 418  
 Target, 39, 189  
 Tata Consultancy Services, 120  
 TeamBuilders, 217  
 Techjobbank.com, 142  
 Technorati.com, 140  
 Teliris, 197  
 Texas Department of Mental  
 Health, 418  
 Texas Instruments, 360, 440  
 Theladdersmfgjobs.com, 142  
 Thomas & Betts Corp., 116  
 Titan Corporation, 439  
 T-Mobile, 237  
 Tommy Hilfiger Corporation, 113  
 TopCoder, 148  
 Towers Perrin, Hay & Associates, 117,  
 273, 294  
 Town & Electric Inc., 374  
 Toyota, 138, 216, 311, 440  
 Tribune Co., 141, 431  
 TriNet, 425  
 Triple Creek Associates, 210  
 Turnaround Management  
 Association, 186  
 TVjobs.com, 142  
 TWA, 79  
 Tyco International, 9, 30, 426

**U**

U.S. Bancorp, 234  
 U.S. Xpress, 147  
 Union Carbide, 364  
 Union Pacific, 207  
 United Airlines, 320, 374

United Technologies Corporation, 316  
 University of Phoenix, 206  
 Universum Communications, 205  
 UPS, 224  
 US Airways, 320

**V**

Vail Clinic, Inc., 79  
 Valerie Frederickson & Co., 127  
 Verizon, 313, 326  
 Vermont General Electric, 418  
 Virgin Mobile Canada, 135  
 Volvo, 439  
 Vurv, 241, 427

**W**

Wachovia, 17, 115, 198  
 Walgreen, 57, 311  
*Wall Street Journal*, 142, 143, 149, 293  
 Wal-Mart, 35, 39, 446  
 Walt Disney, 39, 311  
 Washington Mutual, 427  
 Watson Wyatt, 3, 248, 293, 353  
 Wegmans Food Markets, 375–376  
 Wendy's, 304  
 Western Electric, 64, 242  
 Western Union, 115  
 Westin Hotel, 303  
 WetFeet Inc., 140  
 Weyco, 363  
 Whirlpool, 13, 134  
 WorkOptions.com, 326  
 WorldCom, 9, 30, 426

**X**

Xerox, 309

**Y**

Yahoo!, 15, 141, 453  
 Yoh HR Solutions, 13  
 Yum! Brands Inc., 394

**Z**

Zircoa, 291



- A**
- Abuso  
 de alcohol, 349, 359  
 de drogas, 359  
 de sustancias tóxicas, 358-359  
 lugares de trabajo libres de drogas, 359-362  
 programas de asistencia a los empleados, 362  
 programas de pruebas de consumo de drogas, 361-362
- Acción  
 afirmativa, 53, 58, 63-64, 70-71, 79-80  
 orden ejecutiva, 79-80, 275  
 disciplinaria  
 definición de, 414  
 problemas y, 418-419  
 proceso de, 414-415  
 progresiva, 416  
 regla de la estufa caliente, 415-416  
 sin castigo, 417-418
- Accionistas, 10
- Acoso sexual, 75-77
- Adaptación organizacional, 175, 179, 211
- Administración  
 de riesgos, 16, 345  
 del talento, 103  
 de la diversidad, 54  
 del desempeño, 7, 36, 103, 114, 117, 238-239, 241, 245, 248, 258, 259  
 por objetivos, 253
- Administración de la Seguridad Social, 306
- Administración de recursos humanos (ARM)  
 ambiente  
 accionistas, 10  
 clientes, 10  
 competencia, 10  
 consideraciones legales, 6-9  
 economía, 11  
 externo, 8  
 mercado laboral, 9  
 sindicatos, 10  
 sociedad, 9  
 sucesos imprevistos, 11  
 tecnología, 10-11  
 definición de, 4  
 funciones de la  
 desarrollo de recursos humanos, 6-7  
 dotación de personal, 5  
 relaciones laborales y con los empleados, 8  
 remuneración, 7  
 seguridad y salud, 7
- Administración estratégica de recursos humanos a nivel global  
 compañías estadounidenses que contratan ejecutivos nacidos en el extranjero, 446  
 definición de, 442  
 desarrollo de recursos humanos en el aprendizaje electrónico, 207-208  
 capacitación y desarrollo de expatriados, 446-447  
 desarrollo continuo: asistencia y capacitación en línea, 447  
 orientación y capacitación antes de la transferencia, 447  
 orientación y capacitación para la repatriación, 447-448
- dotación de personal  
 etnocéntrica, 443  
 geocéntrica, 443-444  
 policéntrica, 444  
 regiocéntrica, 444
- equipos virtuales, 355, 454
- factores legales y políticos, 452-453
- investigación de antecedentes, 445
- nacionales  
 del país anfitrión, 443-444, 449  
 de un tercer país, 443
- relaciones laborales y con los empleados, 451-452
- remuneración  
 de expatriados, 450  
 para nacionales del país anfitrión, 449-450
- seguridad y salud, 451
- selección de expatriados, 444-445
- sobornos y, 439-440
- tipos de miembros del personal expatriado, 443
- Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional (OSHA), 341
- Administrador(es)  
 de línea, 14  
 de recursos humanos, 12
- Afiliación sindical obligatoria, 375, 377, 388, 408
- Agencias  
 de empleo, 144  
 privadas, 144  
 públicas, 144
- Agentes libres, 232
- Ajuste de tasas de remuneración, 284-285
- Alcance del aprendizaje, 214
- Alcoholismo, 352, 359
- Ambiente  
 externo  
 accionistas, 10  
 clientes, 10  
 competencia, 10  
 consideraciones legales, 8-9  
 definición de, 8  
 economía y, 11  
 mercado laboral, 9  
 sindicatos, 10  
 sociedad, 9  
 sucesos imprevistos, 11  
 tecnología, 10-11
- laboral como un factor de remuneración no financiera  
 administradores capaces, 323  
 colegas agradables, 324  
 condiciones de trabajo, 324  
 empleados competentes, 324  
 políticas sólidas, 323  
 símbolos de estatus apropiados, 324  
 trabajo como un factor de remuneración no financiera, 321
- American Arbitration Association, 392, 421
- American Federation of Labor (AFL), 406
- American Institute for Managing Diversity, 53
- American Medical Association, 359
- American Society for Training and Development (ASTD), 38
- Análisis  
 de grupos de interés (participantes empresariales), 40-43  
 de la escritura, 172-173  
 de puestos, 98  
 capacitación y desarrollo, 93  
 combinación de métodos, 97  
 consideraciones legales, 95  
 cuestionarios, 96  
 definición de, 92  
 dotación de personal, 93  
 entrevistas, 96  
 evaluación del desempeño, 94  
 información (tipos de), 95-96  
 Ley de Derechos Civiles (1964), 60-62, 66-68, 72, 77-78, 80, 135  
 Ley de Igualdad Salarial, 58, 59-60, 73, 78, 102, 275, 285, 329  
 Ley de Normas Justas en el Trabajo (1938), 102, 275-276, 310  
 Ley de Salud y Seguridad Ocupacional (1970), 102, 341-342, 414

- Ley para los Estadounidenses con Discapacidades (1990), 65-66, 102, 179, 186, 361  
 miembros del equipo, 101-102  
 observación, 96  
 oportunidad del, 101 .  
 orientado hacia lineamientos, 97  
 registro de empleados, 96  
 relaciones laborales y con los empleados, 95  
 remuneración y, 94  
 seguridad y salud, 84-95  
 de riesgos de trabajo, 344  
 funcional de puestos, 97  
 grafológico, 172-173
- Antigüedad, 287
- Anulación del registro sindical, 396-397
- Anuncios de puestos de trabajo, 134
- Apoyo al sindicato, 373
- Aprendizaje, 62, 80, 205, 377  
 asincrónico, 206  
 electrónico, 207-208  
 global, 448
- Aranceles, 450
- Arbitraje, 392, 420-422, 424  
 de derechos, 392  
 de intereses, 382  
 de ofertas finales, 392
- Asistencia  
 educacional, 316  
 para la reubicación (*outplacement*), 113-114, 138, 353
- Asociaciones profesionales, 146
- Atención  
 médica en línea, 311-312  
 oftalmológica, 312
- Auditoría, RH, 16-17  
 social, 43-44
- Autoevaluación, 113, 225-227, 229, 246, 259
- Autonomía, 322-323
- Autoridad Federal de las Relaciones Laborales, 396
- B**
- Baby boomers*, 53, 233-234, 306, 358
- Bases de datos, 105, 110, 115, 131, 133, 146, 165, 182, 203
- Becarios, 142, 145, 205
- Benchmarking*, 215
- Biculturalismo, 56
- Blackboard Learning System, 203
- Boicot, 394, 408  
 secundario, 394, 409
- Bono(s), 240, 260, 267, 269, 285-286  
 inmediato, 113, 286
- Branding*, 3
- Broadbanding*, 284, 325
- C**
- Calidad de contratación, 6, 17, 149, 187
- Cambio del comportamiento, 214
- Camioneros y transportistas, 371, 378, 409
- Campaña(s)  
 de conciencia pública, 374  
 de elección, 381
- Capacidad de pago, 272
- Capacitación  
 definición de, 198  
 dirigida por un instructor, 203  
 en el puesto, 204-205  
 justo a tiempo, 200, 389  
 para la sensibilización, 217-218
- Capacitación y desarrollo  
 definición de, 198  
 de nuevos ejecutivos, 212  
 desarrollo gerencial  
*coaching*, 209  
*mentoring*, 209-210  
 desarrollo organizacional  
 definición de, 7, 215  
 capacitación para la sensibilización, 217-218  
 círculos de calidad, 216  
 formación de equipos, 217  
 retroalimentación de encuestas, 216  
 determinación de las necesidades de  
 análisis de las personas, 202  
 análisis de tareas, 202  
 análisis organizacional, 201  
 factores que influyen  
 apoyo de la alta administración, 199  
 avances tecnológicos, 199  
 complejidad del mundo, 200  
 estilos de aprendizaje, 200  
 otras funciones de recursos humanos, 200-201
- implantación de programas, 213
- inducción  
 definición de, 210  
 propósitos, 211  
 responsabilidad, 211
- métodos  
 becarios, 205  
 capacitación de aprendices, 205  
 capacitación en el puesto de trabajo, 204-205  
 dirigidos por un instructor, 203  
 estudio de caso, 203  
 juegos de negocios, 204  
 modelado del comportamiento, 204  
 prácticas en el manejo de documentos, 173-174, 204  
 representación de funciones (de roles), 204  
 rotación de puestos, 205
- métricas para la evaluación  
 alcance del aprendizaje, 214  
*benchmarking*, 215  
 cambio conductual, 214  
 logro de los objetivos de capacitación y desarrollo, 214-215  
 opiniones de los participantes, 214
- objetivos, 202  
 proceso, 201
- sistemas de implementación de  
 aprendizaje electrónico, 207-208  
 colegios y universidades, 206  
 educación superior en línea, 206  
 escuelas comunitarias, 206  
 medios de video, 207  
 simuladores, 208  
 sistema de vestíbulos, 207  
 universidad corporativa, 206
- Carrera, 224
- Carta Magna de la Fuerza Laboral, 406
- Casas abiertas, 146-147
- Causa probable, 72
- Centro  
 de evaluación, 173-174, 204, 245  
 de servicios compartidos (CSC), 13
- Cibertrabajo, 11
- Círculos de calidad, 216
- Cláusula sobre el costo de la vida, 274-275
- Clientes, 10
- Coaching*, 103, 209, 247, 258
- Coalición Cambiar para Ganar, 371-372, 377-378, 398
- Código de ética, 31, 33-35
- Colegas agradables, 324
- Comisión  
 del techo de cristal, 67  
 directa, 292  
 para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC), 43, 59, 62, 64, 66, 75, 130, 162
- Comité de Educación Política (COPE), 373
- Compactación salarial, 330
- Comparación por pares, 251
- Compartir el puesto de trabajo, 326
- Competencia(s), 10, 24
- Comportamientos, 244
- Confiabilidad, 169
- Confidencialidad en cuanto al monto de la remuneración, 330
- Congreso de Organizaciones Industriales (CIO), 371, 373-374, 377-378, 394, 399, 407-409
- Consejo Nacional de Relaciones Laborales (NLRB), 373, 396, 407
- Conspiración, 405
- Contratación  
 negligente, 182, 184, 349  
 restringida, 112
- Contrato  
 de paracaídas de oro, 295  
 que impide la afiliación a un sindicato, 405
- social,  
 definición de, 41  
 obligaciones frente a la sociedad en general, 43  
 obligaciones frente al gobierno, 43  
 obligaciones frente a los individuos, 42  
 obligaciones frente a otras organizaciones, 42-43

- Corporación  
global, 441  
multinacional (CMN), 441
- Costo de la vida, 274
- Crecimiento del puesto de trabajo, 118-119
- Cualidades ocupacionales de buena fe, 61, 63, 75, 81, 412
- Cuenta(s)  
de ahorros para la salud, 312  
de gastos flexibles, 312
- Cuestionario(s)  
de análisis de posiciones, 97  
posterior a la salida, 430
- Cuidado  
de la salud, 310-312  
dental, 312
- Cultura  
del empleador, 3  
del país, 22
- Cuotas, 454
- Currículo(s), 163-164  
con base en palabras clave, 165-167
- Curva salarial, 283
- D**
- Decisiones de la Suprema Corte  
*Adarand Constructors versus Pena*, 71  
*Albermarle Paper Company versus Moody*, 69  
*American Tobacco Company versus Patterson*, 70  
*Burlington Industries, Inc. versus Ellertb*, 75  
*CBOCS West Inc. versus Humphries*, 59  
*Circuit City versus Adams*, 424  
*Commonwealth versus Hunt*, 405  
*Dothard versus Rawlinsong*, 69-70  
*Espinoza versus Farab Manufacturing Company*, 69  
*Faragher versus City of Boca Raton*, 75  
*General Dynamics Land Systems, Inc. versus Cline*, 319  
*Gratz versus Bollinger*, 71  
*Griggs versus Duke Power Company*, 68-69, 102  
*Grutter versus Bollinger*, 71  
*Harris versus Forklift Systems, Inc.*, 76  
*Ledbetter versus Goodyear Tire & Rubber Co., Inc.*, 59  
*Leonel versus American Airlines*, 65  
*McDonald versus Santa Fe Trail Transportation Company*, 73-74  
*Meritor Savings Bank versus Vinson*, 76  
*O'Connor versus Consolidated Coin Caterers Corp.*, 70  
*Oncale versus Sundowner Offshore Services*, 77  
*Phillips versus Martin Marietta Corporation*, 69  
*Smith versus City of Jackson*, 63  
*TWA versus Hardison*, 79  
*University of California Regents versus Bakke*, 71
- Deducción automática de cuotas sindicales, 388  
por nómina, 388
- Deducibles, 312
- Demandas irrealistas de los sindicatos, 391
- Desarrollo  
definición de, 198  
gerencial, 208-210  
organizacional (DO)  
capacitación para la sensibilización, 217-218  
círculos de calidad, 216  
definición de, 7, 215  
formación de equipos, 217  
retroalimentación de encuestas, 216
- Desarrollo de carrera  
definición de, 228  
métodos de  
discusiones con personas informadas, 230  
material de la compañía, 230  
sistema de evaluación del desempeño, 230  
sistemas de información administrador/empleado, 230  
talleres, 230
- Desarrollo de recursos humanos, 6-7  
a nivel global  
capacitación y desarrollo de expatriados, 446-447  
desarrollo continuo: asistencia y capacitación en línea, 447  
orientación y capacitación antes de la transferencia, 448  
orientación y capacitación para la repatriación, 447-448
- Descenso de categoría, 232
- Descripción de puestos  
deberes, 99  
definición de, 93  
especificación del puesto de trabajo, 100-101  
fecha del análisis de puestos, 99  
identificación del puesto de trabajo, 98-99  
resumen del puesto de trabajo, 99
- Designaciones de recursos humanos  
ejecutivos, 18  
generalistas, 18  
especialistas, 18
- Despidos y equipos de cómputo, 427
- Determinación del valor monetario de los puestos  
ajuste de las tarifas de remuneración, 284-285  
*broadbanding*, 284  
definición de, 282  
márgenes salariales, 283  
niveles salariales, 282-283  
sistema de tarifa única, 284
- Diferencias culturales, 218, 450  
en los recursos humanos globales, 22
- Direct Employers Association, 141
- Director de seguridad, 345
- Disciplina, 414
- Discriminación con motivo de las responsabilidades familiares, 78-79
- Diseño de puestos  
crecimiento del puesto, 118-119  
definición de, 118  
enriquecimiento del puesto, 118  
reingeniería, 119
- Disponibilidad de recursos humanos, 109
- Diversidad, 53
- Doctrina de empleabilidad, 224
- Dominio .jobs, 140
- Dotación de personal, 5
- etnocéntrica, 443  
geocéntrica, 443-444  
global, 443-444  
policéntrica, 444  
regiocéntrica, 444
- E**
- Economía, 11
- Educación superior en línea, 206
- Efecto  
adverso, 62, 66, 69, 73-75, 169, 171, 179, 258  
diferencial, 66  
o error de halo, 254
- Ejecutivo(s), 18  
temporales, 185-186
- Elementos relevantes adicionales (en el ambiente laboral), 282
- Empleado(s)  
administrativo, 275-276  
como determinantes de la remuneración financiera directa  
antigüedad, 287  
experiencia, 288  
influencia política, 288  
pago por pieza producida, 286  
pertenencia a la organización, 288  
potencial, 288  
remuneración basada en la competencia, 287  
remuneración basada en las habilidades, 231, 286  
remuneración por méritos, 285-286  
remuneración variable (bono), 240, 260, 267, 269, 285-286  
suerte, 288-289
- compañías de subcontratación de, 13-14, 129
- de mayor edad, 56, 69, 232-233, 313, 319, 326, 376, 431
- ejecutivo, 275
- equidad con los, 270
- eventuales, 129
- exentos, 102, 112, 275-276
- listado de, 135
- no exentos, 276, 318
- profesional, 276
- referencias de, 17, 134-135

- registro de, 96
  - servicios para, 316-317
  - voluntarios, 412
  - vulnerables (a la violencia en el lugar de trabajo), 349
  - Empleo voluntario, 412-413
  - Empresas de búsqueda de ejecutivos, 145-146
  - Encuesta
    - de actitudes, 430
    - de preferencias y aversiones, 226-277
    - de remuneración, 273-274
  - Enfoque ascendente, 108
  - Enriquecimiento del puesto de trabajo, 118
  - Entrevista(s) de trabajo
    - bajo estrés, 157-158
    - conclusión de la, 181
    - contenido
      - adaptación organizacional, 175, 179, 211
      - cualidades personales, 175
      - experiencia laboral, 175
      - habilidades interpersonales, 175
      - logros académicos, 175
    - de salida, 429
    - grupal, 178
    - métodos de
      - de panel, 178
      - en grupo, 178
      - múltiple, 178-179
      - personal, 178
      - presentación realista del puesto, 179
    - múltiples, 178-179
    - papel y expectativas del candidato, 175-176
    - planeación de, 174
    - preliminar, 162
    - problemas de las entrevistas
      - autorización de preguntas no relacionadas con el empleo, 180
      - comunicación no verbal, 181
      - dominio del entrevistador, 180
      - efecto de contraste, 180
      - falta de capacitación, 180-181
      - juicio prematuro, 180
      - preguntas inapropiadas, 179-180
    - telefónica, 162
    - tipos de
      - conductual, 177-178, 240
      - estructurada, 176-177
      - no estructurada, 176
        - Equidad
          - en la remuneración
            - financiera
              - con los empleados, 270
              - con los equipos, 270
              - externa, 270
              - financiera, 270
              - interna, 270
              - teoría de la equidad, 269-270
            - externa, 270
  - interna, 270
  - Equilibrio entre el trabajo y la vida personal, 324-328
  - Equipo(s)
    - autodirigidos, 217
    - equidad en los, 270
    - formación de, 217
    - pertenencia a, 211
    - virtuales, 355,454
  - Ergonomía, 347-348
  - Error de tendencia central, 255
  - Escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC), 252-253
  - Especialista, 18
  - Especificación del puesto, 93, 98, 100, 102
  - Estándares de capacitación para asegurar la calidad internacional ISO 9000, 215
  - Estandarización, 168
  - Estrés
    - ambiente general, 354
    - consecuencias del, 352
    - definición de, 351
    - factores
      - organizacionales y, 353
      - personales y, 353-354
    - manejo del, 354-355
    - trabajos estresantes, 352-353
  - Estudio(s)
    - de caso, 203
    - de validación
      - del constructo, 170
      - del contenido, 170
      - relacionados con el criterio, 170
    - sincronizado en línea, 206
  - Ética
    - capacitación en, 198
    - código de, 31, 33-35
    - definición de, 30
    - de recursos humanos, 35-36
    - legislativa
      - Ley de Contabilidad y Auditoría Corporativa, Responsabilidad y Transparencia (2002), 33-34, 412-413, 452
      - Ley Federal de Lineamientos para las Organizaciones (1992), 33, 36-37
      - Ley de Integridad para la Compra de Bienes (1988), 32
  - modelo de
    - de tipo I, 32
    - de tipo II, 32
    - fuentes de lineamientos éticos, 32
  - profesionalización de la
    - administración de recursos humanos, 37-38
    - American Society for Training and Development, 38
    - definición de la profesión, 37
  - Human Resource Certification Institute, 38,441
  - Sociedad para la Administración de Recursos Humanos, 16, 19, 29, 34, 38, 146, 158, 209, 230, 244, 269, 273, 317, 329, 357
  - WorldatWork, 38, 269, 273, 294, 327
  - tipo I, 32
  - tipo II, 32
  - Evaluación(es)
    - del desempeño
      - características de un sistema eficaz de evaluación, 257-258
      - criterios en la, 243-245
      - decisiones de la Suprema Corte, 69, 242
      - definición de, 239
      - entrevista de evaluación, 259-261
      - factores ambientales, 242
      - métodos, 247-253
      - periodo, 247
      - problemas en la, 253-256
      - proceso, 242-243
      - programas de cómputo, 253
      - responsabilidad en la, 245-247
      - usos, 239-241
    - de los compañeros y de los miembros del equipo, 246
    - del potencial de los empleados, 241
    - del supervisor inmediato, 245
    - de puestos, 96, 270, 276-282, 329
    - definición de, 276
    - método de clasificación, 277
    - método de comparación de factores, 277-278
    - método de perfiles y escalas guía de Hay, 281-282
    - método de puntos, 278-281
    - método jerárquico, 277
    - de retroalimentación de 360 grados, 247-248
    - de subordinados, 245-246
  - Evaluaciones de clientes, 247
  - Eventos de reclutamiento, 147
  - Evidencia de primera vista (*prima facie*), 69, 70, 74
  - Evolución de la administración de recursos humanos, 18-19
  - Examen médico, 186
  - Exclusividad sindical, 385, 388, 408
  - Expatriado, 443
  - Exportación, 441
- F**
- Factores legales y políticos a nivel global, 452-454
  - Falta de objetividad, 254
  - Familias con dos carreras, 14, 55-56, 354
  - Fatiga crónica, 119, 225, 309, 325, 355-356, 362
  - Federación Estadounidense del Trabajo y Congreso de Organizaciones

Industriales (AFL-CIO), 371-374, 377-378, 394, 399, 409

*Federal Register*, 80

Feria(s)

de empleo, 145

virtual de empleo, 140

Flexibilidad en el lugar de trabajo (equilibrio entre la vida personal y el trabajo)

compartir el puesto de trabajo, 326

empleos

a distancia, 327-328

de tiempo parcial, 328-329

horario flexible, 325

semana laboral reducida, 326

Formación de estereotipos, 76, 78, 255

Formato EEO-1, 61, 80

Franquicias, 411

Fuente(s)

de reclutamiento, 132

de solicitantes de empleo, 75, 130, 135, 159-160

externas de reclutamiento

competidores en el mercado laboral, 137

desempleados, 138

empleados independientes, 138

escuelas comunitarias, 136

escuelas y universidades, 137

ex convictos, 138-139

ex empleados, 137-138

personal militar, 138

preparatorias y escuelas vocacionales, 136

Fuerza de trabajo diversa

afroestadounidenses, 56

empleados de mayor edad, 56, 69, 232-233, 313, 319, 326, 376, 431

familias con dos carreras, 14, 55-56, 354

inmigrantes, 52-53, 57

madres que regresan a la fuerza laboral, 55

mujeres en las empresas, 54

padres solteros y madres que trabajan, 54

personas

con discapacidades, 57

jóvenes con educación o habilidades limitadas, 57-58

## G

Generación

I, 234-235

X, 233

Y, 234

Generalista, 18

## H

Halo, error o efecto de, 254

Hoja de balance de fortalezas y debilidades, 225-226

Horario flexible, 325

Huelga(s), 374, 392-393, 405, 407-408

virtual, 393-394

Human Resource Certification Institute, 38, 441

## I

Identidad de las tareas, 322

Identificación del puesto de trabajo, 98-99

Igualdad de oportunidades en el empleo a nivel global, 83

Imagen o cultura corporativa, 3

Implantación de estrategias

de recursos humanos, 106

estructura organizacional, 106

liderazgo, 106

sistemas de información y de control, 106

tecnología, 106

Importancia de las tareas, 322

Incentivos adicionales a ejecutivos, 295

Indemnización por cese (liquidación), 329

Índice de precios al consumidor (IPC), 274

Individuos con discapacidades calificadas, 65

Inducción

cultura corporativa e, 211

de los nuevos ejecutivos de la empresa, 212

definición de, 210

desarrollo de empleados, 211

formación de equipos, 211

políticas y reglas de la compañía e, 211

remuneración e, 211

responsabilidad y programación de la, 211

situación del empleo, 211

socialización, 211

Indulgencia, 254

Infiltración de organizadores en la comunidad, 374

Ingeniero de seguridad, 345

Inmigrantes, 52-53, 57

Inteligencia emocional, 237-238

Intermediario, 76, 423, 424

International Association of Machinists and Aerospace Workers, 380, 395

International Brotherhood of Teamsters, 371, 378, 409

Investigación

de accidentes, 345

de antecedentes, 65, 172, 181-185, 351, 445

de recursos humanos, 8

previas al empleo

revisión de antecedentes, 181-182

verificación de referencias, 182

## J

Juegos

competitivos, 147-148

de negocios, 204

## L

Legislación de atención médica a nivel global, 451

Legislación sobre igualdad de oportunidades en el empleo

decisiones de la Suprema Corte

*Adarand Constructors versus Pena*, 71

*Albermarle Paper Company versus Moody*, 69

*American Tobacco Company versus Patterson*, 70

*Burlington Industries, Inc. versus Ellerth*, 75

*CBOCS West Inc. versus Humphries*, 59

*Circuit City versus Adams*, 424

*Commonwealth versus Hunt*, 405

*Dotbard versus Rawlingson*, 69-70

*Espinoza versus Farah*

*Manufacturing Company*, 69

*Faragher versus City of Boca Raton*, 75

*General Dynamics Land Systems, Inc. versus Cline*, 319

*Gratz versus Bollinger*, 71

*Griggs versus Duke Power Company*, 68-69, 102

*Grutter versus Bollinger*, 71

*Harris versus Forklift Systems, Inc.*, 76

*Ledbetter versus Goodyear Tire & Rubber Co., Inc.*, 59

*Leonel versus American Airlines*, 65

*McDonald versus Santa Fe Trail Transportation Company*, 73-74

*Meritor Savings Bank versus Vinson*, 76

*O'Connor versus Consolidated Coin Caterers Corp.*, 70

*Oncale versus Sundowner Offshore Services*, 77

*Phillips versus Martin Marietta Corporation*, 69

*Smith versus City of Jackson*, 63

*TWA versus Hardison*, 79

*University of California Regents versus Bakke*, 71

Ley

de Derechos Civiles (1866), 58-59, 66, 72-73

de Derechos Civiles (1964, reformada en 1972), 60-62, 66-68, 72, 77-78, 80, 135

de Derechos Civiles (1991), 66-67

de Derechos de Empleo y

Reemplazo del Personal

Uniformado de los Servicios

Militares (1994), 67

de Igualdad Salarial (1963), 58, 59-60, 73, 78, 102, 275, 285,

329



- de Reforma de la Inmigración Ilegal y Responsabilidad de los Inmigrantes (1966), 65
- de Reforma y Control de Inmigración (1986), 64-65
- de Rehabilitación (1973), 63-64, 66
- para el Mejoramiento de los Beneficios de los Veteranos (2004), 67
- para los Estadounidenses con Discapacidades (1990), 65-66, 102, 179, 186, 361
- sobre Discriminación por Embarazo (1978), 64, 78
- sobre la Discriminación por Edad en el Empleo (1967, reformada en 1978 y 1986), 58, 62-63, 66, 275, 319
- Lesiones
  - por tensión continua, 347
  - y enfermedades, severidad en las, 345
- Ley(es)
  - contra los Mandatos Judiciales (Ley Norris-LaGuardia, 1932), 406
  - Davis-Bacon (1931), 275
  - de Contabilidad y Auditoría Corporativa, Responsabilidad y Transparencia (2002), 33-34, 412-413, 452
  - de Asociaciones para la Capacitación en el Trabajo, 215
  - de Conciliación Presupuestaria Consolidada (1985), 318-319
  - de Derechos Civiles
    - de 1866, 58-59, 66, 72-73
    - de 1964, reformada en 1972, 60-62, 66-68, 72, 77-78, 80, 135
    - de 1991, 66-67
  - de Derechos de Empleo y Reempleo del Personal Uniformado de los Servicios Militares (1994), 67
  - de Igualdad Salarial (1963), 58, 59-60, 73, 78, 102, 275, 285, 329
  - de Informes Justos de Crédito (1997),
  - de Integridad para la Compra de Bienes (1988), 32
  - de Inversión en la Fuerza Laboral, 215
  - de la Portabilidad y Responsabilidad de Seguros de Salud (1996), 319
  - de la Reforma y Control de Inmigración (1986), 64-65
  - de la Violencia contra las Mujeres, 351
  - de Licencias por Razones Médicas y Familiares (1993), 78, 307
  - de los Trabajadores de Ferrocarriles (1926), 406-407
  - de Normas Justas en el Trabajo (1938, reformada), 102, 275-276, 310
  - de Notificación y Divulgación de Información entre Empresa y Trabajadores (Ley Landrum-Griffin) (1959), 409
  - de Protección de las Pensiones (2006), 314, 320, 431
  - de Protección de las Prestaciones para los Trabajadores de Mayor Edad (1990), 319
  - de Protección de los Empleados contra el Polígrafo (1988), 173
  - de Reautorización y Enmiendas al Superfondo (1986), título III, 344
  - de Reforma de la Inmigración Ilegal y Responsabilidad de los Inmigrantes (1966), 65
  - de Rehabilitación (1973), 63-64, 66
  - de Salud y Seguridad Ocupacional (1970), 102, 341-342, 414
  - de Seguridad del Ingreso para el Retiro de los Empleados (1974), 78, 319, 320
  - de Seguridad Social (1935), 306
  - de Transacciones de Crédito Justas y Exactas (2003), 340
  - Federal de Lineamientos para las Organizaciones (1992), 33, 36-37
  - Nacional de Relaciones Laborales (Ley Wagner) (1935), 406-407
  - para el Mejoramiento de los Beneficios de los Veteranos (2004), 67
  - para Estadounidenses con Discapacidades (1990), 65-66, 102, 179, 186, 361
  - para la Prevención de la Violencia Familiar, 351
  - Sarbanes-Oxley, 33-34, 412, 452
  - sobre Discriminación por Embarazo (1978), 64, 78
  - sobre el Robo de Identidad (1988), 340
  - sobre la Discriminación por Edad en el Empleo (1967 y reformada en 1978, 1986) 58, 62-63, 66, 275, 319
  - sobre la Violencia contra las Mujeres y Ley de Reautorización del Departamento de Justicia, 351
  - sobre los Lugares de Trabajo Libres de Drogas (1988), 359, 362
  - Wagner (1935), 406-407
  - Walsh-Healy (1936), 275
  - Leyes del derecho al trabajo, 377, 388, 408
  - Libertad de afiliación sindical, 388
  - Licencias, 441
    - por paternidad, 51-52
  - Líder de remuneraciones, 271
  - Lineamientos interpretativos (sobre)
    - acoso sexual, 75-77
    - discriminación
      - por el origen nacional, 77-79
      - por la religión, 79
      - por las responsabilidades familiares, 78-79
  - Lineamientos uniformes sobre los procedimientos de selección de los empleados, 62, 73-77, 95, 170, 257
  - Logro
    - académico, 175
    - de objetivos de capacitación y desarrollo, 214
  - Lugares de trabajo libres de humo, 363

**M**

  - Madres
    - que regresan a la fuerza laboral, 55
    - que trabajan, 54
  - Mandato judicial, 405
  - Manipulación de la evaluación, 255-256
  - Mantenimiento del acuerdo de afiliación, 388
  - Márgenes salariales, 283
  - Mediación, 391-392, 421, 424
  - Medios de video, 207
  - Mentoring*, 209-210
    - inverso, 210
  - Mercado laboral, 9
    - como un determinante de la remuneración financiera
      - directa, 272-276
      - conveniencia, 274
      - costo de la vida, 274
      - economía, 275
      - encuestas salariales, 273-274
      - legislación, 274-276
      - sindicatos laborales, 274-275
  - Metas y horarios, 82
  - Método(s)
    - de clasificación, 277
    - de evaluación de puestos, 277
    - de comparación de factores, 277-278
    - de distribución obligatoria, 251-252
    - de ensayo, 250-251
    - de escalas de calificación, 248-249
    - de incidentes críticos, 250
    - de normas del trabajo, 251
    - de perfiles y escalas guía de Hay (plan Hay), 281-282
    - de puntos
      - definición de, 278
      - determinación de grados y definición de cada factor relevante, 279-280
      - determinación del valor de los factores en puntos, 280
      - identificación de los factores relevantes, 279
      - ponderación de factores, 280
      - selección del conglomerado del puesto de trabajo, 279
      - validación del sistema de puntos, 280
  - de reclutamiento, 132
    - en línea, 133-135, 140-143, 146

- externos de reclutamiento (tradicionales)  
 agencias de empleo, 61, 63, 65, 73, 141, 144, 149, 189  
 asociaciones profesionales, 146  
 becarios, 145  
 casas abiertas, 146-147  
 empresas de búsqueda de ejecutivos, 145-146  
 eventos de reclutamiento, 147  
 ferias de empleo, 145  
 juegos competitivos, 147-148  
 prima salarial por firma de contrato, 147  
 publicidad en medios de comunicación, 143-144  
 reclutadores, 144-145  
 solicitantes de empleo por iniciativa propia, 146  
 jerárquico de evaluación del desempeño, 251
- Métrica(s)  
 del capital humano  
 costo/beneficio de las fuentes y los métodos de reclutamiento, 188  
 definición de, 17  
 tasa de aceptación, 188  
 para la evaluación de la capacitación y el desarrollo  
 alcance del aprendizaje, 214  
*benchmarking*, 215  
 cambio de comportamiento, 214  
 logro de los objetivos de capacitación y desarrollo, 214-215  
 opiniones de los participantes, 214  
 para la evaluación de la eficacia del reclutamiento y la selección  
 costo/beneficio de las fuentes y costos de reclutamiento, 187-188  
 métodos de reclutamiento, 188  
 tasa de aceptación, 188  
 tasa de rendimiento, 188  
 tasa de rotación, 187  
 tasa de selección, 188  
 tiempo requerido para la contratación, 188-189
- Miembros del sindicato estratégicamente ubicados, 373
- Misión, 104
- Modelado del comportamiento, 204, 207
- Modelos de simulación, 109
- Movimiento laboral  
 antes de 1930  
*Commonwealth versus Hunt*, 405  
 conspiración, 405  
 contrato que impide la afiliación a un sindicato, 405  
 mandato judicial, 405  
 después de 1930
- Ley contra los Mandatos Judiciales (Ley Norris-LaGuardia) (1932), 406
- Ley de Relaciones entre la Fuerza Laboral y la Administración (Ley Taft-Hartley, 1947), 396, 408-409
- Mujeres en los negocios, 54
- N**
- Nacional  
 de un tercer país (TCN), 443  
 del país anfitrión, 443-444, 449
- National Association of Colleges and Employers, 141, 145, 205
- National Council on Alcoholism & Drug Dependence (NCADD), 359
- National Institute for Occupational Safety and Health, 348
- National Labor Relations Board (NLRB), 373, 396, 407
- Necesidades de negocios, 66-68, 75, 77, 102, 168
- Negociación del contrato, 390-391
- Negociaciones colectivas  
 administración del contrato, 395-396  
 aspectos psicológicos de las, 384  
 derechos de la administración, 387-388  
 en el sector público, 396  
 factores relacionados con el trabajo, 389-390  
 medidas en contra de fracasos en las arbitraje, 421-422  
 boicot, 394, 408  
 estrategias de la administración para continuar operaciones sin los huelguistas, 395  
 estrategias del sindicato  
 huelgas, 374, 392-393, 405, 407-408  
 huelgas virtuales, 393-394  
 mediación, 391-392, 421, 424  
 paros patronales, 341, 384, 391-392, 394  
 negociación del contrato, 390-391  
 preparación para las, 384-387  
 procedimiento de quejas, 389  
 ratificación del acuerdo, 395  
 reconocimiento, 387  
 seguridad del empleado y, 389  
 seguridad del sindicato  
 afiliación sindical obligatoria, 375, 377, 388, 408  
 deducción automática de cuotas por nómina, 388  
 exclusividad sindical, 385, 388, 408  
 libertad de afiliación, 388  
 mantenimiento del acuerdo de afiliación, 388  
 pago de cuotas sindicales, 388
- temas de negociación  
 cuidados familiares, 389  
 días festivos, 389  
 indemnización por cese o despido, 389
- pago de tiempo extra y prima de remuneración, 389  
 remuneración por participación en un jurado, 389  
 tarifas salariales, 389  
 vacaciones, 389
- Nivel(es)  
 organizacional, 272  
 salariales, 282-283
- Normas, 169
- O**
- O\*NET, 98-99
- Objetividad, 169
- Observación, 96
- Occupational Safety and Health Administration (OSHA), 341
- Ofertas de trabajo, 134
- Oficina del Cumplimiento de Programas Contractuales Federales de EUA (OFCCP), 64, 75, 80, 131, 168
- Opiniones de los participantes, 214
- Orden  
 ejecutiva  
 definición de, 79  
 9981, 79  
 11246, 79-80, 275  
 11375, 79-80  
 núm. 14, 80  
 revisada núm. 4, 80
- Organización(es)  
 administradas para el cuidado de la salud, 310  
 del proveedor exclusivo, 311  
 del proveedor preferido, 311  
 punto de servicio, 311  
 como un determinante de la remuneración financiera directa  
 capacidad de pago, 272  
 nivel organizacional, 272  
 políticas de remuneración del proveedor exclusivo, 311  
 del proveedor preferido, 311  
 en proceso continuo de aprendizaje, 199  
 para el mantenimiento de la salud, 310  
 profesionales de empleadores (OPE), 13-14, 20, 129
- Organizadores sindicales encubiertos, 374
- Outplacement*. Véase Asistencia para la reubicación
- Outsourcing*. Véase Subcontratación
- P**
- Padres solteros, 54
- Pago(s)  
 cuotas sindicales, 388  
 de tiempo extra, 102, 130, 275, 276, 389  
 de tiempo no trabajado, 307-310

- pagos por enfermedad y tiempo libre con goce de sueldo, 309
- periodos sabáticos, 309
- vacaciones pagadas, 307-308
- por enfermedad, 309
- por pieza producida, 286
- por riesgos, 3 18
- Palabras clave, 165
- Papeles estratégicos cambiantes de recursos humanos
  - administrador
    - de recursos humanos, 12
    - de línea, 14
  - centros de servicios compartidos, 13
  - organización profesional de empleadores, 13-14
  - subcontrataciones, 12-13
- Paro patronal, 341, 384, 391-392, 394
- Participación
  - de ganancias, 290-291
  - de utilidades
    - definición de, 290
    - planes actualizados, 290
    - planes combinados, 290
    - planes diferidos, 290
  - política, 373
- Participante empresarial, 40-41
- Periodo(s)
  - de prueba, 160
  - sabáticos, 309
- Personal militar, 138
- Personas
  - con discapacidades, 57
  - jóvenes con educación o habilidades limitadas, 57-58
- Pertenencia a la organización, 288
- Plan(es)
  - 401(k), 313-314
    - de atención médica
      - de contribución definida, 311
      - dirigidos por los consumidores, 311-312
    - de contribuciones definidas, 313-314
    - de opción de compra de acciones por parte de los empleados, 315
    - de opciones sobre acciones, 294
    - de prestaciones
      - definidas, 313
      - personalizadas, 317
    - de remuneración extensivos a toda la compañía
      - participación de ganancias, 290-291
      - participación de utilidades, 290
    - de retiro
      - de contribuciones definidas, 313-314
      - de prestaciones definidas, 313
      - de saldo de fondos de retiro, 314
    - de saldo de fondos de retiro, 314
    - Scanlon, 290-291
- Planeación
  - de carrera
    - autoevaluación en la, 225
    - definición de, 224-228
  - uso de la Web para la asistencia en la, 227-228
- de la sucesión, 114
- de recursos humanos (PRH)
  - definición de, 106
  - proceso de, 107
  - pronósticos de la disponibilidad de recursos humanos, 109
  - pronósticos de las necesidades de recursos humanos, 108
  - pronósticos de escasez de empleados, 110-111
  - pronósticos de exceso de recursos humanos, 112-114
- estratégica
  - definición de, 104
  - determinación de la misión, 104-105
  - establecimiento de la estrategia, 105
  - establecimiento de objetivos, 105
  - evaluación del entorno, 105
  - implantación de la estrategia, 106
  - proceso de, 104
  - para casos de desastres, 114-116
- Posición, 92
- Prácticas en el manejo de documentos (capacitación), 173-174, 204
- Preguntas
  - acerca de las necesidades del trabajador, 177
  - de conocimiento del puesto de trabajo, 177
  - de simulación de muestras del trabajo, 177
  - situacionales, 177
- Preparatorias, 136
- Presentación
  - de denuncias, 33-34, 45, 412-413
  - realista del puesto de trabajo, 178
- Presiones de los compañeros, 246, 377
- Prestaciones (remuneración financiera indirecta)
  - adicionales, 305
  - por desempleo, 315
  - asistencia educativa, 316
  - atención médica
    - atención dental y oftalmológica, 312
    - cuenta de ahorros para la salud, 312
    - cuenta de gastos flexibles, 312
    - en la empresa, 311-312
    - organización del proveedor
      - exclusivo, 311
      - organización del proveedor preferido, 311
    - organizaciones para el mantenimiento de la salud, 310
    - plan de contribución definida, 311
    - planes dirigidos por el consumidor
    - prestaciones médicas mayores, 312
    - punto de servicio, 311
    - seguros a largo plazo, 312-313
  - becas para dependientes, 317
  - cafeterías subsidiadas para empleados, 316
  - complementarias por desempleo, 315
  - definición de, 269
  - discrecionales (voluntarias), 307
  - información sobre, 320
  - otorgadas por ley, 306-307
    - indemnización o compensación de los trabajadores, 306-307
  - Ley de Licencias por Razones Médicas y Familiares (1993), 78, 307
  - seguridad social, 306
  - seguro de desempleo, 306
- para ejecutivos, 295
- plan de opción de compra de acciones por parte de los empleados, 315
- planes de retiro
  - de contribuciones definidas, 313-314
  - de prestaciones definidas, 313
  - de saldo de fondos de retiro, 314
- por reubicación, 315
- protección por discapacidad, 314-315
- seguros de vida, 313
- servicios
  - financieros, 316-317
  - legales, 317
  - únicas, 303-304, 450
- Prima
  - de remuneración
    - definición de, 318
    - diferencial por turnos, 318
    - pago por riesgos, 318
    - salarial por firma de contrato, 146-147
- Procedimiento(s)
  - de despido, 112
  - de quejas, 420-421
- Proceso
  - de selección, 160
  - justo, 258, 421
- Profesión, 37
- Profesionalización de la administración de recursos humanos
  - American Society for Training and Development, 38
  - definición de la profesión, 37
  - Human Resource Certification Institute, 38, 441
  - Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM), 16, 19, 29, 34, 38, 146, 158, 209, 230, 244, 269, 273, 317, 329, 357
  - WorldatWork, 38, 269, 273, 294, 327
- Programa(s)
  - de acción afirmativa (PAA), 80-82
  - de acondicionamiento físico, 358
  - de análisis de puestos, 97
    - del Departamento de Trabajo, 97
  - de asistencia a los empleados (PAE), 362
  - de bienestar, 357-358
  - de tarifas salariales, 389
  - híbridos, 206

- Promoción, 428  
 desde el interior, 131-132
- Pronóstico(s)  
 de base cero, 108  
 de disponibilidad, 107, 109  
 de escasez de empleados  
 diferentes normas de selección, 111  
 incentivos de remuneración, 111  
 programas de capacitación, 111  
 reclutamiento innovador, 110-111  
 de exceso de empleados  
 contrataciones restringidas, 112  
 recortes de personal, 112-113  
 reducción del horario de trabajo, 112  
 retiro anticipado, 112  
 de las necesidades de recursos humanos  
 enfoque ascendente, 108  
 pronósticos de base cero, 108  
 relación entre el volumen de ventas y el número de empleados requeridos, 108-109  
 simulación, 109
- Protección en caso de discapacidad, 314-315
- Prueba(s)  
 análisis grafológico, 172-173  
 confiabilidad de las, 169  
 de ansiedad, 168  
 de aptitudes cognitivas, 170  
 de conocimiento del trabajo, 171  
 de empleo  
 conocimiento del trabajo, 171  
 de aptitudes cognitivas, 170  
 de capacidades psicomotrices, 170-171  
 de intereses vocacionales, 171  
 de personalidad, 171-172  
 muestras de trabajo, 171  
 de habilidades psicomotrices, 171-172  
 de interés vocacional, 171  
 de muestras de trabajo, 170-171  
 de personalidad, 171-172  
 de selección  
 confiabilidad de las, 169  
 en línea, 173  
 estandarización, 168  
 formas únicas de pruebas, 172-173  
 normas en las, 169  
 objetividad en las, 169  
 problemas potenciales, 168  
 tipos de pruebas de empleo, 170-172  
 validez de las, 169  
 ventajas de las, 167-168  
 del polígrafo, 172  
 en línea, 173  
 estandarización de las, 168  
 genéticas, 172  
 normas en las, 169  
 objetividad en las, 169  
 polígrafo, 173  
 problemas potenciales, 168  
 validez en las, 169  
 ventajas de las, 167-168
- Publicidad, 17, 65, 80, 139, 143, 147, 374  
 en medios de comunicación, 143-144
- Puestos de trabajo establecidos como punto de comparación, 273
- Punto de servicio, 311
- Q**
- Quejas, 420
- R**
- Rasgos de personalidad, 242
- Razón de selección, 160
- Recaudación de fondos para la organización sindical, 374-375
- Reclutador(es), 144-145  
 interno, 140  
 por Internet (reclutador cibernético), 140
- Reclutamiento  
 adaptación de métodos y fuentes de reclutamiento, 149  
 alternativas de, 128-130  
 definición de, 128  
 empleados eventuales, 129  
 organizaciones profesionales de empleadores (subcontratación de empleados), 13-14, 20, 129  
 subcontrataciones, 129  
 tiempo extra, 130  
 ambiente externo,  
 condiciones del mercado laboral, 130  
 consideraciones legales, 130-131  
 anuncios y ofertas de empleo, 134-135  
 fuentes externas  
 competidores en el mercado laboral, 137  
 desempleados, 136  
 empleados independientes 138  
 escuelas comunitarias, 136  
 escuelas y universidades, 137  
 ex convictos, 138-139  
 ex empleados, 137-138  
 personal militar, 138  
 preparatorias y escuelas vocacionales, 136  
 métodos de reclutamiento en línea  
 careerbuilder.com, 141  
 dominio .jobs, 140  
 ferias virtuales de empleo, 140  
 hotjobs.com, 141  
 monster.com, 141  
 reclutadores por Internet (reclutadores cibernéticos), 140  
 red NACELink, 141  
 sitios de empleados independientes, 142-143  
 sitios de nichos, 141-142  
 sitios Web para carreras corporativas, 131, 139-140, 146  
 sitios Web para empleados por hora, 143  
 weblogs, 140-141
- métodos tradicionales de reclutamiento externo  
 agencias de empleo, 61, 63, 65, 73, 141, 144, 149, 189  
 asociaciones profesionales, 146  
 becarios, 145  
 casas abiertas, 146-147  
 empresas de búsqueda de ejecutivos, 145-146  
 eventos de reclutamiento, 147  
 ferias de empleo, 145  
 juegos competitivos, 147-148  
 primas salariales por firma de contrato, 147  
 publicidad en los medios de comunicación, 143-144  
 reclutadores, 144-145  
 solicitantes por iniciativa propia, 146  
 políticas de promoción, 131-132  
 proceso de, 132-133  
 referencias de empleados, 17, 134-135
- Recortes de personal  
 asistencia para la reubicación (*outplacement*), 113-114  
 aspectos negativos de los, 113  
 definición de, 112
- Red NACELink, 141
- Redes de conexiones sociales, 91-92
- Reestructuración (reingeniería), 112-113, 242
- Referencias negligentes, 185
- Regla de la estufa caliente, 415-416
- Reingeniería, 119
- Relaciones industriales, 8, 386
- Relaciones internas con los empleados  
 acción disciplinaria  
 definición de, 414  
 problemas, 418-419  
 proceso de la, 414-415  
 progresiva, 416  
 prueba de que se necesita, 422  
 regla de la estufa caliente, 415-416  
 sin castigo, 417-418  
 definición de, 412  
 descenso de categoría, 427-428  
 disciplina y, 414  
 empleo voluntario, 412-413  
 intermediario, 76, 423, 424  
 manejo de quejas bajo negociaciones colectivas,  
 arbitraje, 421-422  
 procedimiento de queja, 420-421  
 organizaciones libres de sindicatos, 422-423  
 promoción, 428  
 renuncia  
 análisis de renuncias voluntarias, 429-430  
 encuestas de actitudes, 430  
 entrevista de salida, 429

- notificación anticipada, 430-431
  - resolución alternativa de disputas, 422-423
  - retiro, 431
  - terminación de relación laboral
    - administradores y profesionales de nivel bajo e intermedio, 427
    - ejecutivos, 426-427
    - empleados no administradores y no profesionales, 425-426
    - transferencias, 95, 117, 240, 257, 412, 428
  - Relaciones laborales y con los empleados, 451-452
  - Religión, 79
  - Remuneración
    - basada en el desempeño, 231, 286
    - de ejecutivos, 295
    - pago por méritos, 285-286
    - pago variable (bono), 240, 260, 267, 269, 285-286
    - por pieza producida, 286
    - basada en la competencia, 287
    - de ejecutivos
      - contrato de paracaídas de oro, 295
      - incentivos a corto plazo o bonos, 294
      - incentivos adicionales para ejecutivos, 295
      - planes de opciones sobre acciones, 294
      - remuneración basada en el desempeño, 295
      - salario base, 294
    - de empleados
      - eventuales, 292
      - profesionales, 291-292
    - de expatriados, 450
    - de representantes de ventas, 292
    - definición de, 268-269
    - diferencial por turno de trabajo, 318, 389
    - financiera directa, 7, 267-295
      - antigüedad y, 287
      - basada en el desempeño de ejecutivos, 295
      - basada en equipos, 289
      - basada en la competencia, 287
      - basada en las habilidades, 231, 286
      - basada en méritos, 285-286
      - capacidad de pago y, 272
      - contratos de paracaídas de oro, 295
      - conveniencia y, 274
      - costo de la vida y, 274
      - de ejecutivos, 293
      - de empleados eventuales, 292
      - de empleados profesionales, 291-292
      - de expatriados, 450
      - de representantes de ventas, 292
      - definición de, 129
      - determinantes de la, 270-271
      - economía y, 275
      - el trabajo como determinante de la, 276
      - encuestas de remuneración, 273-274
      - equidad con los empleados, 270
      - equidad con los equipos, 270
      - equidad externa, 270
      - equidad financiera, 270
      - equidad interna, 270
      - experiencia y, 288
      - incentivos a corto plazo o bonos para ejecutivos, 294
      - incentivos adicionales a ejecutivos, 295
      - influencia política y, 288
      - legislación, *véase*: Ley Davis-Bacon (1931), 275, Ley de Normas Justas en el Trabajo (1938), 102, 275-276, 310, Ley Walsh-Healy (1936), 275
      - líderes de remuneraciones, 271
      - nivel organizacional y, 272
      - para nacionales del país anfitrión, 449-450
      - participación de ganancias, 290-291
      - participación de utilidades, 290
      - pertenencia a la organización y, 288
      - planes de opciones sobre acciones para ejecutivos, 294
      - por pieza producida, 286
      - potencial y, 288
      - salario base de los ejecutivos, 294
      - seguidores de remuneraciones, 272
      - sindicatos laborales y, 274-275
      - suerte y, 288-289
      - tarifa de mercado (vigente), 272
      - teoría de la equidad y, 269-270
      - variable (bono), 240, 260, 267, 269, 285-286
    - financiera indirecta, 7, 269, 304-305, 310
    - global
      - de expatriados, 450
      - para nacionales del país anfitrión, 449-450
    - no financiera, 7, 269, 320-329
    - por méritos, 285-286
    - por participación en un jurado, 310
    - variable (bonos), 240, 260, 267, 269, 285-286
  - Renuncia, 429-430
  - Reorganización de trabajos y especialización, 58
  - Repatriación, 447-448
  - Representación de funciones (o de roles), 204
  - Resolución alternativa de disputas, 422-423
  - Responsabilidad, 35, 118, 281, 284, 293
    - social corporativa (CSR)
      - adopción de estrategias con, 29-30
      - análisis de grupos de interés y el contrato social, 40-43
      - definición de, 39
      - ejemplo de calidad en la, 40
    - implantación de un programa de, 43-44
    - obligaciones frente a la sociedad en general, 43
    - obligaciones frente a los individuos, 42
    - obligaciones frente a otras organizaciones, 42-43
    - obligaciones frente al gobierno 43
  - Retención
    - de personal, 411-412
    - negligente, 259, 349
  - Retiro anticipado, 112, 319, 431
  - Retroalimentación de encuestas, 216
  - Robo de identidad, 339-340
  - Rotación de puestos, 205
  - Ruta(s)
    - de carrera(s)
      - agentes libres, 232
      - definición de, 22
      - descenso de categoría, 332
      - duales, 231
      - en forma de red, 231
      - forma de añadir valor a la carrera, 232
      - lateral de habilidades, 231
      - tradicionales, 231
    - lateral de habilidades, 231
    - tradicional de carrera, 231
- S**
- Saber cómo (*know-how*), 281
  - Salario
    - base, 147, 267, 286, 294-295, 318, 450
    - directo, 292
  - Salud
    - abuso de sustancias tóxicas
      - consumo de alcohol, 349, 359
      - consumo de drogas, 359
      - definición de, 358
      - lugares de trabajo libres del, 359-362
    - Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional (OSHA), 341
    - definición de, 340-341
    - estrés
      - ambiente general y, 354
      - consecuencias del, 352
      - definición de, 351
      - factores organizacionales, 353
      - factores personales, 353-354
      - manejo del, 354-355
      - trabajos estresantes, 352-353
    - fatiga crónica, 119, 225, 309, 325, 355-356, 362
    - Ley de Salud y Seguridad Ocupacional de 1970, 102, 341-342, 414
    - lugares de trabajo libres de humo, 363
    - programa
      - de acondicionamiento físico, 358
      - de asistencia a los empleados, 362



- de bienestar, 357-358
- Seguidores de remuneraciones, 272
- Seguridad
  - acciones inseguras de los empleados, 343
  - Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional, 341
  - condiciones de trabajo peligrosas, 343
  - definición de, 340
  - efecto económico, 342
  - en el trabajo, 224
    - versus* seguridad en la carrera, 224
  - en la carrera, 224
  - ergonomía
    - beneficios de la, 348
    - definición de, 347
    - OSHA y el Congreso, 348
  - ingeniero en seguridad, 345
  - investigación de accidentes, 345
  - lesiones por tensión continua, 347
  - Ley de Reautorización y Enmiendas al Superfondo (1986), título III, 344
  - Ley de Salud y Seguridad Ocupacional (1970), 102, 341-342, 414
  - programas
    - análisis de los riesgos, 344
    - evaluación, 345
    - participación de los empleados, 345
  - violencia familiar, 351
  - violencia en el lugar de trabajo
    - acciones preventivas, 350-351
    - características individuales y organizacionales que se deben vigilar, 349-350
    - consecuencias legales, 349
    - definición de, 348
    - empleados vulnerables, 349
    - y salud a nivel global, 451
- Seguro
  - de desempleo, 306
- de vida, 313
- Selección
  - centro de evaluación, 173-174
  - contratación negligente, 182, 184, 349
  - decisión, 184
  - definición de, 158
  - entrevista de empleo
    - comunicación no verbal, 181
    - conclusión de la, 181
    - contenido de la, 174-175
    - de panel, 178
    - definición de, 174
    - dominio del entrevistador, 180
    - efecto de contraste, 180
    - falta de capacitación, 180-181
    - grupal, 178
    - juicios prematuros, 180
    - métodos de, 178-179
    - múltiple, 178-179
    - papel y expectativas del candidato, 175-176
    - personal, 178
  - planeación de la, 174
  - preguntas inapropiadas, 179-180
  - preguntas permitidas no relacionadas con el trabajo, 180
  - preliminar, 162
  - presentación realista del puesto de trabajo, 179
  - envío de currículos a través de Internet, 165-167
  - examen médico, 186
  - factores ambientales
    - consideraciones legales, 159
    - fuentes de solicitantes de empleo, 75, 130, 135, 159-160
    - jerarquía organizacional, 159
    - otras funciones de RH, 159
    - periodo de prueba, 160
    - rapidez en la toma de decisiones, 159
    - tipo de organización, 160
  - investigación previa al empleo
    - verificación de antecedentes, 181-182
    - verificación de referencias, 182
  - métrica para la evaluación de la eficacia de la selección/reclutamiento
    - costo/beneficio de las fuentes y métodos de reclutamiento, 188
    - costos del reclutamiento, 187-188
    - tasa de aceptación, 188
    - tasa de rendimiento, 188
    - tasa de rotación, 187
    - tasa de selección, 188
    - tiempo requerido para la contratación, 188-189
  - notificación de candidatos, 186-187
  - proceso de, 160
  - pruebas de
    - análisis grafológico, 172-173
    - confiabilidad, 169
    - de aptitudes cognitivas, 170
    - de conocimiento del trabajo, 171
    - de habilidades psicomotrices, 171-172
    - de interés vocacional, 171
    - de muestras de trabajo, 171
    - de personalidad, 171-172
    - en línea, 173
    - estandarización, 168
    - genéticas, 172
    - normas en las, 169
    - objetividad en las, 169
    - polígrafo, 173
    - problemas potenciales de las, 168
    - validez de las, 169
    - ventajas de las, 167-168
  - referencia negligente, 185
  - revisión
    - de currículos, 163-165
    - de la solicitud de empleo, 162
  - tipos de entrevistas
    - conductuales, 177-178
    - estructuradas, 176-177
    - no estructuradas, 176
    - tipos de estudios de validación del constructo, 170
    - del contenido, 170
    - relacionados con el criterio, 170
- Semana de trabajo reducida, 326
- Servicio Federal de Mediación y Conciliación, 391, 421
- Servicio(s)
  - de alimentos/cafeterías subsidiadas, 316
  - financieros, 316-317
  - para los empleados
    - asistencia educacional, 316
    - becas para dependientes, 317
    - cuidados de los hijos, 316
    - reubicación, 315
    - servicios de alimentos /cafeterías subsidiadas, 316
    - servicios financieros, 316-317
    - servicios legales, 317
- Sesgo
  - del comportamiento reciente, 255
  - personal, 255
- Severidad, 254
  - de lesiones y enfermedades, 345
- Símbolos de estatus, 324
- Simulación, 109
- Simuladores, 208
- Sindicato(s)
  - anulación del registro
    - administración y, 397
    - definición de, 396
    - procedimiento, 397
  - de artesanos, 377
  - de carpinteros y ebanistas, 377
  - de productores de puros, 406
  - definición de, 10
  - en la actualidad, 398
  - establecimiento de la relación para las negociaciones colectivas
    - campana de elección, 381
    - elección y registro, 382
    - solicitud de elección, 381
    - verificación de las tarjetas de autorización, 380
  - estrategias organizadas de la fuerza laboral para fortalecer el movimiento sindical
    - apoyo al sindicato, 373
    - campanas de conciencia pública, 374
    - infiltración de organizadores en la comunidad, 374
    - miembros del sindicato estratégicamente localizados, 373
    - organización a través de la verificación de tarjetas de autorización, 375
    - organización de varias compañías grandes a la vez, 373
    - organizadores encubiertos, 374
    - participación política, 373

- recaudación de fondos para la organización, 374-375
- estructura del sindicato
  - AFL-CIO, 371-374, 377-378, 394, 399, 409
  - Coalición Cambiar para Ganar, 371-372, 377-378, 398
  - intereses sociales, 376
  - sindicatos locales, 377-378
  - sindicatos nacionales, 374, 377-378, 387, 393
- industrial, 377
- local, 377-378
- nacional, 374, 377-378, 387, 393
- objetivos de los, 372
- razón por la cual los empleados se unen a los
  - actitudes de la administración, 376
  - insatisfacción con la administración, 375-376
  - intereses sociales, 376
  - oportunidad de liderazgo, 376-377
  - presiones de los compañeros de trabajo, 377
  - remuneración, 376
  - seguridad en el trabajo, 376
  - sindicalización forzosa, 377
- situación actual en los, 398
- Sindicato Internacional de Empleados de Servicios (SIES), 371
- Síndrome del túnel carpiano, 347
- Sistema(s)
  - basados en resultados, 253
  - de información
    - de empleados (SIE), 117-118, 229-230
    - de recursos humanos (SIRH), 116
    - para el administrador de recursos humanos, 14, 117
  - de seguimiento de solicitantes de empleo, 148, 187
  - de tarifa única, 284
  - de vestíbulos, 207
  - salarial de dos niveles, 382
  - total de remuneración, 269
- Sitio(s)
  - de nichos, 141-142
  - de trabajo para empleados por hora, 143
- Web
  - de empleados independientes, 142-143
  - para carreras corporativas, 131, 139-140, 146
- Sobornos, 439-440
  - globales, 439-440
- Socialización, 56, 211
- Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM), 16, 19, 29, 34, 38, 146, 158, 209, 230, 244, 269, 273, 317, 329, 357
- Socio estratégico, 14-16
- Solicitantes de empleo por iniciativa propia, 146
- Solicitud
  - de empleo, revisión de, 162
  - de personal, 132
- Subcontratación (*outsourcing*), 12-13, 20, 108, 129, 308, 429
  - de recursos humanos, 12-13
  - despidos y, 425
- Sub-utilización, 82
- Suerte, 288-289
- T**
- Tarifa(s)
  - de círculo rojo, 285
  - de mercado (vigente), 272
  - inicial de contratación, 283
- Tarjeta de autorización, 380-381
- Tasa
  - de frecuencia, 345
  - de rotación, 187
- Techo de cristal, 67, 210
- Tecnología, 10-11
- Temas
  - obligatorios en las negociaciones colectivas, 384
  - permisibles en las negociaciones colectivas, 384
  - prohibidos en las negociaciones colectivas, 385
- Teoría(s)
  - de la equidad, 269-270
  - de las características del trabajo
    - autonomía, 322-323
    - definición de, 322
    - identidad de las tareas, 322
    - importancia de las tareas, 322
    - retroalimentación, 323
    - variedad de habilidades, 322
- Terminación del contrato, 425-427
- Tiempo
  - básico, 325
  - libre pagado, 309
- Título VII, 60-62, 64, 66, 68, 69, 70, 71, 73, 75, 76, 77, 78, 135, 169
- Tolerancia, 79, 102, 179
- Trabajadores de grupos minoritarios, 56
- Trabajo(s), 92
  - a distancia, 327-328
  - de tiempo parcial, 328-329
- Transferencia, 95, 117, 240, 257, 412, 428
- Transición de operación, 138
- Tratamiento desigual, 73-74, 78
- Turno nocturno, 318
- Twitter, 135, 228
- U**
- U.S. Employment Service, 144
- Unidad de negociaciones, 380-382, 387-388, 390, 396-397
- United Auto Workers, 377, 394
- United Steelworkers of America, 382
- Universidad(es), 137
  - corporativa, 206
- V**
- Vacaciones pagadas, 307-308
- Validez, 169
  - de constructos, 170
  - del contenido, 170
  - relacionada con el criterio, 170
- Valor
  - comparable, 329
  - monetario de los puestos,
    - determinación del ajuste de las tarifas de remuneración, 284-285
    - broadbanding*, 284
    - definición de, 282
    - márgenes salariales, 283
    - niveles salariales, 282-283
    - sistema de tarifa única, 284
- Verificación(es)
  - continuas de antecedentes, 183-184
  - de referencias, 183
  - de tarjetas de autorización, 375
- Videoconferencia, 145, 197-198
- Violencia
  - en el lugar de trabajo, 348-351
  - familiar, 351
- W**
- Weblogs, 140-141
- WorldatWork, 38, 269, 273, 294, 327

