



# ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



R. WAYNE MONDY

ROBERT M. NOE



Novena edición



# Administración de recursos humanos

**FREE**LIBROS.ORG



**Novena  
edición**

# Administración de recursos humanos

---

R. Wayne Mondy, SPHR

McNeese State University

Robert M. Noe, SPHR

Texas A&M University–Commerce

**Con la colaboración de**

Judy Bandy Mondy

McNeese State University

**Traducción:**

Miguel Ángel Sánchez Carrión

Traductor profesional

Catedrático del Departamento de Administración  
Universidad Iberoamericana

**Revisión técnica:**

Mireya Escobar Gutiérrez

Departamento del Comportamiento Organizacional  
Tecnológico de Monterrey  
Campus Estado de México

Margarita Concepción Rosario de los Santos

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México

Margarita Bárcenas Salas

Departamento de Gestión y Negocios Internacionales  
Tecnológico de Monterrey  
Campus Ciudad de México

Elvira Contreras Villa

Departamento de Gestión y Negocios Internacionales  
Tecnológico de Monterrey  
Campus Ciudad de México

José Luis Rodríguez Tepezano

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México

Guillermo R. Garza Sepúlveda

Departamento de Administración  
División de Negocios  
Universidad de Monterrey



Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M.

**Administración de recursos humanos**

PEARSON EDUCACIÓN, México 2005

ISBN: 970-26-0641-1

Área: Administración de recursos humanos

Formato: 21 × 27                      págs. 560

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

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

Esta edición en español es la única autorizada.

**Edición en español**

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

Edición en inglés:

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

---

NOVENA EDICIÓN, 2005

D.R. © 2005 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.  
Atlacomulco núm. 500-5º piso  
Col. Industrial Atoto  
53519 Naucalpan de Juárez, Edo. de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana,  
Reg. Núm. 1031.

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

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



ISBN 970-26-0641-1  
Impreso en México. *Printed in Mexico.*  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 07 06 05

---

***A mis hijas, mi nieta y mi nieto***

Alyson Lynn y Marianne Elizabeth,  
Madison Jon y Matthew Bryce

RWM

---

***A mis nietos***

Michael, Lillie, Robert, Vaughan y Anna

RMN

**FREE**LIBROS.ORG

# Resumen de contenido

---

## PARTE UNO

### **INTRODUCCIÓN 2**

- 1 Administración estratégica de recursos humanos: una perspectiva general 3

## PARTE DOS

### **ASPECTOS ÉTICOS, LEGALES Y SOCIALES DE LOS RH 24**

- 2 Recursos humanos: responsabilidad social y ética empresarial 25
  - Apéndice del capítulo 2: Human Resource Certification Institute (HRCI) 46
- 3 Diversidad de la fuerza laboral, oportunidad equitativa de empleo y acción afirmativa 49

## PARTE TRES

### **PROCESO EMPLEO 84**

- 4 Análisis de puesto y planeación de recursos humanos 85
- 5 Reclutamiento 119
  - Apéndice del capítulo 5: reclutamiento por Internet 149
- 6 Selección 161

## PARTE CUATRO

### **DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS 200**

- 7 Capacitación y desarrollo 201
  - Apéndice del capítulo 7: planeación y desarrollo de carrera 237
- 8 Evaluación del desempeño 251

## PARTE CINCO

### **COMPENSACIÓN Y PRESTACIONES 282**

- 9 Compensación 283
- 10 Prestaciones y otros aspectos de la compensación 323

## PARTE SEIS

### **SEGURIDAD Y SALUD 358**

- 11 Un ambiente laboral seguro y saludable 359

## PARTE SIETE

### **RELACIONES LABORALES Y ENTRE EMPLEADOS 394**

- 12 La evolución de los sindicatos 395
- 13 Negociación colectiva 425
- 14 Relaciones internas con los empleados 449

## PARTE OCHO

### **OPERACIÓN EN UN AMBIENTE GLOBAL 480**

- 15 Administración global de recursos humanos 481





# Contenido

## PARTE UNO

### INTRODUCCIÓN 2

#### 1 Administración estratégica de recursos humanos: una perspectiva general 3

Objetivos del capítulo 2

ARH en acción: administración del capital humano: una función estratégica para los recursos humanos 3

Administración de recursos humanos 4

Funciones de la administración de recursos humanos 5

Proceso empleo 5

Desarrollo de recursos humanos 5

#### ■ HR WEB WISDOM: vínculos de recursos humanos 5

Compensaciones y prestaciones 6

Seguridad social y salud 6

Relaciones laborales y con empleados 7

Investigación de recursos humanos 7

Interrelaciones de las funciones de la ARH 7

El ambiente dinámico de la administración de recursos humanos 7

Fuerza laboral 7

#### ■ HR WEB WISDOM: vínculos de RH de la SHRM 7

#### ■ HR WEB WISDOM: Foro de la Asociación de la Administración del Empleo 8

Aspectos legales 8

Sociedad 8

Sindicatos 9

Accionistas 9

Competencia 9

Cientes 9

Tecnología 9

#### ■ HR WEB WISDOM: Oficina de Estadísticas Laborales 10

La economía 10

La práctica de la administración de recursos humanos en el mundo real 11

La función versátil de los RH: ¿quién realiza las tareas de la administración de recursos humanos? 11

Gerente de recursos humanos 11

Centros de servicio compartido 12

Empresas de abastecimiento externo u *outsourcing* 12

Gerentes de línea 13

RH como un socio estratégico 13

#### ■ HR WEB WISDOM: RH como un socio estratégico 13

#### ■ HR WEB WISDOM: administración del capital humano 14

Designaciones de recursos humanos 15

Las funciones de recursos humanos en organizaciones de diversos tamaños 15

Funciones de recursos humanos en empresas pequeñas 15

#### ■ TENDENCIAS E INNOVACIONES: un cambio de los títulos de puestos de RH 16

Funciones de la administración de recursos humanos en empresas medianas 16

Funciones tradicionales de recursos humanos en una empresa grande 16

Una organización de RH en evolución 17

#### ■ UNA PERSPECTIVA GLOBAL: todo lo demás se cuantifica, ¿por qué no el capital humano? 18

Alcance de este libro 18

RESUMEN 20

TÉRMINOS CLAVE 20

PREGUNTAS DE REPASO 21

INCIDENTE 1 DE LA ARH: ¿SEGURAMENTE ES DISTINTO AHORA! 21

INCIDENTE 2 DE LA ARH: RECORTE DE PERSONAL (DOWNSIZING) 21

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 22

## PARTE DOS

### ASPECTOS ÉTICOS, LEGALES Y SOCIALES DE LOS RH 24

#### 2 Recursos humanos: responsabilidad social y ética empresarial 25

Objetivos del capítulo 24

ARH en acción: cambio de actitudes hacia la responsabilidad social y la ética empresarial 25

Responsabilidad social corporativa 26

#### ■ HR WEB WISDOM: empresas para la responsabilidad social 26

Legislación de la ética y la responsabilidad social 27

- **HR WEB WISDOM: Foro de Inversión Social 28**
  - Análisis de grupos de interés y el contrato social 28
  - Obligaciones con personas 30
  - Obligaciones con otras organizaciones 30
  - Obligaciones con el gobierno 31
  - Obligaciones con la sociedad en general 31
- Implantación de un programa de responsabilidad social corporativa 32
- **TENDENCIAS E INNOVACIONES: ¿un cambio en los estándares éticos? 33**
  - Un modelo de ética 33
- **HR WEB WISDOM: ética de la SHRM 34**
- **DILEMA ÉTICO: dilema de selección 35**
  - Ética de recursos humanos 35
  - Un código de ética 36
  - La ética y el gerente de RH 37
- **HR WEB WISDOM: International Business Ethics Institute 37**
  - Profesionalización de la administración de recursos humanos 38
  - Sociedad para la Administración de Recursos Humanos 38
- **HR WEB WISDOM: Human Resource Certification Institute (HRCI) 38**
  - Human Resource Certification Institute 38
  - Sociedad Americana para la Capacitación y el Desarrollo 39
- **UNA PERSPECTIVA GLOBAL: “sí a Roma fueres, haz lo que vieres” no funciona hoy en día 39**
  - WorldatWork: la Asociación Profesional para la Compensación, Beneficios y Recompensas totales 40
- RESUMEN 41
- TÉRMINOS CLAVE 42
- PREGUNTAS DE REPASO 42
- INCIDENTE 1 DE LA ARH: UNA FALLA ÉTICA 42
- INCIDENTE 2 DE LA ARH: “USTED NO ME PUEDE DESPEDIR” 43
- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 44
- Apéndice del capítulo 2: Human Resource Certification Institute (HRCI) 46**
  - Certificación profesional 46
  - Perspectiva general del examen 46
  - Candidatos 46
  - Elección del nivel apropiado de examen 47
  - Recertificación 47
- 3 Diversidad de la fuerza laboral, oportunidad equitativa de empleo y acción afirmativa 49**
  - Objetivos del capítulo 48
  - ARH en acción: la fuerza laboral diversa proyectada para el futuro 49
- **HR WEB WISDOM: vínculos de RH de la SHRM 49**
- **HR WEB WISDOM: diversidad de la fuerza laboral 50**
  - Diversidad y administración de la diversidad 50
  - Padres solteros y madres que trabajan 51
  - Mujeres de negocios 51
- **HR WEB WISDOM: Oficina del Departamento de Trabajo de la Mujer 51**
  - Trabajadores de color 51
  - Trabajadores de edad 52
  - Personas con discapacidades 52
  - Inmigrantes 53
  - Jóvenes con un nivel educativo o de habilidades limitado 53
- **HR WEB WISDOM: familias con dos carreras 53**
  - Nivel educativo de los empleados 53
- **TENDENCIAS E INNOVACIONES: familias con dos carreras 54**
  - Oportunidad equitativa de empleo: una perspectiva general 54
  - Leyes que afectan la oportunidad equitativa de empleo 55
  - Ley de Derechos Civiles de 1866 55
  - Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964, enmendada en 1972 55
- **HR WEB WISDOM: EEOC 55**
  - Ley contra la Discriminación en el Empleo por motivos de Edad de 1967, enmendada en 1978 y 1986 56
  - Ley de Rehabilitación de 1973 57
  - Ley contra la Discriminación por Embarazo de 1978 58
  - Leyes de control de inmigración 58
  - Ley de Reforma y Control de Inmigración 58
  - Ley de Reforma de la Inmigración Ilegal y Responsabilidad del Inmigrante 59
  - Ley para Estadounidenses con Discapacidades 59
  - Ley de Derechos Civiles de 1991 60
  - Leyes estatales y locales 61
  - Mandato Presidencial 11246, enmendado por el Mandato Presidencial 11375 61
- **DILEMA ÉTICO: ¿cuál fue el mensaje real? 61**
  - Decisiones importantes de la Suprema Corte de EE.UU. 62
- **HR WEB WISDOM: Suprema Corte de Estados Unidos 62**
  - Griggs contra Duke Power Company 62
  - Albermarle Paper Company contra Moody 62
  - Phillips contra Martin Marietta Corporation 63
  - Espinoza contra Farah Manufacturing Company 63
  - Weber contra Kaiser Aluminum and Chemical Corporation 63
  - Dothard contra Rawlinsong 63

<i>Consejo de Administración de la Universidad de California contra Bakke</i>	64	■ <b>TENDENCIAS E INNOVACIONES: <i>evolución de los puestos</i></b>	91
<i>American Tobacco Company contra Patterson</i>	64	Observación	91
<i>Ciudad de Richmond contra J. A. Croson Co.</i>	64	Entrevistas	91
<i>O'Connor contra Consolidated Coin Caterers Corp.</i>	65	Registro de actividades de los empleados	91
<i>Adarand Constructors contra Pena</i>	65	Combinación de métodos	92
<i>Acción afirmativa: 2003</i>	65	Realización del análisis de puesto	92
Comisión para la Oportunidad Equitativa de Empleo	66	Momento oportuno para el análisis de puesto	92
Directrices Uniformes para los Procedimientos de Selección de Empleados	67	Descripción de puesto	92
El concepto de impacto adverso	67	Identificación de puesto	93
Directrices adicionales	69	■ <b>HR WEB WISDOM: <i>O*NET: más allá de la información e inteligencia</i></b>	93
Directrices Interpretativas contra el Acoso Sexual	69	Fecha de los análisis de puesto	94
Directrices contra la Discriminación por motivos de Nacionalidad	70	Resumen del puesto	94
Directrices contra la Discriminación por motivos de Religión	71	Tareas desempeñadas	94
Programas de acción afirmativa	72	Especificación del puesto	95
■ <b>HR WEB WISDOM: <i>Oficina de Programas de Cumplimiento de Contratos Federales</i></b>	73	Descripción de puesto ampliada	96
■ <b>UNA PERSPECTIVA GLOBAL: <i>oportunidad equitativa de empleo</i></b>	77	Otros métodos de análisis de puesto	96
RESUMEN	78	Programa de análisis de puestos del Departamento del Trabajo	96
TÉRMINOS CLAVE	79	Análisis funcional de puesto	96
PREGUNTAS DE REPASO	79	Cuestionario para el análisis de puesto	97
INCIDENTE 1 DE LA ARH: ME SIENTO BIEN	79	Cuestionario para la descripción de puestos gerenciales	98
INCIDENTE 2 DE LA ARH: ASÍ QUE, ¿QUÉ ES LA ACCIÓN AFIRMATIVA?	80	Análisis de puesto orientado hacia las directrices	98
HABILIDADES EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	80	Análisis de puesto y la ley	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81	Planeación estratégica y el proceso de planeación de recursos humanos	99
<b>PARTE TRES</b>		■ <b>HR WEB WISDOM: <i>Organización de Planeación de RH</i></b>	99
<b>PROCESO EMPLEO</b>	<b>84</b>	Técnicas de pronóstico de recursos humanos	100
<b>4 Análisis de puesto y planeación de recursos humanos</b>	<b>85</b>	Pronóstico de base cero	100
Objetivos del capítulo	84	■ <b>HR WEB WISDOM: <i>Oficina de Estadísticas Laborales</i></b>	100
ARH en acción: planeación de la sucesión	85	Enfoque de abajo hacia arriba	101
■ <b>HR WEB WISDOM: <i>vínculos de RH de la SHRM</i></b>	<b>85</b>	Uso de modelos matemáticos	101
Análisis de puesto: una herramienta básica de la administración de recursos humanos	86	Simulación	101
Razones para realizar el análisis de puesto	88	Pronóstico de necesidades de recursos humanos	102
Proceso empleo	88	Pronóstico de disponibilidad de recursos humanos	102
Capacitación y desarrollo	88	Exceso de empleados pronosticado	103
Compensación y prestaciones	88	Contratación restringida	103
Seguridad social y salud	88	Reducción de horas	103
Relaciones laborales y con empleados	89	Jubilación anticipada	104
Consideraciones legales	89	Despidos	104
Análisis de puesto para equipos	89	Escasez de trabajadores pronosticada	104
Tipos de información para el análisis de puesto	89	Reclutamiento creativo	104
Métodos de análisis de puesto	90	Incentivos de compensación	104
Cuestionarios	90	Programas de capacitación	104
		Diferentes estándares de selección	104
		■ <b>DILEMA ÉTICO: <i>¿qué "experto" debería irse?</i></b>	105

Un ejemplo de plan de sucesión 105  
 Planeación acelerada de la sucesión; una alternativa a los enfoques tradicionales 106  
 La importancia de la planeación de desastres 106  
 Sistemas de información de recursos humanos 107

- **HR WEB WISDOM: PeopleSoft 107**

Conceptos de diseño del puesto 109  
 Enriquecimiento del puesto 109  
 Crecimiento del puesto 109  
 Reingeniería 110

- **UNA PERSPECTIVA GLOBAL: una base de datos de habilidades repatriadas 111**

RESUMEN 112  
 TÉRMINOS CLAVE 113  
 PREGUNTAS DE REPASO 113  
 INCIDENTE 1 DE LA ARH: UN GRADO UNIVERSITARIO PARA LECTORES DE MEDIDORES 114  
 INCIDENTE 2 DE LA ARH: ¿RH ESTRATÉGICOS? 115  
 HABILIDADES EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS 115  
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 116

## **5 Reclutamiento 119**

Objetivos del capítulo 118  
 ARH en acción: reclutamiento por Internet 119

- **HR WEB WISDOM: guías de RH por Internet 119**
- **HR WEB WISDOM: vínculos de RH de la SHRM 120**

Alternativas al reclutamiento 120  
*Outsourcing* 121  
 Trabajadores contingentes 121  
 Razones para usar empleados contingentes 122  
 Organización de empleadores profesionales (Arrendamiento de Personal) 122  
*Ventajas para los empleados* 122

- **HR WEB WISDOM: StaffMarket.com 122**

*Desventajas potenciales* 122  
 Horas extra 122

Ambiente externo de reclutamiento 123  
 Condiciones del mercado laboral 123  
*Mercado laboral doméstico* 123  
*Mercado laboral global* 123  
 Aspectos legales 124

- **HR WEB WISDOM: Air Products & Chemicals, Inc 124**

Imagen corporativa 125

Ambiente interno de reclutamiento 125  
 Planeación de recursos humanos 125  
 Políticas de promoción 125  
 Conocimiento que la empresa tiene de sus empleados 126

- **HR WEB WISDOM: FedEx 126**

Nepotismo 126  
 El proceso de reclutamiento 126  
 Métodos de reclutamiento interno 129  
 Anuncio y oferta de empleo 129  
 Referencias de empleados 129

Fuentes de reclutamiento externo 130  
 Escuelas preparatorias y vocacionales 130  
 Colegios de la Comunidad 130  
 Colegios y universidades 131  
 Competidores en el mercado laboral 131

- **DILEMA ÉTICO: ¿ventaja injusta? 131**

Ex empleados 132  
 Desempleados 132  
 Personas con discapacidades 132  
 Personas de edad avanzada 132

- **HR WEB WISDOM: Sistema de Referencias para la Reubicación de la Defensa (DORS) 132**

Personal militar 132  
 Trabajadores por cuenta propia 133

Métodos de reclutamiento externo 133  
 Anuncios 133  
*Anuncios en periódicos* 133  
*Anuncios en revistas comerciales profesionales* 134  
*Anuncios en otros medios* 134  
 Agencias de empleo 135  
*Agencias de empleo privadas* 135

- **HR WEB WISDOM: Banco de Empleos de América 135**

*Agencias de empleo públicas* 135  
 Reclutadores 135

- **TENDENCIAS E INNOVACIONES: el ciberreclutador 136**

Ferías de empleo 136  
 Ferías de empleo virtuales 136  
 Becarios 137  
 Beneficios básicos del becario 137  
 Empresas de búsqueda de directivos 137

- **HR WEB WISDOM: futurestep.com 137**

*Empresas de contingencia* 138  
*Empresas retenidas* 138  
*Procedimientos de las empresas de búsqueda* 138  
 Asociaciones profesionales 138  
 Solicitantes por iniciativa propia 138  
 Casas abiertas 139  
 Reclutamiento en eventos 139  
 Bonos al firmar 139

Sistema de rastreo de solicitantes 140  
 Adaptación de los métodos y fuentes de reclutamiento entre sí 140

Reclutamiento para la diversidad 141  
 Análisis de los procedimientos de reclutamiento 141

Minorías, mujeres y personas discapacitadas	141	<b>6 Selección</b>	<b>161</b>
Anuncios	142	Objetivos del capítulo	160
Agencias de empleo	142	ARH en acción: fraude en antecedentes	161
Personas con discapacidades	142	La importancia de la selección de personal	162
Otros enfoques de reclutamiento sugeridos	143	■ <b>HR WEB WISDOM: vínculos de RH de la SHRM</b>	<b>162</b>
■ <b>UNA PERSPECTIVA GLOBAL: el outsourcing se va al extranjero</b>	<b>143</b>	Factores ambientales que afectan el proceso de selección	163
RESUMEN	144	Otras funciones de recursos humanos	163
TÉRMINOS CLAVE	144	Aspectos legales	163
PREGUNTAS DE REPASO	145	<i>Solicitudes por inmigrantes</i>	163
INCIDENTE 1 DE LA ARH: ¿UN ANUNCIO PROBLEMÁTICO?	145	<i>Solicitudes a través de Internet</i>	164
INCIDENTE 2 DE LA ARH: ¿PUEDE AYUDARNOS INTERNET?	146	Velocidad de la toma de decisiones	164
HABILIDADES EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	146	Jerarquía organizacional	164
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	147	Reserva de solicitantes	164
<b>Apéndice del capítulo 5: reclutamiento por Internet</b>	<b>149</b>	Tipo de organización	165
Definiciones	149	Periodo de prueba	165
El proceso de reclutamiento e Internet	149	El proceso de selección	165
Limitaciones del reclutamiento por Internet	149	La entrevista preliminar	166
Reclutamiento interno; uso de Intranet	150	Entrevista telefónica	167
El sitio Web corporativo	150	Entrevista videograbada	167
Sitios Web de empleo generales	150	Entrevista de empleo virtual	167
Monster.com	150	Revisión de solicitudes	167
HotJobs.com	151	Revisión del currículum	168
CareerBuilder.com	151	■ <b>HR WEB WISDOM: consejos para el currículum</b>	<b>168</b>
DirectEmployers.com	151	Aplicación de pruebas de selección	168
Sitios de nicho	151	Ventajas de las pruebas de selección	169
Sitios de trabajadores por contrato	152	Problemas potenciales al usar pruebas de selección	171
NACElink	153	■ <b>DILEMA ÉTICO: ¿criterios de selección de personal?</b>	<b>172</b>
Sitios de empleo para trabajadores por hora	153	<i>Responsabilidades legales</i>	172
Diseño de un sitio Web para buscadores de empleo	153	<i>Ansiedad producida por las pruebas</i>	172
Buscadores de empleo pasivos	154	Características de las pruebas de selección diseñadas adecuadamente	172
Fuentes de reclutamiento externo e Internet	154	Estandarización	173
Métodos de reclutamiento externo e Internet	154	Objetividad	173
Anuncios	154	Normas	173
Agencias de empleo privadas	154	Confiabilidad	173
Agencias de empleo públicas	154	Validez	173
Reclutadores en colegios	155	Requisito de relación con el empleo	173
Ferias de empleos en línea	155	Tipos de estudios de validación	174
Becarios	155	Validez relacionada con el criterio	174
Empresas de búsqueda de directivos	155	<i>Validez concurrente</i>	174
Asociaciones profesionales	155	<i>Validez predictiva</i>	174
Solicitantes por iniciativa propia	155	Validez del contenido	174
Subasta de talentos	156	Validez de constructo	174
Anuncios de currículum por Internet	156	Tipos de pruebas de empleo	175
Sistemas de gestión de currículum	156	■ <b>HR WEB WISDOM: Instituto para la Revisión de Pruebas (Libro Anual sobre Mediciones Mentales)</b>	<b>175</b>
Talentology.com	158	Pruebas de aptitud cognitiva	175
TÉRMINOS CLAVE	158	Pruebas de habilidades psicomotoras	175
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	158	Pruebas de conocimiento del puesto	175

- Pruebas de muestra de trabajo (simulaciones) 175
  - Pruebas de interés vocacional 176
  - Pruebas de personalidad 176
  - **HR WEB WISDOM: Centro Nacional de Adicción y Abuso de Sustancias Prohibidas 176**
    - Pruebas de abuso de sustancias prohibidas 176
  - **TENDENCIAS E INNOVACIONES: la Prueba de Funciones en Equipo 177**
    - Razón de las pruebas 177
    - Métodos de prueba 177
    - Formas de evitar las pruebas 178
    - Aspectos legales 178
  - **HR WEB WISDOM: Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos 178**
    - Situación absurda de no ganar de los empleadores 178
    - Pruebas genéticas 179
    - Análisis grafológico (análisis de la escritura) 180
    - Pruebas por Internet 180
  - **HR WEB WISDOM: Know It All, Inc 180**
    - Centros de evaluación 180
  - La entrevista de empleo 181
    - Planeación de la entrevista 181
    - Contenido de la entrevista 182
    - Experiencia ocupacional 182
    - Logro académico 182
    - Habilidades interpersonales 182
    - Cualidades personales 182
    - Adaptación organizacional 182
    - Función y expectativas del candidato 182
  - Tipos generales de entrevista 183
    - La entrevista no estructurada o no dirigida 183
    - La entrevista estructurada, dirigida o de patrón 183
  - Entrevistas de comportamiento 184
    - Preguntas sobre el comportamiento 184
    - Evaluación de candidatos 185
    - Aplicación amplia, pero problema potencial 185
  - Métodos de entrevista 185
    - Entrevista personal 186
    - Entrevista grupal 186
    - Entrevista de panel 186
    - Entrevista de tensión 186
    - Sinopsis realistas de empleos 187
  - Implicaciones legales de la entrevista 187
  - Verificaciones de referencias personales 189
  - Investigaciones de antecedentes y verificaciones de referencias profesionales 189
    - Contratación negligente 189
    - Empleadores en riesgo 189
    - Un ejemplo de contratación negligente 189
    - Función de la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA) 190
    - Peligro doble 190
    - Diligencia debida 190
    - Elementos a verificar 190
    - Ley Federal de Reporte de Crédito Justo (FCRA) 190
    - Otros aspectos legales 191
    - Problemas para obtener información de referencias profesionales 191
    - Referencia negligente 191
    - Abastecimiento externo (*outsourcing*) de investigaciones 191
  - Pruebas de polígrafo 192
  - La decisión de selección 192
  - **HR WEB WISDOM: Business Owner's Toolkit 192**
    - Examen médico 193
    - Notificación a candidatos 193
  - **UNA PERSPECTIVA GLOBAL: contratación de trabajadores extranjeros en un mundo marcado por el 11 de septiembre 193**
  - RESUMEN 194
  - TÉRMINOS CLAVE 196
  - PREGUNTAS DE REPASO 196
  - INCIDENTE 1 DE LA ARH: UN ASUNTO DE PRIORIDADES 197
  - INCIDENTE 2 DE LA ARH: ¿NO ERA MI INTENCIÓN! 197
  - HABILIDADES EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS 197
  - REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 198
- PARTE CUATRO**
- DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS 200**
- 7 Capacitación y desarrollo 201**
- Objetivos del capítulo 200
  - ARH en acción; seguridad de empleo y de carrera 201
  - Capacitación y desarrollo 202
  - **HR WEB WISDOM: Sociedad Americana para la Capacitación y el Desarrollo 203**
    - Cambio organizacional y capacitación y desarrollo 203
  - **HR WEB WISDOM: vínculos de RH de la SHRM 204**
    - Factores que influyen en la capacitación y desarrollo 205
      - Apoyo de los niveles directivos 205
      - Compromiso de especialistas y no especialistas 205
      - Adelantos tecnológicos 205
  - **DILEMA ÉTICO: el lado difícil de la tecnología 206**
    - Complejidad organizacional 206
    - Estilos de aprendizaje 206
    - Otras funciones de recursos humanos 207
  - El proceso de capacitación y desarrollo 207
  - **HR WEB WISDOM: información sobre capacitación 207**
    - Determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo 208

Establecimiento de los objetivos de capacitación y desarrollo 209	Empowerment 223
Área de capacitación: satisfacción con el empleo 209	Corrección 223
Métodos de capacitación y desarrollo 209	Implementación de programas de capacitación y desarrollo 223
Programas para el aula 210	Evaluación de la capacitación y desarrollo 224
Mentoring y <i>Coaching</i> 210	Opiniones de los participantes 224
Prevalencia del mentoring y coaching 211	Grado de aprendizaje 224
Mentoring y coaching para mujeres y minorías 211	Cambio de comportamiento 224
Funciones específicas 211	Logro de los objetivos de CyD 225
Problemas potenciales 211	Benchmarking 225
Mentoring inverso 211	Evaluación de la capacitación y desarrollo: difícil pero necesaria 225
Estudio de caso 212	Asociaciones de capacitación entre las empresas, el gobierno y las instituciones educativas 225
Videos 212	Ley de Inversión en la Fuerza Laboral (WIA) 225
Representación de funciones 212	■ <b>HR WEB WISDOM: Administración de Capacitación y Empleo del Departamento del Trabajo de Estados Unidos 226</b>
Capacitación de aprendices 212	Ley de Oportunidades de la Escuela al Trabajo (STWOA) 226
■ <b>HR WEB WISDOM: Modern Apprenticeships 212</b>	Planeación y desarrollo de carrera 226
Capacitación de vestíbulo 212	Desarrollo organizacional 227
Simulaciones 213	Retroalimentación por medio de encuestas 227
Juegos de negocios 213	Círculos de calidad 228
Caja de trabajo 213	Creación de equipos 228
Aprendizaje a distancia y videoconferencia 213	Capacitación para la sensibilización 229
Capacitación por computadora 214	■ <b>UNA PERSPECTIVA GLOBAL: deben hablar inglés, pero... 230</b>
Realidad virtual 214	RESUMEN 230
Aprendizaje en línea (capacitación basada en Internet) 214	TÉRMINOS CLAVE 232
Capacitación en el trabajo 215	PREGUNTAS DE REPASO 232
■ <b>TENDENCIAS E INNOVACIONES: enseñanza a través de transmisiones satelitales interactivas y la Red 215</b>	INCIDENTE 1 DE LA ARH: CAPACITACIÓN EN KELLER-GLOBE 233
Rotación de puestos 216	INCIDENTE 2 DE LA ARH: ¿SEGURIDAD DE EMPLEO O DE CARRERA? 233
Becarios 216	HABILIDADES EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS 234
Universidades corporativas 216	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 234
Colegios de la comunidad 217	<b>Apéndice del capítulo 7: planeación y desarrollo de carrera 237</b>
Desarrollo gerencial 217	Definición de planeación y desarrollo de carrera 237
Importancia del desarrollo 218	Seguridad de empleo y seguridad de carrera 237
Necesidad de compromiso personal 218	Planeación de carrera 237
Programas de desarrollo: internos y externos 218	Planeación de carrera individual: la autoevaluación 238
■ <b>HR WEB WISDOM: Asociación Americana de Administración: KnowledgeNet 218</b>	Hoja de balance de fortalezas y debilidades 238
Desarrollo gerencial y directivo en IBM 219	Encuesta sobre lo que gusta y disgusta 239
Inducción 219	Uso de la Red para recibir ayuda en la autoevaluación 240
Propósitos de la inducción 219	Uso de la red para obtener ayuda en la planeación de carreras 240
Responsabilidad y programación de la inducción 220	Planeación de carreras organizacionales 241
Inducción en FedEx 221	Trayectorias de carrera 242
Beneficios adicionales de la inducción 221	
Áreas especiales de capacitación 221	
Diversidad 221	
Inglés como segunda lengua (ESL) 221	
Ética 222	
Capacitación a distancia 222	
Servicio al cliente 222	
Resolución de conflictos 222	
Trabajo en equipo 223	



- Trayectoria de carrera tradicional 242
- Trayectoria de carrera de red 243
- Trayectoria de habilidades laterales 243
- Trayectoria de carrera dual 243
- Descenso o democión 243
- Agentes libres (ser tu propio jefe) 243
- Desarrollo de carrera 244
- Métodos de planeación y desarrollo de carrera 244
  - Consejo de expertos 244
  - Material de la empresa 244
  - Sistema de evaluación del desempeño 244
  - Talleres 245
  - Planes de desarrollo personal (PDP) 245
  - Permisos 245
- Desarrollo de segmentos singulares de la fuerza laboral 246
  - Baby Boomers 246
  - Empleados de la generación X 246
  - Los nuevos obreros 246
  - La generación Y como los empleados del presente y futuro 247
  - La generación I como futuros empleados 247
- TÉRMINOS CLAVE 248
- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 248
- 8 Evaluación del desempeño 251**
  - Objetivos del capítulo 250
  - ARH en acción: evaluación de retroalimentación de 360 grados 251
  - **HR WEB WISDOM: *evaluación de retroalimentación de 360 grados* 251**
  - Evaluación del desempeño 252
  - **HR WEB WISDOM: *vínculos de RH de la SHRM* 252**
    - Incomodidad del evaluador 252
    - Ansiedad de los empleados 253
    - Razón de la evaluación del desempeño 253
  - **HR WEB WISDOM: *Mercer Human Resource Consulting* 253**
  - Usos de la evaluación del desempeño 254
    - Planeación de recursos humanos 254
    - Reclutamiento y selección 254
    - Capacitación y desarrollo 254
    - Planeación y desarrollo de carrera 254
    - Programas de compensación 255
    - Relaciones internas con los empleados 255
    - Evaluación del potencial de los empleados 255
  - Factores ambientales de la evaluación del desempeño 255
  - El proceso de evaluación del desempeño 256
  - Establecer criterios de desempeño 257
    - Rasgos 257
    - Comportamientos 257
    - Competencias 257
  - **HR WEB WISDOM: *Grote Consulting Corporation* 257**
    - Logro de metas 258
  - **HR WEB WISDOM: *Global Consulting Alliance* 258**
    - Potencial de mejoramiento 258
  - Responsabilidad del desempeño 258
    - Supervisor inmediato 258
    - Subordinados 259
    - Colegas 259
    - Autoevaluación 260
    - Evaluación por clientes 260
  - El periodo de evaluación 260
  - Métodos de evaluación del desempeño 261
  - **HR WEB WISDOM: *evaluación del desempeño: The Complete Online Guide* 261**
    - Evaluación de retroalimentación de 360 grados 261
    - Escalas de calificación 261
    - Incidentes críticos 264
    - Ensayo 264
    - Estándares laborales 264
    - Clasificación 264
    - Distribución obligatoria 265
    - Escala de calificación basada en el comportamiento 265
    - Sistemas basados en resultados 266
    - Centros de evaluación 266
  - Uso de software 266
  - **HR WEB WISDOM: *KnowledgePoint* 267**
  - Problemas de la evaluación del desempeño 267
  - **TENDENCIAS E INNOVACIONES: *evaluación del desempeño en Seagate Technology* 267**
    - Falta de objetividad 268
    - Prejuicios 268
    - Indulgencia y exigencia 268
    - Tendencia central 269
    - Prejuicio de comportamiento reciente 269
    - Prejuicio personal (estereotipos) 269
    - Manipulación de la evaluación 270
  - Características de un sistema de evaluación eficaz 270
  - **DILEMA ÉTICO: *abandono de la responsabilidad* 271**
    - Criterios relacionados con el puesto 271
    - Expectativas de desempeño 271
    - Estandarización 271
    - Evaluadores capacitados 272
    - Comunicación abierta continua 272
    - Revisiones del desempeño 272
    - Proceso adecuado 272
  - Implicaciones legales 273
  - La entrevista de evaluación 273

Programación de la entrevista 274  
 Estructura de la entrevista 274  
 Uso de elogios y críticas 274  
 Función de los empleados 275  
 Conclusión de la entrevista 275

■ **UNA PERSPECTIVA GLOBAL: perspectiva de dos culturas sobre la evaluación del desempeño 275**

RESUMEN 276

TÉRMINOS CLAVE 277

PREGUNTAS DE REPASO 278

INCIDENTE 1 DE LA ARH: ESTAS COSAS SON UNA MOLESTIA 278

INCIDENTE 2 DE LA ARH: ¿EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO? 279

HABILIDADES EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS 279

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 279

**PARTE CINCO**

**COMPENSACIÓN Y PRESTACIONES 282**

**9 Compensación 283**

Objetivos del capítulo 282

ARH en acción: ¿se les paga demasiado a los ejecutivos? 283

Compensación: una perspectiva general 284

■ **HR WEB WISDOM: vínculos de RH de la SHRM 284**

Equidad en la compensación económica 285

■ **HR WEB WISDOM: Watson Wyatt 285**

■ **HR WEB WISDOM: información sobre sueldos y salarios 286**

Factores determinantes de la compensación económica individual 286

La organización como un factor determinante de la compensación económica 286

■ **HR WEB WISDOM: WorldatWork 286**

Políticas de compensación 287

Líderes en sueldos 287

La tasa de mercado 287

Seguidores de sueldos 288

Nivel organizacional 288

Políticas organizacionales 288

Capacidad de pago 288

El mercado laboral como un factor determinante de la compensación económica 289

Encuestas salariales 289

Conveniencia 290

Costo de vida 291

Sindicatos 291

Sociedad 291

La economía 292

Legislación 292

Ley Davis-Bacon de 1931 292

Ley Walsh-Healy de 1936 292

Ley de Normas Laborales Justas de 1938, enmendada (FLSA, por sus siglas en inglés; Fair Labor Standards Act) 292

Ley de Pago Equitativo de 1963 293

El puesto como un factor determinante de la compensación económica 294

Análisis y descripciones de puesto 295

Evaluación de puestos 295

Método jerárquico 296

Método de clasificación 296

Método de comparación de factores 296

Método de puntos 297

Método de perfiles y escalas guía de Hay (Plan Hay) 299

■ **HR WEB WISDOM: Group Hay 299**

La determinación del valor monetario de los puestos 300

Niveles salariales 300

Márgenes salariales 301

Puntos a lo largo del margen 301

El problema de alcanzar el límite salarial máximo 301

Márgenes salariales en niveles altos 301

Broadbanding 302

Broadbanding en Georgia-Pacific Corporation 303

Sistema de tasa única 303

Ajuste de los niveles salariales 303

El empleado como un factor determinante de la compensación económica 304

Pago basado en el desempeño 304

Pago por méritos 304

Pago variable (bonos) 305

Pago por pieza producida 305

Pago basado en habilidades 305

Beneficios para los empleados y las organizaciones 305

Condiciones adecuadas 305

Retos de la administración 306

Pago basado en competencias 306

Antigüedad 306

Experiencia 306

Membresía en la organización 307

Potencial 307

Influencia política 307

Suerte 307

Compensación para grupos especiales 308

Pago basado en equipos 308

Ventajas y desventajas 308

Un ejemplo de pago basado en equipos 308

Planes para la empresa completa 309

Participación de utilidades 309

Participación de ganancias (Gainsharing) 309

Compensación para profesionales 310

Compensación para empleados de ventas 311

- Compensación para trabajadores eventuales 311
- Compensación de ejecutivos 312
- **HR WEB WISDOM: Towers Perrin 312**
  - Determinación de la compensación de ejecutivos 312
  - Tipos de compensación de ejecutivos 313
  - Salario base 313
  - Incentivos a corto plazo o bonos 313
  - Incentivos de largo plazo y apreciación del capital 313
  - Planes de opción de compra de acciones 313
  - Planes de opción de compra de acciones indexadas 314
  - Prestaciones para ejecutivos (incentivos adicionales) 314
  - Paracaídas dorado 314
- **TENDENCIAS E INNOVACIONES: planes de retiro complementarios para ejecutivos (PRCE) 315**
  - Indemnización por cese: un ejemplo 315
  - La función de RH en la compensación de ejecutivos 315
- **DILEMA ÉTICO: ¿contabilidad creativa? 316**
- **UNA PERSPECTIVA GLOBAL: un tipo de plan de pago no es adecuado para todos 316**
- RESUMEN 317
- TÉRMINOS CLAVE 318
- PREGUNTAS DE REPASO 318
- INCIDENTE 1 DE LA ARH: ESTÁS HACIENDO UN GRAN TRABAJO, PERO 319
- INCIDENTE 2 DE LA ARH: EL PUESTO CONTROVERTIDO 319
- HABILIDADES EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS 320
- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 320
- 10 Prestaciones y otros aspectos de la compensación 323**
- Objetivos del capítulo 322
- ARH en acción: comunicación y administración de las prestaciones por Internet 323
- Prestaciones (compensación económica indirecta) 324
- Prestaciones otorgadas por ley 325
- **DILEMA ÉTICO: una oferta pobre 325**
- **HR WEB WISDOM: Administración para la Seguridad de los Beneficios del Trabajador del Departamento del Trabajo de Estados Unidos 326**
  - Seguridad Social 326
  - Compensación por desempleo 327
  - Remuneración de trabajadores 327
  - Ley de Licencia por Razones Médicas y Familiares de 1993 (FMLA) 327
- Prestaciones voluntarias 328
  - Pago por tiempo no trabajado 328
  - Vacaciones pagadas 328
  - Pago por enfermedad 328
- **HR WEB WISDOM: CCH Inc 328**
  - Año sabático 329
  - Atención médica 329
- **HR WEB WISDOM: Americans Benefits Council 329**
  - Organizaciones de salud 330
  - Capacitación 330
  - Sistema de atención médica de contribución definida 330
- **HR WEB WISDOM: SimplyHealth.com 331**
  - Cuentas de ahorro médicas 331
  - Prestaciones médicas mayores 331
  - Revisión de utilización 331
  - Atención dental y oftalmológica 331
  - Otras coberturas médicas 332
  - Seguro de atención médica de largo plazo (AMLTP) 332
- **HR WEB WISDOM: ventajas de las prestaciones 332**
  - Seguro de vida 332
  - Planes de retiro 332
  - Planes de prestaciones definidas 332
  - Planes de contribución definida 333
  - Planes de balance de efectivo 333
  - Protección de discapacidad 334
  - Planes de opción de compra de acciones para empleados (ESOP) 334
  - Prestaciones de desempleo suplementarias (PDS) 334
  - Servicios para los empleados 335
  - Reubicación 335
  - Servicio de guardería 335
  - Beca escolar 335
  - Servicios de alimentos y cafeterías subsidiadas 335
- **TENDENCIAS E INNOVACIONES: prestaciones singulares 336**
  - Servicios económicos 336
  - Servicios legales 336
- **HR WEB WISDOM: Fundación Internacional de Planes de Prestaciones para Empleados 336**
  - Prima 337
  - Pago de riesgos 337
  - Diferenciales de turno 337
  - Prestaciones para los empleados de tiempo parcial 337
- Legislación de la atención médica 337
  - Ley de Conciliación Presupuestaria Colectiva Consolidada de 1985 (COBRA) 337
  - Ley de Portabilidad y Responsabilidad de Seguros de Salud de 1996 (HIPAA) 338
  - Ley de Seguridad del Ingreso de Retiro de los Empleados de 1974 (ERISA) 338
  - Ley de Protección de Beneficios para los Trabajadores de Edad (OWBPA) 338
- Variación de prestaciones para los empleados 338
- Compensación no económica 339
- El puesto como un factor de la compensación total 340
  - Teoría de las características del puesto 340
  - Variación de habilidades 340
  - Identidad de las tareas 340

- Importancia de las tareas* 341
- Autonomía* 341
- Retroalimentación* 341
- Cibertrabajo* 341
- El ambiente laboral como un factor de la compensación total 341
  - Políticas sólidas 342
  - Empleados competentes 342
  - Colegas agradables 342
  - Símbolos de estatus adecuados 342
  - Condiciones de trabajo 343
- Flexibilidad en el lugar de trabajo 343
  - Horario de trabajo flexible (flexitime) 343
  - Semana laboral reducida 345
  - Compartir el puesto 345
  - Un ejemplo directivo 345
  - Compensación flexible (plan de menú de remuneración) 346
  - Telecommuting (trabajo a distancia) 347
- **HR WEB WISDOM: Asociación y Consejo Internacional del Trabajo a distancia** 347
  - Trabajo de tiempo parcial 348
  - Retiro modificado 348
- Un programa laboral y personal ejemplar 349
- Otros aspectos de la compensación 349
  - Indemnización por cese 349
  - Valor comparable 350
  - Secreto de pago 350
  - Compactación salarial 351
- **UNA PERSPECTIVA GLOBAL: prestaciones de una red global expandida de médicos e instituciones de cuidados** 351
- RESUMEN 352
- TÉRMINOS CLAVE 353
- PREGUNTAS DE REPASO 353
- INCIDENTE 1 DE LA ARH: UN ARMA DE DOS FILOS 354
- INCIDENTE 2 DE LA ARH: ¿UN PAQUETE DE PRESTACIONES DISEÑADO PARA QUIÉN? 355
- HABILIDADES EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS 355
- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 356
  
- PARTE SEIS**
- SEGURIDAD Y SALUD 358**
- 11 Un ambiente laboral seguro y saludable 359**
- Objetivos del capítulo 358
- ARH en acción; estrategias de seguridad y protección para el mundo después del 11 de septiembre 359
- La naturaleza, el papel de la seguridad y la salud 360
- **HR WEB WISDOM: seguridad y salud en el lugar de trabajo** 360
  - Ley de Seguridad y Salud Ocupacional 360
  - **HR WEB WISDOM: vínculos de RH de la SHRM** 361
  - Papel cambiante de la OSHA 362
  - Seguridad; el impacto económico 362
  - El enfoque de los programas de seguridad 363
  - **HR WEB WISDOM: OSHA** 363
    - Acciones poco seguras de los empleados 364
    - Condiciones laborales poco seguras 364
    - Desarrollo de programas de seguridad 364
  - **DILEMA ÉTICO: eliminación ilegal de desechos** 364
    - Análisis de riesgos en el trabajo* 365
    - Ley de Reautorización y Enmiendas del Superfondo, Título III (SARA)* 365
    - Participación de los empleados* 365
    - El ingeniero de seguridad* 366
    - Investigación de accidentes 366
    - Evaluación de los programas de seguridad 366
    - Razón de las tendencias hacia la seguridad y la salud 366
  - Una nueva amenaza para la protección; robo de identidad 367
  - Lesiones por tensión repetitiva (LTR) 367
    - Controversia con el STC 368
    - Factores no relacionados con el trabajo 368
    - Medidas preventivas 368
  - Ergonomía 368
    - El Congreso y la OSHA 369
    - Beneficios de la ergonomía 369
  - Violencia en el lugar de trabajo 369
  - **HR WEB WISDOM: Instituto de Investigación de la Violencia en el Lugar de Trabajo** 370
    - Empleados vulnerables 370
    - Organizaciones vulnerables 371
    - Consecuencias legales de la violencia en el lugar de trabajo 371
    - Características individuales y organizacionales que deben vigilarse 371
    - Acciones preventivas 372
  - Violencia doméstica 373
  - La naturaleza del estrés 373
  - **HR WEB WISDOM: Stress Busters** 374
    - Consecuencias potenciales del estrés 374
    - Empleos estresantes 374
  - Desgaste 375
    - Costos del desgaste 375
    - Personas más susceptibles al desgaste 375
  - Fuentes de estrés 376
    - Factores organizacionales 376
    - Cultura corporativa* 376
    - El empleo mismo* 376
    - Condiciones laborales* 377

Factores personales 377  
*La familia* 377  
*Problemas económicos* 377  
 El ambiente general 377  
 Manejo del estrés 378  
     Enfoques individuales para el manejo del estrés 378  
     *Hipnosis* 379  
     *Biorretroalimentación* 379  
     *Meditación trascendental* 379  
     Enfoques organizacionales para el manejo del estrés 379  
 Programas de bienestar 380  
     Evaluación de necesidades 380  
     Cambios en los estilos de vida y bienestar 381

■ **TENDENCIAS E INNOVACIONES: bienestar aplicado en Applied Materials** 381

Programas de acondicionamiento físico 382  
     Capacitación cardiovascular más dieta 382  
     Programa de estiramiento (stretching) 382  
 Programas de abuso de sustancias 383  
     Abuso de alcohol 383  
     Uso ilícito de drogas 383  
     Abuso de medicamentos controlados 383  
     Legislación libre de drogas y programas para el lugar de trabajo 384  
 Programas de asistencia a los empleados (PAE) 385  
     PAE en línea 385  
     Crecimiento de los PAE y sus beneficios 385  
     Estimulación de la participación de los empleados 386  
 Tabaquismo en el lugar de trabajo 386  
     Efectos del humo de segunda mano 386  
     Beneficios de las áreas libres de humo 386  
 SIDA en el lugar de trabajo 387

■ **UNA PERSPECTIVA GLOBAL: el estrés de una asignación internacional** 388

RESUMEN 389

TÉRMINOS CLAVE 390

PREGUNTAS DE REPASO 390

INCIDENTE 1 DE LA ARH: UNA CUESTIÓN DE SEGURIDAD 391

INCIDENTE 2 DE LA ARH: ¿UN COMPROMISO CON LA SEGURIDAD? 391

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 392

**PARTE SIETE**

**RELACIONES LABORALES Y ENTRE EMPLEADOS 394**

**12 La evolución de los sindicatos 395**

Objetivos del capítulo 394  
 ARH en acción: asociación entre los empleados y la administración 395  
 El movimiento laboral anterior a 1930 396

■ **HR WEB WISDOM: vínculos de RH de la SHRM** 396  
 El movimiento laboral posterior a 1930 398

■ **HR WEB WISDOM: ley laboral** 398  
     Ley contra Órdenes Judiciales (Ley Norris-LaGuardia), 1932 398

■ **HR WEB WISDOM: Junta Nacional de Relaciones Laborales** 398  
     Ley Nacional de Relaciones Laborales (Ley Wagner), 1935 398  
     Ley de Relaciones Obrero-Patronales (Ley Taft-Hartley), 1947 399  
     Ley de Información y Divulgación Obrero-Patronal (Ley Landrum-Griffin), 1959 401  
     Ley de Seguridad del Territorio Nacional de 2002 401  
 El sector público 402  
 Asociaciones de empleados 403  
 Objetivos sindicales 404  
     Crecimiento 404  
     Poder 404  
 Estrategias de crecimiento sindical 405  
     Participación política 405

■ **TENDENCIAS E INNOVACIONES: salvar al sindicato** 406  
     Union salting 406  
     Inundar a las comunidades con organizadores 406  
     Campañas de conciencia política 407

■ **HR WEB WISDOM: Departamento del Trabajo** 407  
     Recaudación de fondos de organización 407  
     Gibersindicato de la AFL-CIO 407  
     Fraternizar con trabajadores despedidos 407

■ **DILEMA ÉTICO: una acción estratégica** 408  
 Por qué los empleados se afilian a sindicatos 408  
     Insatisfacción con la administración 408  
     *Compensación* 408  
     *Protección del empleo* 409  
     *Actitud de la administración* 409  
     Un medio de expresión social 409  
     Oportunidad de liderazgo 409  
     Sindicalización obligatoria 410  
     Presión de los colegas 410  
 Estructura sindical 410  
     Sindicato local 410  
     Sindicato nacional 410  
     La AFL-CIO 411

■ **HR WEB WISDOM: AFL-CIO** 411  
 Establecimiento de la relación de negociación colectiva: certificación sindical 411  
     Firma de tarjetas de autorización 413  
     Petición de elección 413  
     Campaña de elección 414  
     Elección y certificación 415

- Estrategias sindicales para obtener el reconocimiento de la unidad de negociación 415
- Descertificación sindical; restablecimiento de la relación de negociación individual 416
- Procedimiento de descertificación 416
- Administración y descertificación 416
- Los sindicatos en la actualidad 417
- **UNA PERSPECTIVA GLOBAL: la ICFTU opina que la organización sindical puede ser peligrosa 418**
- RESUMEN 419
- TÉRMINOS CLAVE 420
- PREGUNTAS DE REPASO 420
- INCIDENTE 1 DE LA ARH: ABRAN LA PUERTA 420
- INCIDENTE 2 DE LA ARH: ¿ESTÁS EN HUELGA O QUÉ? 421
- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 421
- 13 Negociación colectiva 425**
- Objetivos del capítulo 424
- ARH en acción: ¿existe una relación de antagonismo? 425
- Negociación individual 426
- **HR WEB WISDOM: vínculos de RH de la SHRM 426**
- Negociación colectiva 426
- Formas de estructuras de negociación y relaciones entre el sindicato y la administración 427
- El proceso de negociación colectiva 427
- Aspectos psicológicos de la negociación colectiva 429
- **HR WEB WISDOM: relaciones laborales e industriales 429**
- Preparativos para las negociaciones 429
- Temas de negociación 432
- Reconocimiento 432
- Derechos de la administración 433
- Protección sindical 433
- Taller cerrado 433
- Taller agremiado 433
- Mantenimiento de la militancia 434
- Agency shop 434
- Taller abierto 434
- Deducción de cuotas 434
- Compensación y prestaciones 434
- Programación de la tasa salarial 434
- Pago de primas y tiempo extra 434
- Pago de servicios como jurado 434
- Indemnización por despido 434
- Días festivos 434
- Vacaciones 434
- Cuidado familiar 435
- Procedimiento de quejas 435
- Protección de los empleados 435
- Factores relacionados con el empleo 435
- Negociación del acuerdo 435
- **DILEMA ÉTICO: ¿aya! 437**
- Rupturas de las negociaciones 437
- Intervención de una tercera parte 437
- Mediación 437
- **HR WEB WISDOM: Servicio Federal de Mediación y Conciliación (FMCS) 438**
- Arbitraje 438
- **HR WEB WISDOM: Asociación Americana de Arbitraje 438**
- Estrategias sindicales para superar las rupturas de las negociaciones 438
- Huelgas 438
- **HR WEB WISDOM: huelgas 439**
- Boicots 439
- **TENDENCIAS E INNOVACIONES: tácticas poco comunes 440**
- Estrategias de la administración para superar las rupturas de las negociaciones 440
- Ratificación del acuerdo 441
- Administración del acuerdo 441
- Negociación colectiva en el sector público 442
- **UNA PERSPECTIVA GLOBAL: ¿protección total del empleo? 442**
- RESUMEN 443
- TÉRMINOS CLAVE 444
- PREGUNTAS DE REPASO 444
- INCIDENTE 1 DE LA ARH: ROMPE LA BARRERA 445
- INCIDENTE 2 DE LA ARH: ¿QUÉ TAL UN VOTO DE HUELGA? 445
- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 446
- 14 Relaciones internas con los empleados 449**
- Objetivos del capítulo 448
- ARH en acción: Recortar o no al personal 449
- Definición de las relaciones internas con los empleados 450
- Disciplina y acción disciplinaria 451
- El proceso de acción disciplinaria 451
- Enfoques hacia la acción disciplinaria 453
- Regla de la estufa caliente 453
- Acción disciplinaria progresiva 453
- **TENDENCIAS E INNOVACIONES: acción disciplinaria sin castigo 455**
- Problemas en la aplicación de la acción disciplinaria 455
- **HR WEB WISDOM: vínculos de RH de la SHRM 456**
- **DILEMA ÉTICO: despedir o no despedir 457**
- Manejo de quejas bajo un acuerdo de contrato colectivo 458
- Procedimiento de quejas 458
- Arbitraje 459
- **HR WEB WISDOM: Asociación Americana de Arbitraje 459**
- Prueba de que se requería una acción disciplinaria 460

- Manejo de quejas en organizaciones libres de sindicatos 461
- Resolución alternativa de disputas 462
- **HR WEB WISDOM: resolución de disputas, arbitraje y mediación 462**
- El cese o despido 463
- Cese de empleados no gerenciales y no profesionales 463
  - Cese de ejecutivos 464
  - Cese de gerentes de nivel medio e inferior y profesionales 464
- Empleo a voluntad 465
- Democión o descenso como una alternativa al cese 465
- Despidos en el ambiente actual 466
- Procedimientos de despido y recontratación 467
  - Colocación externa u outplacement 467
- **HR WEB WISDOM: CareerSoar 467**
- Transferencias, promociones, renunciaciones y retiros 468
- Transferencias 468
  - Promociones 468
  - Renunciaciones 469
  - La entrevista de salida: análisis de renunciaciones voluntarias 469*
- **HR WEB WISDOM: administración de la retención 469**
- Encuestas de actitudes: un medio para retener a los empleados de calidad 470*
  - Aviso de renuncia por adelantado 470*
  - Retiros 470
- Evaluación de la función de la administración de recursos humanos 471
- **UNA PERSPECTIVA GLOBAL: obtención de información para apoyar la acción disciplinaria 473**
- RESUMEN 474
- TÉRMINOS CLAVE 475
- PREGUNTAS DE REPASO 475
- INCIDENTE 1 DE LA ARH: ¿DEBE SER DESPIDIDO? 476
- INCIDENTE 2 DE LA ARH: ¿ESTÁ INCLUIDO EN EL CONTRATO? 476
- HABILIDADES EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS 476
- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 477
- PARTE OCHO**
- OPERACIÓN EN UN AMBIENTE GLOBAL 480**
- 15 Administración global de recursos humanos 481**
- Objetivos del capítulo 480
- ARH en acción: equipos virtuales en un ambiente global 481
- Evolución de las empresas globales 482
- Administración global de recursos humanos 483
- **HR WEB WISDOM: vínculos de RH de la SHRM 483**
- Proceso empleo global 484
- Tipos de miembros del personal global 484
  - Enfoques hacia el proceso empleo global 485
- **HR WEB WISDOM: Asociación de la Administración Pública Internacional para los Recursos Humanos 485**
- Proceso empleo etnocéntrico 485*
  - Proceso empleo policéntrico 486*
  - Proceso empleo regiocéntrico 486*
  - Proceso empleo geocéntrico 486*
- Desarrollo global de recursos humanos 486
- **HR WEB WISDOM: Asociación de Administración de Personal Internacional 486**
- Desarrollo de expatriados 486
  - Asistencia y capacitación local 487
  - Orientación y capacitación en repatriación 487
- **TENDENCIAS E INNOVACIONES: aprendizaje virtual (E-learning) 488**
- Compensación y prestaciones globales 488
- **HR WEB WISDOM: Fundación Internacional de Planes de Beneficios para Empleados 488**
- Compensación para nacionales del país anfitrión 488
  - Compensación de expatriados 489
- Seguridad y salud globales 490
- Relaciones laborales globales 490
- Factores políticos y legales que influyen en la administración global de recursos humanos 491
- **HR WEB WISDOM: ley internacional que influye en los RH 491**
- **DILEMA ÉTICO: mordida 492**
- Diferencias culturales que influyen en la administración global de recursos humanos 492
- RESUMEN 493
- TÉRMINOS CLAVE 494
- PREGUNTAS DE REPASO 494
- INCIDENTE 1 DE LA ARH: LA TRANSFERENCIA AL EXTRANJERO 495
- INCIDENTE 2 DE LA ARH: LA AVENTURA DE BOUNDLESS TECHNOLOGIES EN EL EXTRANJERO 495
- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 496
- Glosario 499
- Índice por nombre 509
- Índice por compañía 515
- Índice por temas 517

# Prefacio

La ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS podría decirse que es el área más emocionante en el campo de los negocios. El mundo ha cambiado mucho desde la elaboración de la octava edición de este libro: la elección de un nuevo presidente, el 11 de septiembre, dos guerras y mucho más. Los cambios tecnológicos más importantes que han ocurrido en los últimos años continúan a un ritmo acelerado que parece no tener fin. El valor de la función de la administración de recursos humanos está adquiriendo cada vez más importancia en la dirección de las organizaciones. En la actualidad, cuando las empresas tienen acceso a la misma tecnología, los recursos humanos son los que hacen la diferencia real para lograr las metas organizacionales. De hecho, la ventaja particular de una organización depende en forma creciente del activo más valioso de una empresa, sus empleados.

La novena edición de Administración de Recursos Humanos revela esta función estratégica de manera práctica y realista aunque conserva su equilibrio de pragmatismo y conceptos teóricos. La interrelación de las funciones de la administración de recursos humanos y la creciente utilización de la tecnología se refleja a lo largo de este libro. Y el papel estratégico de los RH en la planeación y la operación de las organizaciones es evidente a medida que se analiza cada función importante de los recursos humanos. Este libro está diseñado principalmente para quienes abordan por primera vez la materia. Los ayudará a familiarizarse con esta área por medio del uso de numerosos ejemplos y material sobre empresas, y reforzará la noción de que, por definición, todos los gerentes participan necesariamente en los recursos humanos. La obra ofrece ideas útiles a los estudiantes que desean hacer de la administración de recursos humanos su elección de carrera y a todos los demás que aspiran a puestos en la administración.

## CARACTERÍSTICAS CLAVE DE LA NOVENA EDICIÓN

**NUEVO** **Capítulo 2** Un capítulo nuevo sobre Responsabilidad social y ética empresarial establece el escenario para una presentación integrada de Dilemas éticos que confrontan al lector, del capítulo 2 al 15.

**NUEVO** **Dilemas éticos** Estos ejercicios únicos se incluyen en el cuerpo del capítulo 2 al 15 para permitir al lector practicar la toma de decisiones éticas con respecto a situaciones del mundo real. Los profesores encontrarán una guía informativa en el Manual del Profesor que acompaña a este texto.

CAPÍTULO DOS *Recursos humanos: responsabilidad social y ética empresarial* 35

**Dilema Ético**

**Dilema de selección**

Lo están transfiriendo a un nuevo puesto en la empresa y su jefe le pidió que nombra a uno de sus subordinados para reemplazarlo. Los posibles candidatos son Randy Carlton, quien obviamente está mejor calificado y James Mitchell quien sin tanta experiencia, tiene mucho más aceptación de los trabajadores. Si Randy es promovido, usted no tiene la certeza de que los trabajadores lo acepten como su líder. James, por otro lado, es un trabajador dedicado y tiene la aceptación y el respeto de los demás. Incluyendo a Randy. Al trabajar en la decisión, usted piensa en lo injusto que sería para Randy que el sentir de los demás trabajadores le impidiera recibir la promoción que se merece. Al mismo tiempo, usted siente que su responsabilidad principal debe ser mantener la productividad de su unidad de trabajo. Si su antigua división fracasara después de su salida, esto dañaría su reputación, no digamos ya a la empresa.

*¿Qué haría usted?*

**Ética tipo II:** La fuerza de la relación entre lo que uno cree y la manera en que se comporta.

Ilustra que la **ética tipo II** es la fuerza de la relación entre lo que uno cree y la manera en que uno se comporta. Por ejemplo, si un gerente de RH sabe que es incorrecto discriminar, pero de todas maneras lo hace, el gerente de RH es poco ético en el sentido de la ética tipo II. Si un consejo de administración considera que es incorrecto pagar salarios excesivos al director general, pero paga salarios exorbitantes, este comportamiento es poco ético también. Por lo general, una persona no es considerada ética a menos que se apege a ambos tipos de ética.

*A medida que nos desplazamos a lo largo del libro, encontrará dilemas éticos a considerar. Tome unos momentos para determinar cómo manejaría cada dilema. En todas las casos debe ser evidente cuál es la respuesta ética. Las decisiones son buenas e ingenuas en un ambiente académico. Después, debe preguntarse a sí mismo, ¿existen otros factores que deberían considerarse al tomar una decisión? Frecuentemente, existen muchos factores que pueden influir en una persona para que tome una decisión poco ética.*

**OBJETIVO** Entender la importancia

**Ética de recursos humanos** La ética de recursos humanos



CAPÍTULO  
**2**

*Recursos humanos: responsabilidad social y ética empresarial*

---

**ARH en acción:**  
*Cambio de actitudes hacia la responsabilidad social y la ética empresarial*



**OBJETIVO**  
Describir las actitudes variables hacia la responsabilidad social y la ética empresarial.

Hartan Teller, presidente de Hill y Knowlton's, expresó, "la responsabilidad social corporativa (RSC) ha pasado de 'algo agradable' a 'algo necesario'".<sup>1</sup> Aparentemente, el comportamiento socialmente responsable rinde beneficios que se observan en el resultado final del análisis financiero. Esa es la conclusión de la investigación más reciente que se basa en la lista de los mejores 100 ciudadanos corporativos de Business Ethics, la cual muestra, que el rendimiento financiero de estas empresas era "sólido" y "superior" a las de la lista de los 500 mejores de Standard & Poor's.

**NUEVO ARH en acción** Estas nuevas viñetas presentadas al inicio de cada capítulo introducen al lector en temas actuales y estimulantes que aumentan su interés en los materiales siguientes. Los temas cubiertos incluyen: *Cambio de actitudes hacia la responsabilidad social y la ética empresarial* (capítulo 2), *Reclutamiento por Internet* (capítulo 5), *Fraude en antecedentes* (capítulo 6), *Seguridad de empleo y de carrera* (capítulo 7), *¿Se les paga demasiado a los ejecutivos?* (capítulo 9).

**NUEVO Habilidades en la administración de recursos humanos** Los módulos de habilidades al final de los capítulos correspondientes integran el CD-ROM de Habilidades en la administración de recursos humanos, de Gowan, con el contenido del capítulo. Cada módulo tiene una introducción, una sección de habilidades que permite al lector aplicar sus conocimientos y adquirir mayor comprensión por medio de ejercicios interactivos y finalmente, un examen que los evalúa con relación al material cubierto en el módulo.

Welcome to Prentice Hall's  
**Human Resource Management Skills CD-ROM**  
to accompany Mondy/Noe's *Human Resource Management, 9e*  
Developed by Mary Gowan

I Strategic Planning and Recruitment  
II Equal Employment Opportunity and the Legal Environment

**42 PARTE DOS Aspectos éticos, legales y sociales de los RH**

7. Entender la importancia de un código de ética, describir la ética y el concepto general de RH.  
Un código de ética establece las reglas por las cuales vive la organización. El gerente de RH puede ayudar a fomentar una cultura ética.

8. Describir la profesionalización de la administración de recursos humanos.  
Varias organizaciones de reconocida relevancia a la profesión. Entre las más importantes están la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM), el Instituto para la Certificación de especialistas en Recursos Humanos, (HRCI), la Sociedad Americana para la Capacitación y el Desarrollo (ASTD) y WorldatWork, la Asociación Profesional para la Compensación, Beneficios y Recompensas Totales, (The Professional Association for Compensation, Benefits, and Total Rewards) (anteriormente la American Compensation Association).

**Términos clave**

• Responsabilidad social corporativa (RSC), 26	• Auditoría social, 32	• Ética tipo II, 35
• Grupo de interés organizacional, 28	• Ética, 34	• Ética de recursos humanos, 35
• Contrato social, 29	• Ética tipo I, 34	• Profesión, 35

**Preguntas de repaso**

1. ¿Cuáles son la actitud variable hacia la responsabilidad social y la ética empresarial?
2. ¿Qué es la responsabilidad social corporativa?
3. ¿Qué leyes han cambiado...
4. ¿Qué significa...

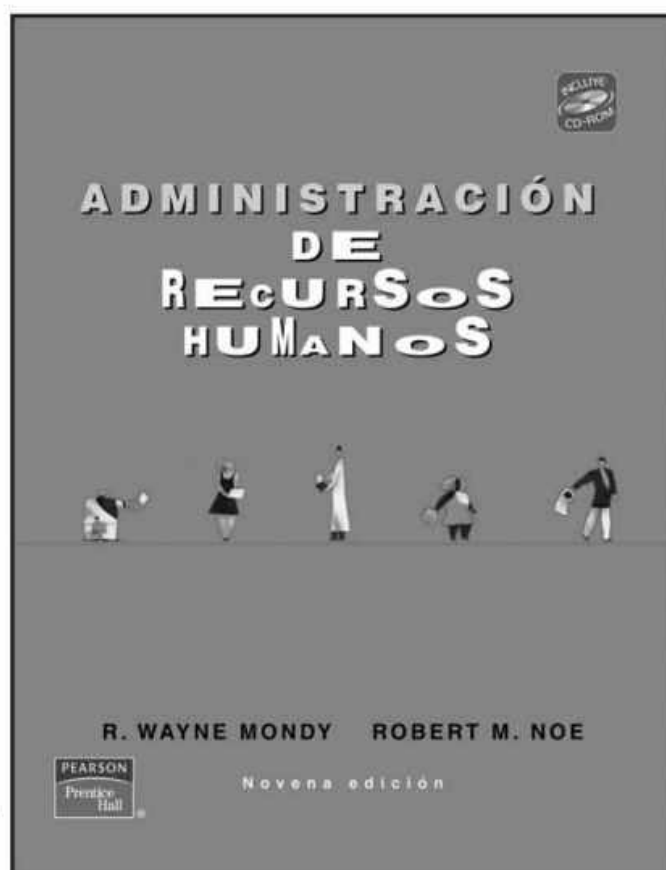
Skills Modules  
Web Launch  
About this CD  
Credits

**NUEVO Una perspectiva global** Esta nueva característica incluida en cada capítulo destaca las diferencias en las culturas de diversos países y la necesidad de reconocer los diferentes enfoques hacia la ARH. Algunos de los temas son: *Si a Roma fueres, haz lo que vieres no funciona hoy en día*, *Una base de datos de habilidades repatriadas*, *El outsourcing se va al extranjero* y *Un tipo de plan de pago no es adecuado para todos*.

**NUEVO Tendencias e innovaciones de RH** Estas secciones destacan las condiciones cambiantes y los progresos en el campo de la administración de recursos humanos. Todas las secciones de Tendencias e Innovaciones son nuevas en esta edición. Entre algunos de los temas analizados están: *Familias con dos carreras*, *Evolución de los puestos*, *Enseñanza a través de transmisiones satelitales interactivas y la Red* y *Prestaciones singulares*.

**NUEVO Temas de vanguardia** El campo dinámico de la Administración de RH sigue creando conceptos nuevos y emocionantes. En la novena edición de Administración de Recursos Humanos, se presentan los temas más innovadores para mantenerlos al corriente de los progresos en este campo. Algunos de estos temas de vanguardia incluyen:

- Planeación acelerada de la sucesión; una alternativa a los enfoques tradicionales (capítulo 4).
- Mercado laboral global; El *outsourcing* se va al extranjero (capítulo 5).
- Fraude en antecedentes (capítulo 6).
- Mentoring inverso; Enseñanza a través de transmisiones satelitales interactivas y la Red (capítulo 7).
- Perspectiva de dos culturas sobre la evaluación del desempeño (capítulo 8).
- Salario de ejecutivos (¿es demasiado?); Papel de RH en la compensación de ejecutivos; Planes de balance de efectivo (capítulo 9).
- Prestaciones singulares (capítulo 10).
- Estrategias de seguridad y protección para el mundo después del 11 de septiembre; Papel cambiante de la OSHA; El estrés de una asignación internacional (capítulo 11).
- Ley de Seguridad del Territorio Nacional de 2002; Los sindicatos en la actualidad (capítulo 12).
- Despidos en el ambiente actual (capítulo 14).



Otros temas destacados que se han actualizado considerablemente en la novena edición son:

- La función versátil de los RH: ¿quién realiza las tareas de la administración de recursos humanos?; RH como un socio estratégico (capítulo 1).
- Responsabilidad social y ética empresarial con relación al campo de la administración de recursos humanos (capítulo 2: un capítulo completamente nuevo).
- Diversidad y administración de la diversidad (capítulo 3).

- Descripción de puesto; Planeación estratégica y el proceso de planeación de recursos humanos (capítulo 4).
- Reclutamiento por Internet; *Outsourcing*; Sistema de rastreo de solicitantes (capítulo 5).
- La importancia de la selección de personal; Pruebas de personalidad; Pruebas genéticas; Entrevistas de comportamiento; Contratación negligente (capítulo 6).
- Mentoring y *Coaching*; Desarrollo gerencial (capítulo 7).
- Evaluación de retroalimentación de 360 grados; Distribución obligatoria (capítulo 8).
- Ley de Normas Laborales Justas de 1938; Compensación de ejecutivos (capítulo 9).
- Atención médica; Planes de prestaciones definidas; Planes de contribución definida; Horario de trabajo flexible (flextime); Trabajo a distancia (capítulo 10).
- Ley de Seguridad y Salud Ocupacional; Lesiones por tensión repetitiva; el Congreso y la OSHA; Violencia en el lugar de trabajo (capítulo 11).
- El sector público; Estrategias de crecimiento sindical (capítulo 12).
- Rupturas de las negociaciones; Negociación colectiva en el sector público (capítulo 13).
- Enfoques hacia la acción disciplinaria; Resolución alternativa de disputas; Empleo a voluntad (capítulo 14).
- Administración global de recursos humanos, se ha modificado ampliamente para reflejar los retos actuales de la ARH (capítulo 15).

## **RECURSOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN INGLÉS**

- **SITIO COMPANION WEB EN [WWW.PRENHALL.COM/MONDY](http://WWW.PRENHALL.COM/MONDY)**
- **MANUAL DEL PROFESOR**  
Este manual incluye programas de estudio, lecturas, ejercicios sobre dilemas éticos y respuestas a todas las preguntas de casos y del final del capítulo.
- **BANCO DE EXÁMENES**
- **CENTRO DE RECURSOS DEL PROFESOR EN CD-ROM**  
Los recursos incluidos en este CD son: Manual del profesor, Banco de exámenes, Presentaciones en PowerPoint y software administrador de exámenes electrónicos TestGen.
- **VIDEO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SKILLS**  
En estos segmentos de video se observará a un grupo real de ejecutivos de recursos humanos (que colaboran en empresas como BMG) analizar temas actuales de recursos humanos como acoso sexual y discriminación, reclutamiento, las complejidades de la reestructuración, incentivos y prestaciones, relaciones laborales, así como los éxitos y fracasos de los empleados expatriados.
- **ADMINISTRACIÓN DEL CURSO EN WEBCT, BLACKBOARD Y COURSECOMPASS**

# AGRADECIMIENTOS

---

La redacción de cualquier libro requiere normalmente de la ayuda y el denuedo de muchas personas. Esto es especialmente cierto en la elaboración de *Administración de Recursos Humanos*, novena edición. Aunque sería virtualmente imposible enumerar a cada una de las personas que participaron en este proyecto, sentimos que ciertas de ellas deben obtener este crédito debido a la magnitud de su contribución. La doctora Judy Bandy Mondy desarrolló la sección de *Recursos Humanos en la Web* y las presentaciones de PowerPoint para esta edición. Judy es una verdadera profesional.

Quisiéramos también agradecer a Marthanne Lamansky, Kendra Ingram y Sue Weatherbee, todos ellos individuos competentes y profesionales, que siempre estuvieron dispuestos a asegurar que se cumplieran nuestras fechas límite. Como en ediciones anteriores, este libro ha sido posible por el apoyo y aliento de muchos profesionales que ejercen la ARH.

Apreciamos especialmente los esfuerzos de los profesionales que revisaron esta edición:

THOMAS TIMMERMAN, *Tennessee Technological University*

ANNE FIEDLER, *Barry University*

JOHN CRAGIN, *Oklahoma Baptist University*

NORMAN HANSEN, *Newbury College*

SCOTT BOYAR, *University of Southern Alabama*

WESLEY PAYNE, *Southwester Tennessee Community College*

STEPHEN HIATT, *Catawba College*

MICHAEL HORST, *York College of Pennsylvania*

LOUIS PREYSZ III, *Flagler College*

SAVANNAH CLAY, *Central Piedmont Community College*

LEE WEYANT, *Eastern New Mexico University*

JACK PARTLOW, *Northern Virginia Community College*





# Administración de recursos humanos

### *Introducción*

#### OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Al concluir este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- 1 Explicar la administración del capital humano.
- 2 Definir la administración de recursos humanos.
- 3 Identificar las funciones de la administración de recursos humanos.
- 4 Identificar los factores ambientales externos que afectan la administración de recursos humanos.
- 5 Explicar quién desempeña las tareas de la administración de recursos humanos.
- 6 Explicar la necesidad de recursos humanos para ser un socio estratégico.
- 7 Describir las diversas clasificaciones de los recursos humanos, incluyendo a ejecutivos, generalistas y especialistas.
- 8 Describir los cambios que ocurren en la función de recursos humanos a medida que una empresa se vuelve más grande y compleja, así como la organización de RH (recursos humanos) en evolución.



# *Administración estratégica de recursos humanos: una perspectiva general*

## **ARH EN acción:**

### ***Administración del capital humano: una función estratégica para los recursos humanos***

#### **1** OBJETIVO

Explicar la administración del capital humano.

#### **Administración del capital humano (ACH):**

La tarea que consiste en medir la relación de causa y efecto de diversos programas y políticas de RH en el resultado final del análisis financiero de la empresa.

Aunque los empleados representan hasta el 80 por ciento del valor de una corporación, es difícil medir y entender cómo contribuyen al resultado final del análisis financiero.<sup>1</sup> “Puedo darle un valor a todo lo que hay en mi oficina: mi reloj, mi escritorio, pero no puedo asignarle un valor al personal” comenta Jac Fitzenz, fundador y presidente del Saratoga Institute, una empresa consultora de administración de capital humano ubicada en Santa Clara, California.<sup>2</sup> Los ejecutivos reciben presión de los consejos de administración, inversionistas y analistas para que demuestren cómo manejan el capital humano en sus empresas.<sup>3</sup>

Según un artículo reciente de *HRMagazine*, “el activo en capital humano de una empresa es la suma colectiva de las características, la experiencia de vida, el conocimiento, la inventiva, la energía y el entusiasmo que el personal desea invertir en su trabajo”.<sup>4</sup>

La **administración del capital humano (ACH)** es la tarea que consiste en medir la relación de causa y efecto de diversos programas y políticas de RH en el resultado final del análisis financiero de la empresa.<sup>5, 6</sup> La ACH intenta obtener productividad adicional de los trabajadores; es en esta área donde los RH desempeñan verdaderamente una función significativa.<sup>7</sup> La evaluación del capital humano “conduce a un tipo de función distinto para los RH”, afirma David Norton de Balanced Scorecard Collaborative. Los ejecutivos de RH pueden ayudar a una corporación a elaborar un mapa de estrategias y “repentinamente, comenzaré a hablar un lenguaje diferente”, uno que coloca a los RH en la mesa y ayuda a los niveles directivos a ver las funciones complejas de los RH y el capital humano con una perspectiva diferente.<sup>8</sup> Empezar a medir y manejar el capital humano requiere un cambio en la filosofía de las organizaciones.<sup>9</sup>

La industria hotelera ofrece dos ejemplos de la función estratégica de los recursos humanos. Un análisis de la relación entre el nivel de compensación y la rotación anual del personal proporcionó resultados estadísticamente significativos. La información sugiere que la compensación sí tiene un efecto en las intenciones del empleado de permanecer o abandonar sus organizaciones. El segundo ejemplo se basa en un análisis de la capacitación y la rotación de personal. Los resultados sugieren que como la capacitación y la rotación de personal influyen en las ventas, los planes de largo plazo



para el crecimiento deben tomar en cuenta las consecuencias de las decisiones de RH con relación al desarrollo y la retención de empleados.<sup>10</sup>

Con la administración del capital humano, se intenta determinar la relación que existe entre ciertas acciones de RH y el resultado final del análisis financiero. En vez de asumir que todos los empleados reaccionan de la misma manera, se desarrolla un perfil de cada empleado y se analizan la causa y el efecto. Por ejemplo, ¿podría pagar la empresa menos a cierto trabajador, pero otorgarle un permiso de vez en cuando? O para otra persona, si la empresa eliminara el plan 401 (k) de un trabajador, ¿renunciaría este empleado o el cambio sería apenas notorio? Análisis como éstos no son ciencia ficción, sino que están presentes hoy en la forma de la administración del capital humano.<sup>11</sup> Las empresas han comenzado a darse cuenta que la productividad de los trabajadores en una organización se relaciona directamente con la determinación de las “competencias y preferencias” de los empleados.<sup>12</sup> Sin embargo, las decisiones de la ARH deben adaptarse para que coincidan con las políticas de cada empresa. No es una situación en la que una talla le viene a todos.<sup>13</sup>

Una diferencia importante entre la administración del capital humano (ACH) y los RH de la era antigua es que en lugar de tratar de imitar lo que otras empresas hacen, un gerente trata de descubrir qué es lo mejor para su empresa. Por ejemplo, First Tennessee se dio cuenta de que los clientes bancarios reaccionaban de manera mucho más favorable frente a los empleados experimentados que a los recién contratados. El conservar a los trabajadores actuales produce un efecto importante en las ventas anuales. En otro ejemplo, “una empresa de tecnología de punta aprendió que su política de sueldos penalizaba a los trabajadores con mejor desempeño y gratificaba a los peores; reunía a los empleados mediocres en una unidad generadora de efectivo y a las superestrellas en una división todavía poco rentable y de reciente creación”.<sup>14</sup> Aún queda por ver si la ACH es la ola del futuro o simplemente otra moda que no alcanza el potencial proyectado.<sup>15</sup>

**En la primera** parte de este capítulo, analizaremos la administración del capital humano en relación con la administración de recursos humanos estratégica. A continuación, se describe la administración de recursos humanos, sus funciones y su ambiente dinámico. Posteriormente, se aborda la función versátil de los RH y el desarrollo del gerente de recursos humanos como socio estratégico con la administración de alto nivel. Además, se analizan los diversos títulos del gerente de recursos humanos. El capítulo concluye con una descripción del alcance de este libro.

## 2 OBJETIVO

Definir la administración de recursos humanos.

### Administración de recursos humanos (ARH):

La utilización de los recursos humanos de una empresa para lograr objetivos organizacionales.

## Administración de recursos humanos

La **administración de recursos humanos (ARH)** es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en la ARH. Básicamente, todos los gerentes logran hacer algo a través de los esfuerzos de otros; esto requiere una ARH eficaz. Las personas que manejan asuntos de recursos humanos enfrentan diversos retos, que van desde la fuerza laboral, constantemente variable, hasta regulaciones gubernamentales siempre presentes, una revolución tecnológica importante, así como los efectos del 11 de septiembre y el periodo subsiguiente. Además, la competencia global ha obligado a las pequeñas y grandes organizaciones a tener más conciencia de los costos y la productividad. Debido a la naturaleza crítica de los asuntos de recursos humanos, éstos deben recibir mayor atención de los niveles directivos.

**3** OBJETIVO

Identificar las funciones de la administración de recursos humanos.

**Proceso empleo:**

El proceso a través del cual una organización se asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las habilidades necesarias en los empleos correctos, en el momento oportuno, para lograr los objetivos de la organización.

**Desarrollo de recursos humanos (DRH):**

Una función importante de la administración de recursos humanos que consiste no sólo en CyD (capacitación y desarrollo), sino también en la planeación de carreras individuales, actividades de desarrollo y evaluación del desempeño.



*Web Wisdom*

Vínculos de recursos humanos

[www.lir.msu.edu/hotlinks/](http://www.lir.msu.edu/hotlinks/)

Este sitio Web ofrece un vínculo a numerosos sitios de recursos humanos.

## Funciones de la administración de recursos humanos

Las personas que participan en la administración de recursos humanos trabajan a través de un sistema integrado. Como muestra la figura 1.1, cinco áreas funcionales se relacionan con la ARH eficaz: proceso empleo, desarrollo de recursos humanos, compensación y beneficios, seguridad social y salud, relaciones laborales y con empleados. Estas áreas funcionales reflejan el formato de examen de certificación de recursos humanos, que se presenta en el apéndice del capítulo 2.<sup>16</sup> Analizamos estas funciones a continuación.

### Proceso empleo

A través del **proceso empleo** una organización se asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las competencias necesarias, en los puestos correctos y en el momento oportuno, para lograr sus objetivos. Implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección, lo cual se analiza en este texto.

El *análisis de puestos* es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos requeridos para desempeñar un trabajo. Este análisis impacta casi todos los aspectos de la ARH, como la planeación, el reclutamiento y la selección. La *planeación de recursos humanos (PRH)* es el proceso que consiste en comparar las necesidades de recursos humanos con su disponibilidad y determinar si la empresa tiene escasez o exceso de personal. Los datos proporcionados establecen el escenario para el reclutamiento u otras acciones de RH. El *reclutamiento* es el proceso que consiste en atraer personas calificadas y alentarlas a solicitar empleo en la organización. La *selección* es el proceso mediante el cual la organización elige, de entre un grupo de solicitantes a las personas más adecuadas para los puestos vacantes en la empresa. El éxito de estas tres tareas es vital si la organización desea cumplir su misión con eficacia. Los capítulos 4, 5 y 6 están dedicados a estos temas, que denominamos en conjunto *proceso empleo*. El apéndice del capítulo 5, Reclutamiento por Internet, también será de interés para los estudiantes, sobre todo cuando empiecen su búsqueda de empleo después de la graduación.

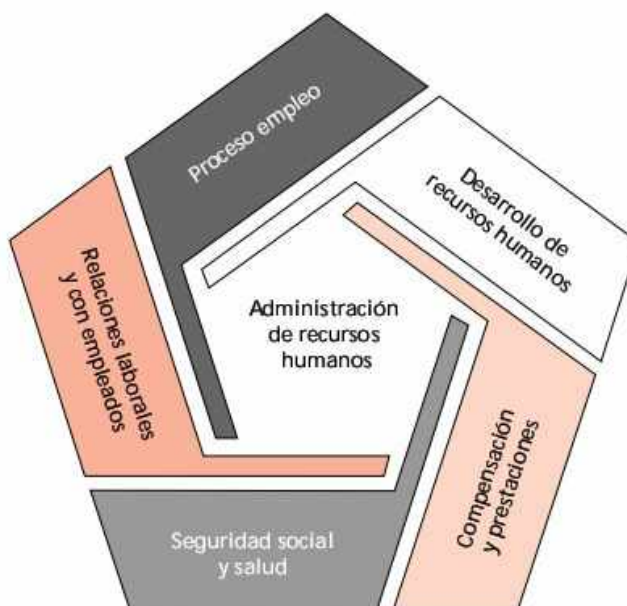
### Desarrollo de recursos humanos

El **desarrollo de recursos humanos (DRH)** es una función importante de la ARH que consiste no sólo en capacitación, sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño, una actividad que destaca las necesidades de capacitación y desarrollo (CyD). La *capacitación* está diseñada para proporcionar a las personas el conocimiento y las habilidades necesarias para sus empleos actuales. El *desarrollo* implica un aprendizaje que va más allá del empleo actual, pues tiene un enfoque de mayor alcance. La capacitación y el desarrollo se abordan en el capítulo 7.

La *planeación de carrera* es un proceso permanente en el que una persona establece metas de carrera e identifica los medios para lograrlas. Éste es un proceso continuo y difícil porque la persona promedio que se gradúa de la universidad hoy en día puede enfrentar de cinco a siete cambios de carrera (carrera, no patrón) en sus años laborales.<sup>17</sup> El *desarrollo de carrera* es un enfoque formal que utiliza la organización para garantizar que las personas con las calificaciones y experiencias apropiadas estén disponibles cuando se requieran. La carrera individual y las necesidades organizacionales no son independientes ni distintas. Las organizaciones deben ayudar a los empleados en la planeación de carrera de tal manera que las necesidades de ambos sean satisfechas. La planeación y el desarrollo de carreras se analizan en el apéndice del capítulo 7. Los estudiantes se darán cuenta de que la información proporcionada es útil en la evaluación de sus carreras.

El *desarrollo organizacional (DO)* es el proceso planeado que consiste en mejorar una organización desarrollando su estructura, sistemas y procesos para mejorar la eficacia y lograr las metas deseadas. El DO se aplica a un sistema completo, como a una empresa o a una planta. En esta sección analizamos varias intervenciones que sirven para mejorar el desempeño de una empresa.

La *evaluación del desempeño* es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño de tareas, tanto individuales como en equipo. Esto ofrece a los empleados la



**Figura 1.1** El sistema de administración de recursos humanos

#### **Empleados operativos:**

Todos los trabajadores de una empresa, con excepción de los gerentes y profesionales como ingenieros, contadores y secretarías.

oportunidad de capitalizar sus fuerzas y superar las deficiencias identificadas, ayudándolos así a convertirse en empleados más productivos y satisfechos. La evaluación del desempeño se analiza en el capítulo 8.

A lo largo de este texto, pero especialmente en los capítulos sobre DRH, se utiliza el término “empleados operativos”. Los **empleados operativos** son todos los trabajadores de una organización, con excepción de los gerentes y profesionales como ingenieros, contadores o secretarías. Los trabajadores del acero, conductores de camiones, vendedores de mostrador y meseros son ejemplos de empleados operativos.

### **Compensaciones y prestaciones**

La pregunta de lo que constituye el pago de un día feriado ha perturbado a directivos, sindicatos y trabajadores durante mucho tiempo. Un sistema de compensación bien diseñado proporciona a los empleados gratificaciones adecuadas y equitativas por su contribución al cumplimiento de las metas organizacionales. El término *compensación*, como se usa en este libro, incluye el total de todas las gratificaciones proporcionadas a los empleados como pago por sus servicios. Puede ser única o una combinación de lo siguiente:

- *Sueldo*: el dinero que una persona recibe por desempeñar un trabajo.
- *Prestaciones*: remuneraciones económicas adicionales distintas al sueldo base, incluyendo vacaciones pagadas, incapacidad por enfermedad, días festivos y seguro médico.
- *Gratificaciones no económicas*: recompensas no monetarias, como disfrute del trabajo realizado o un ambiente laboral satisfactorio que proporciona flexibilidad.

Analizamos la compensación en el capítulo 9 y abordamos las prestaciones y otras formas de compensación en el capítulo 10.

### **Seguridad social y salud**

La *seguridad social* implica proteger a los empleados de lesiones causadas por accidentes de trabajo. La *salud* se refiere a la ausencia de enfermedad física o emocional de los empleados. Estos aspectos son importantes porque los empleados que trabajan en un ambiente seguro y gozan de buena salud tienen más posibilidades de ser productivos y rendir beneficios a largo plazo a la organización. En la actualidad, debido a la legislación federal y

estatal que refleja las inquietudes sociales, la mayoría de las organizaciones se preocupa por la seguridad social y la salud de sus empleados.<sup>18</sup> El capítulo 11 está dedicado a estos temas.

## Relaciones laborales y con empleados

La membresía sindical del sector privado ha disminuido del 39 por ciento en 1958 al 9 por ciento hoy en día, siendo éste el porcentaje más bajo desde 1901.<sup>19</sup> Aún así, la ley exige a las empresas de negocios que reconozcan a un sindicato y negocien con él de buena fe si los empleados de la empresa desean que el sindicato los represente. En el pasado, esta relación era una forma de vida que muchos patrones aceptaban. Hoy a la mayoría de las empresas les gustaría tener un ambiente sin sindicatos. Cuando un sindicato representa a los empleados de una organización, la actividad de recursos humanos se refiere a menudo como *relaciones industriales*, que se encargan de la negociación colectiva. Los capítulos 12 y 13 tratan exclusivamente sobre los sindicatos. El capítulo 14 describe las relaciones tanto sindicales como internas no sindicales con los empleados.



*Web Wisdom*

Vínculos de RH de la SHRM

[www.shrm.org/hrlinks/default.asp](http://www.shrm.org/hrlinks/default.asp)

Este sitio Web de la SHRM cuenta con una serie de vínculos a temas de interés particular para los especialistas y estudiantes de RH.

## Investigación de recursos humanos

Aunque la investigación de recursos humanos no es una función exclusiva de la ARH, abarca todas las áreas funcionales, y el laboratorio del investigador es todo el ambiente laboral. Por ejemplo, un estudio sobre reclutamiento puede sugerir el tipo de trabajador con mayores posibilidades de éxito en una empresa en particular. La investigación sobre seguridad social en el trabajo puede identificar las causas de ciertos accidentes laborales. Las causas de problemas como ausentismo o numerosas quejas pueden ser difíciles de identificar, sin embargo, cuando ocurren, la investigación de recursos humanos puede detectar las causas y posibles soluciones. La investigación de recursos humanos es una clave importante para desarrollar la fuerza laboral más productiva y satisfactoria.

## Interrelaciones de las funciones de la ARH

Todas las áreas funcionales de la ARH están interrelacionadas. La gerencia debe reconocer que las decisiones que se tomen en un área afectarán a las demás. Por ejemplo, una empresa que destaca el reclutamiento de candidatos de excelente calidad pero que no proporciona una compensación satisfactoria está perdiendo tiempo, dinero y esfuerzo. Además, el sistema de compensación de una empresa será inadecuado a menos que a los empleados se les proporcione un ambiente de trabajo seguro y sano. La interrelación entre las áreas funcionales de la ARH será cada vez más evidente a medida que abordemos estos temas a lo largo del libro.



### OBJETIVO

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

#### Factores ambientales externos:

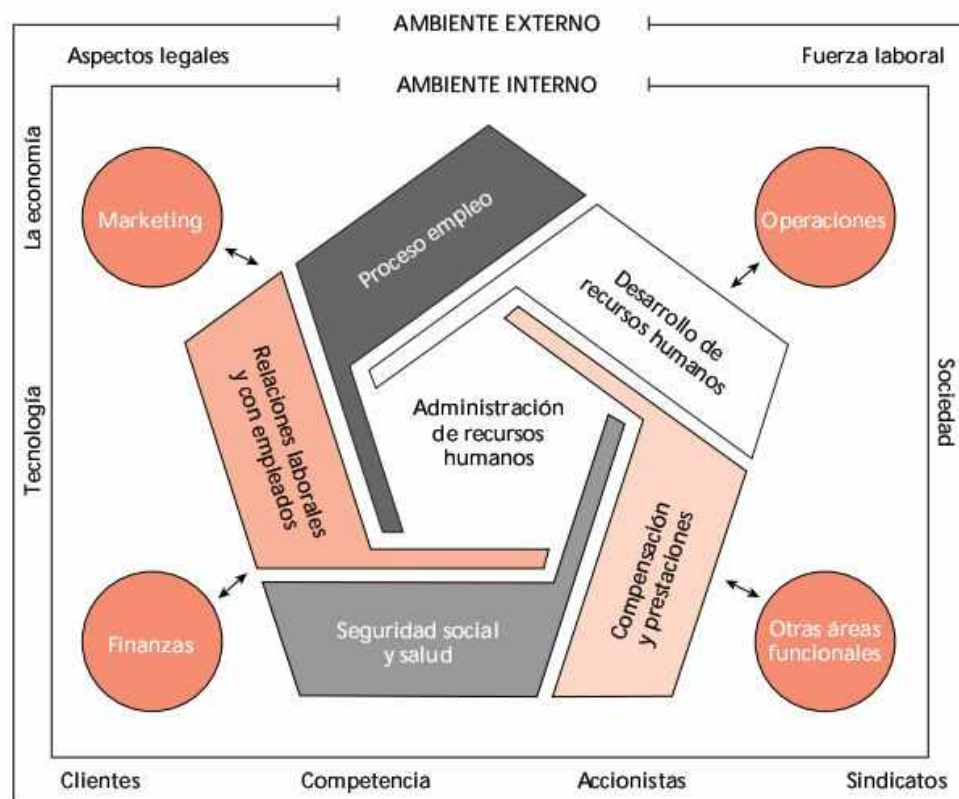
Los factores que afectan los recursos humanos de una empresa desde fuera de los límites de la organización.

## El ambiente dinámico de la administración de recursos humanos

Muchos factores interrelacionados afectan las cinco funciones de la ARH identificadas anteriormente. Los factores que se encuentran fuera de los límites de una empresa y que influyen en sus recursos humanos, integran los **factores ambientales externos**. La empresa tiene con frecuencia poco o ningún control sobre la manera en que éstos afectan a la administración de recursos humanos. Como ilustra la figura 1.2, los factores externos incluyen la fuerza laboral, aspectos legales, la sociedad, los sindicatos, los accionistas, la competencia, los clientes, la tecnología y la economía. Cada factor, ya sea por separado o en combinación con otros, impone limitaciones a la forma de realizar las tareas de la ARH.

### Fuerza laboral

La fuerza laboral es una reserva de personas que están fuera de la empresa y de la cual la organización obtiene a sus trabajadores. Las capacidades de los empleados de una empresa



**Figura 1.2** Los ambientes de la administración de recursos humanos

**HR**  
*Web Wisdom*  
 Foro de la Asociación  
 de la Administración  
 del Empleo

[www.shrm.org/ema/](http://www.shrm.org/ema/)

Comunidad en línea para  
 reclutar y emplear  
 profesionistas.

determina en gran medida la eficacia con la que la organización llevará a cabo su misión. Debido a que se contratan nuevos empleados que provienen del exterior, la fuerza laboral es considerada un factor del ambiente externo. La fuerza laboral cambia sin cesar y estos desplazamientos causan inevitablemente transformaciones en la fuerza laboral de una organización. A su vez, los cambios de las personas dentro de una organización afectan la forma en que la administración debe lidiar con su fuerza laboral. Este tema se analizará posteriormente en el capítulo 3 con el título de “Manejo de la fuerza laboral diversa”.

### Aspectos legales

Otra fuerza externa importante que afecta a la ARH es la legislación federal, estatal y local, así como las diversas decisiones judiciales que interpretan esta legislación. Además, muchos mandatos del ejecutivo han ejercido un mayor impacto en la ARH. Estos aspectos legales influyen en casi toda la gama de políticas de recursos humanos. En el capítulo 3, destacamos los más importantes de estos aspectos, los cuales afectan la oportunidad equitativa de empleo. Las leyes, las decisiones judiciales y los mandatos del ejecutivo que ejercen impacto en otras actividades de la ARH se describirán en los capítulos correspondientes.

### Sociedad

La sociedad también ejerce presión en la ARH. El público ya no se contenta con aceptar sin cuestionar las acciones del negocio. Esto se puso de manifiesto después de la quiebra de grandes empresas como Enron, WorldCom, Arthur Andersen y otras. Para que una empresa siga teniendo aceptación con el público en general, debe lograr su propósito y al mismo tiempo cumplir con las normas sociales.

Se agregó un nuevo capítulo a la novena edición titulado “Recursos humanos; responsabilidad social y ética empresarial”. Cuando una empresa responde con eficacia a los intereses sociales, se dice que es socialmente responsable. La **responsabilidad social** es la obligación implícita y forzosa que sienten los gerentes, al actuar bajo su capacidad oficial, de servir o proteger los intereses de grupos distintos al de ellos mismos.<sup>20</sup>

#### Responsabilidad social:

La obligación implícita y forzosa que sienten los gerentes, actuando en su capacidad oficial, de servir o proteger los intereses de grupos distintos al de ellos mismos.

**Ética:**

La disciplina que trata con lo que es bueno y lo que es malo, lo correcto y lo incorrecto o con el deber moral y la obligación.

**Sindicato:**

Integrado por empleados que se unen con el propósito de negociar con su patrón.

**Accionistas:**

Los propietarios de una corporación.

La responsabilidad social se relaciona directamente con la **ética**: la disciplina que trata de lo que es bueno y lo que es malo, lo correcto y lo incorrecto o del deber moral y la obligación. Ambos son temas del capítulo 2.

**Sindicatos**

Los niveles salariales, las prestaciones y las condiciones de trabajo para millones de empleados reflejan las decisiones que los sindicatos y la administración han tomado conjuntamente. Un **sindicato** está integrado por empleados que se unen con el propósito de negociar con su patrón. Los sindicatos son considerados un factor ambiental externo porque, básicamente, se convierten en un tercer actor al negociar con la empresa. En una organización sindicalizada, el sindicato, en lugar del empleado individualmente, negocia un contrato colectivo con la administración.

**Accionistas**

Los propietarios de una corporación se denominan **accionistas**. Como han invertido capital en la empresa, pueden en ocasiones cuestionar los programas que la administración considera benéficos para la organización. Los gerentes pueden verse obligados a justificar los méritos de un programa y cómo afectará en el futuro los proyectos, costos, ingresos, utilidades e incluso los beneficios para la sociedad en conjunto. Los accionistas ejercen una influencia creciente. En el capítulo 2, analizaremos cómo se han violado sus intereses en grandes quiebras como las de Enron, WorldCom, Arthur Andersen y otras empresas.

**Competencia**

Las empresas enfrentan una competencia intensa tanto en sus productos o servicios como en los mercados laborales. A menos que una organización se encuentre en la posición poco común de monopolizar el mercado al que sirve, otras empresas elaborarán productos o servicios similares. Una empresa también debe mantener una reserva de empleados competentes para lograr el éxito, crecer y prosperar. No obstante, otras organizaciones también luchan por lograr el mismo objetivo. La principal tarea de una compañía es asegurarse de obtener y retener a un número suficiente de empleados en diversas áreas para poder competir con eficacia. Una guerra de ofertas surge con frecuencia cuando los competidores intentan cubrir ciertos puestos decisivos en sus empresas. Debido a la naturaleza estratégica de sus necesidades, las empresas se ven obligadas en ocasiones a recurrir a medios poco comunes para reclutar y retener a dichos empleados. El cartel que presenta la figura 1.3 ejemplifica el enfoque que han usado algunas organizaciones para reclutar trabajadores calificados.

**Clientes**

Las personas que usan los productos y servicios de una empresa también forman parte de sus factores externos. Como las ventas son fundamentales para la supervivencia de la empresa, la administración tiene la tarea de asegurar que el trabajo de sus empleados no se oponga a las necesidades de los clientes a quienes sirven. Los clientes exigen constantemente productos de excelente calidad y servicio después de la compra. Por lo tanto, la fuerza laboral de una empresa debe ser capaz de proporcionar bienes y servicios de la más alta calidad. Estas condiciones se relacionan en forma directa con las habilidades, capacidades y motivaciones de los empleados de la organización.

**Tecnología**

Se ha estimado que ocurrirán más cambios tecnológicos en los próximos 50 años de los que hubo en los últimos mil años.<sup>21</sup> Como se mencionó anteriormente, la persona promedio que se gradúa de la universidad hoy en día puede enfrentar de cinco a siete cambios de *carrera* en sus años laborales. Estos adelantos afectan todas las áreas de una

# SE BUSCA

- \$1,000 en efectivo menos impuestos, por la referencia y posterior contratación de todos los ingenieros titulados y cualquier puesto técnicamente relacionado de no titulados con educación secundaria o mayor; por ejemplo, escritores técnicos, dibujantes, etc.
- El nuevo empleado debe trabajar 180 días, antes de que se pague la "recompensa".
- Para calificar, la persona referida debe indicar el nombre del empleado de Ampex en la solicitud de empleo de Ampex en la columna señalada como "referido por" y Ampex debe estar libre de cualquier obligación de pagar a una agencia o cualquier otro honorario hasta el empleo de la persona.
- Las personas que no tienen derecho a esta "recompensa" son los gerentes de departamento, empleados del departamento de personal exentos y gerentes que participan directamente en la selección de la persona para el puesto vacante.

## \$1,000 DE RECOMPENSA

Figura 1.3 Un cartel de reclutamiento

empresa, incluyendo a la ARH. Por ejemplo, casi todas las organizaciones usan ahora el reclutamiento por Internet (tema del apéndice del capítulo 5).

El mundo nunca antes había visto que los cambios tecnológicos ocurrieran tan rápido como sucede en la actualidad. Según una encuesta realizada recientemente por la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos, la máxima tendencia identificada en el lugar de trabajo fue la tecnología.<sup>22</sup> La tecnología de RH tiene el potencial de aumentar o disminuir el valor de una organización.<sup>23</sup> Los especialistas en RH que comprendan y adopten la nueva tecnología son los que tendrán éxito.<sup>24</sup> Algunas de las principales tendencias tecnológicas de RH son el aumento de los lugares de trabajo conectados a Internet, abastecimiento externo de funciones por medio de personas o empresas de todo el mundo, lugares de trabajo virtuales (como juntas en línea, conferencias Web y videoconferencias), el uso de herramientas analíticas para medir el éxito de las prácticas de RH, predecir resultados futuros y de contingencia como los planes para prever qué hacer en caso de desastre.<sup>25</sup> Las organizaciones adquieren un mayor compromiso para aumentar el uso de los e-RH.<sup>26</sup> Con certeza, los RH deben fomentar el uso de la tecnología.<sup>27</sup> El impacto de la tecnología en estas prácticas se observa a lo largo de este libro.

  
**Web Wisdom**  
 Oficina de Estadísticas  
 Laborales

[stats.bls.gov/](http://stats.bls.gov/)

El sitio Web gubernamental proporciona información sobre la economía.

### La economía

La economía del país, en su conjunto y en sus diversos segmentos, es un factor ambiental importante que influye en la ARH. En general, cuando la economía está en auge, el reclutamiento de trabajadores calificados es más difícil. Por otro lado, cuando se experimenta

una recesión, existen comúnmente más solicitantes disponibles. Para complicar esta situación aún más, un segmento del país puede estar experimentando una recesión, otro una recuperación lenta y otro un auge. La Oficina de Estadísticas Laborales pronostica que la industria de la información y servicios será la responsable de más del 90 por ciento del crecimiento de la fuerza laboral en la década siguiente.<sup>28</sup>

## La práctica de la administración de recursos humanos en el mundo real

Al inicio de cada capítulo, existe una sección denominada “ARH en acción” que se centra en un tema importante relacionado con el capítulo. Se incluyen secciones tituladas “Dilema ético” en todos los capítulos, con excepción del primero, para ver cómo reaccionaría usted a una situación ética. Cada sección presenta un artículo denominado “Tendencias e innovaciones” para destacar desarrollos recientes en el campo de la administración de recursos humanos. Al final de cada capítulo se incluye “Una perspectiva global” que destaca la ARH en el ambiente global. Por último, se ofrecen dos “Incidentes de la ARH” al final de cada capítulo para resaltar el material cubierto. Una característica nueva de la novena edición de Administración de Recursos Humanos es la inclusión de un CD-ROM titulado *Human Resource Management Skills* de Mary Gowan que proporciona información adicional sobre temas selectos de la ARH. Al final del capítulo correspondiente se presenta una descripción de cada Módulo de habilidades.

### 5 OBJETIVO

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

## La función versátil de los RH: ¿quién realiza las tareas de la administración de recursos humanos?

La persona o las unidades que llevan a cabo las tareas de la ARH se han transformado drásticamente en años recientes. Esta reestructuración ha producido un cambio en cuanto a quién desempeña cada función, no una eliminación de las funciones de RH identificadas previamente.<sup>29</sup> Algunas organizaciones siguen llevando a cabo la mayoría de las funciones de RH dentro de la empresa. Sin embargo, al examinar de nuevo las operaciones internas, surgen preguntas como: ¿Pueden los gerentes de línea o los proveedores externos desempeñar con mayor eficiencia algunas tareas de RH? ¿Es posible centralizar o eliminar totalmente algunas tareas de RH? Un hecho aparente es que todas las funciones dentro de las organizaciones de hoy están siendo examinadas para lograr una reducción de costos, incluyendo a los RH. Todas las unidades deben operar con un presupuesto reducido en este ambiente global competitivo y los RH no son la excepción.<sup>30</sup>

A medida que se realizan cambios en la asignación de los que llevarán a cabo la función de recursos humanos, muchos departamentos de RH se vuelven cada vez más pequeños porque otros desempeñan ahora ciertas funciones. Los centros de servicio compartido, el abastecimiento externo y los gerentes de línea participan actualmente en el logro de las actividades de recursos humanos. Este cambio permite a los RH deshacerse de su imagen administrativa y centrarse en actividades más estratégicas y orientadas hacia una misión (las cuales se analizarán posteriormente). Analicemos primero al gerente tradicional de recursos humanos.

### Gerente de recursos humanos

Un gerente de recursos humanos desempeña cada una de las cinco funciones de RH. Aunque este puesto ha desaparecido en algunas empresas, permanecen las tareas de la ARH. Un **gerente de recursos humanos** es una persona que actúa normalmente en calidad de *asesor o reclutador* y que trabaja con otros gerentes en asuntos de recursos humanos. Históricamente, el departamento de RH desempeñaba las cinco funciones internamente.<sup>31</sup> Con frecuencia, se crearon grandes departamentos de RH, siendo la figura central el gerente o ejecutivo de RH. El gerente de recursos humanos era responsable principalmente de coordinar la administración de recursos humanos para ayudar a la organización a lograr sus metas. Existía una responsabilidad compartida entre los gerentes de línea y los especialistas en recursos humanos. A menudo, el gerente de línea acude a RH

#### Gerente de recursos humanos:

Una persona que actúa normalmente en calidad de *asesor o reclutador* y que trabaja con otros gerentes en asuntos de recursos humanos.



para recibir orientación sobre asuntos de promoción, contratación, disciplina o liquidación.<sup>32</sup> La diferencia entre la gerencia de recursos humanos y el gerente de recursos humanos se ilustra mediante el siguiente relato:

*Bill Brown, el supervisor de producción de Ajax Manufacturing, se ha enterado de que uno de sus operadores de máquinas ha renunciado. Llama inmediatamente a Sandra Williams, la gerente de recursos humanos y le dice, "Sandra, uno de los operadores de máquinas clase A renunció. ¿Puedes encontrar a alguna persona calificada para que la entreviste?" "Por supuesto, Bill", responde Sandra. "Te mandaré dos o tres en la semana y tú puedes seleccionar al que se adapte mejor a tus necesidades."*

En este ejemplo, tanto Bill como Sandra están interesados en lograr las metas organizacionales, pero desde perspectivas distintas. Como gerente de recursos humanos, Sandra identifica solicitantes que cumplen con los criterios que Bill especificó. No obstante, Bill tomará la decisión final con respecto a la persona que contratará porque él es responsable del desempeño del operador de máquinas. Su responsabilidad principal es la producción; la de ella son los recursos humanos. Como gerente de recursos humanos, Sandra debe lidiar constantemente con los numerosos problemas de recursos humanos que Bill y los demás gerentes enfrentan. Su trabajo consiste en ayudarlos a satisfacer las necesidades de recursos humanos de toda la organización. Hoy en día, muchas de las tareas que el gerente de recursos humanos ha desempeñado tradicionalmente se han reducido o eliminado y se estima que la estructura actual de RH y los costos de la entrega de servicios se deben reducir de 30 a 40 por ciento.<sup>33</sup>

### Centros de servicio compartido

#### Centro de servicio compartido (CSC):

Un centro que se encarga de las actividades rutinarias basadas en transacciones que están dispersas a través de la organización y las consolida en un solo lugar.

Un **centro de servicio compartido (CSC)**, conocido también como un centro experto,<sup>34</sup> se encarga de las actividades rutinarias basadas en transacciones que están dispersas a través de la organización y las consolida en un solo lugar. Por ejemplo, una empresa con 20 unidades de negocios estratégicas podría consolidar las tareas rutinarias de RH y realizarlas en un solo lugar. El aumento del volumen hace que las tareas sean más adecuadas para la automatización, lo que a su vez da como resultado la necesidad de menos personal de RH. Las funciones más comunes de RH que usan CSC son la administración de prestaciones y pensiones, la nómina, la ayuda de reubicación y el apoyo de reclutamiento, la capacitación y el desarrollo globales, la planeación de la sucesión y la conservación de talentos.<sup>35</sup>

### Empresas de abastecimiento externo u *outsourcing*

#### Abastecimiento externo:

El proceso que consiste en transferir la responsabilidad de un área de servicio y sus objetivos a un proveedor externo.

El **abastecimiento externo** es el proceso que consiste en transferir la responsabilidad de un área de servicio y sus objetivos a un proveedor externo.<sup>36</sup> El aumento en el uso del abastecimiento externo ha sido impulsado por la necesidad de reducir costos ocasionados por ingresos escasos o presupuestos más limitados, fusiones y adquisiciones que han creado muchos sistemas redundantes.<sup>37</sup> Además, los empleados de hoy han aumentado cada vez más sus conocimientos en el uso de Internet. La clave para el éxito del abastecimiento externo es determinar qué funciones se deben proveer desde fuera y en qué grado y cuáles deben mantenerse en la empresa.<sup>38,39</sup> El tipo de trabajo que se abastece externamente puede ser desde la elaboración de la nómina y la administración de prestaciones hasta líneas completas de servicios de RH que abarcan el reclutamiento y la retención, el manejo de las relaciones con empleados, la administración de prestaciones, la reubicación y repatriación, el manejo del conocimiento y la elaboración de los informes.<sup>40</sup> El abastecimiento externo de los RH, que fue un negocio de aproximadamente 60 mil millones de dólares en el 2001, podría llegar pronto a 100 mil millones de dólares al año.<sup>41</sup> En una encuesta reciente de ejecutivos de RH, se descubrió que casi 7 de cada 10 patrones abastecen externamente algún aspecto de RH por medio de proveedores externos o consultores.<sup>42</sup> Los especialistas en RH enfocan su tiempo y recursos en sus negocios principales y tratan de abastecer externamente cualquier función que no consideren estratégica.<sup>43</sup> Por ejemplo, Procter & Gamble estudia el abastecimiento externo de capacidades no fundamentales en la administración de empresas, así como los recursos humanos, la contabilidad y la tecnología de la información.<sup>44</sup>

Incluso el gobierno ha comenzado a aumentar su abastecimiento externo. El gobierno federal está presionando a las instituciones federales para que revisen qué tareas son inherentes al gobierno y cuáles se deben proponer para la oferta competitiva.<sup>45</sup> La Administración de la Seguridad del Transporte (TSA, por sus siglas en inglés; Transportation Security Administration) y la Guardia Costera han recurrido a varias instituciones que abastecen externamente sus operaciones de recursos humanos. La TSA ha subrogado todas sus operaciones de recursos humanos, excepto las que involucran al personal ejecutivo.<sup>46</sup>

## Gerentes de línea

### Gerentes de línea:

Personas que participan directamente en lograr el propósito principal de la organización.

Las personas que participan directamente en lograr el propósito principal de la organización son los **gerentes de línea**. Conforme disminuye el trabajo cotidiano de los gerentes de RH, los gerentes de línea avanzan y realizan tareas que desempeña con frecuencia el gerente de recursos humanos.<sup>47</sup> Los gerentes de línea a menudo realizan muchas de las funciones de proceso empleo llevadas a cabo anteriormente por RH, como las entrevistas. La calidad del personal contratado puede apoyar o hacer fracasar a cualquier gerente. Todos ellos entienden que sus trabajadores deben recibir capacitación y desarrollo constantemente. La compensación y las prestaciones son importantes para todos los miembros de la fuerza laboral y, si la organización está sindicalizada, el gerente de línea debe saber cómo negociar eficazmente con el sindicato.

## 6 OBJETIVO

Explicar la necesidad de recursos humanos para ser un socio estratégico.



*Web Wisdom*  
RH como un socio estratégico

[www.hr-guide.com](http://www.hr-guide.com)

Este sitio Web contiene información general relacionada con los recursos humanos.

## RH como un socio estratégico

En los escándalos corporativos de los años recientes, algunos dicen que los RH jugaron un papel que parecía invisible y que lamentablemente la atención al gobierno corporativo y la compensación de los ejecutivos se descuidó.<sup>48</sup> Quizá los ejecutivos de RH fueron políticamente muy débiles para triunfar en la transformación de la organización.<sup>49</sup> La conclusión fue que si los especialistas en RH de estas empresas hubieran estado estratégicamente más concentrados, es posible que los escándalos se habrían evitado o el impacto habría sido menor. Algunos creen que RH debió haber cuestionado los salarios, las opciones de compra de acciones y los incentivos relacionados que recibían algunos directivos aun cuando las acciones de la empresa estaban reducidas a centavos.

En años recientes, se ha debatido mucho sobre la manera en que los especialistas en RH deben asumir una función estratégica cuando se trata de la administración de recursos humanos.<sup>50</sup> Pero, ¿qué es exactamente lo que deben hacer? Richard Pinola, presidente y director general de Right Management Consultants, Inc., durante una sesión de la conferencia anual de la SHRM en Filadelfia, enumeró las siguientes tareas que los directores generales desean de los RH:

- Diseñar estrategias para la fuerza laboral integradas a las estrategias y metas de la empresa.
- Mejorar la función de los RH en iniciativas de cambio importantes como:
  - Planeación estratégica.
  - Fusiones y adquisiciones.
  - Implantación de sistemas.
  - Reorganización/recorte de personal.
- Ganarse el derecho a tener un lugar en la mesa corporativa.
- Crear conciencia y/o aumentar la comprensión del negocio.
- Entender las finanzas y las utilidades.
- Ayudar a los gerentes de línea a lograr sus metas.<sup>51</sup>

La lista anterior es un cambio drástico de lo que ha sido tradicionalmente la función de tipo administrativo de los RH.<sup>52</sup> Los especialistas en RH deben integrar ahora sus metas con las de la organización.<sup>53</sup> Deben continuar concentrándose en expandir su participación estratégica y corporativa con énfasis en agregar valor. Al hacerlo así, los RH deben



*Web Wisdom*

Administración del  
capital humano

[www.bettermanagement.com/businessTopicHome.aspx?FilterID=709](http://www.bettermanagement.com/businessTopicHome.aspx?FilterID=709)

Este sitio Web explora la información sobre talento humano, conocimientos, adelantos y el manejo de los empleados de una organización.

demostrar que pueden producir un rendimiento sobre la inversión para sus programas.<sup>54</sup> El director general necesita ayuda en asuntos que los especialistas en recursos humanos están calificados para manejar. Como experto y autor sobre RH, David Bratton comenta, “ellos, (los RH) son los que fomentan y son quienes deben conocer sobre el cambio y desarrollar estrategias para hacer que funcionen”.<sup>55</sup> Los especialistas en recursos humanos pueden proporcionar al director general y al director de finanzas una comprensión profunda de la función que desempeña el capital humano en la organización y la manera en que se combina con los procesos de negocios para expandir o reducir el valor de las acciones.<sup>56</sup>

Parte de la tarea de los RH para convertirse en un socio estratégico implica la redacción de un plan de negocios mensurable y además seguirlo a través de su implantación. Y al igual que sus contrapartes en finanzas, tecnologías de información, operaciones, así como ventas y marketing, los RH deben rendir cuentas de su plan.<sup>57</sup> Jeffrey Christian, presidente y director general de Christian & Timbers, una empresa de reclutamiento de ejecutivos con sede en Nueva York, dijo, “conforme los talentos son aceptados universalmente como un elemento clave de la estrategia de negocios decisiva, la función de los RH se relacionará más de cerca con las actividades estratégicas que con las administrativas”.<sup>58</sup> Es evidente que los ejecutivos de RH de empresas de alto rendimiento realizan contribuciones estratégicas a sus organizaciones.<sup>59</sup>

Los directores generales desean un socio de RH que entienda el lado operativo del negocio. Para tener éxito, los ejecutivos de RH deben comprender el complejo diseño organizacional y determinar las capacidades de la fuerza laboral de la empresa, tanto hoy en día como en el futuro. Los RH deben asegurarse de apoyar la misión de la empresa. Harold W. Burlingame, antiguo ejecutivo de RH de AT&T, ha sido aclamado como un ejecutivo de RH modelo por su continuo énfasis en la participación de los RH en la meta de negocios de una organización.<sup>60</sup> Michael Maccoby, un consultor ejecutivo, dijo lo siguiente sobre el señor Burlingame: “Él iba adelantado a su época. Hace una generación, muchos gerentes de RH eran más parecidos a policías que a gerentes de capital humano, pero Burlingame fue siempre muy estratégico. Él tenía un profundo entendimiento de cómo relacionar los RH con la estrategia de negocios”.<sup>61</sup>

Para responder la pregunta de si el ejecutivo de recursos humanos participa estratégicamente, William Schiemann, presidente y director general de Metrus Group, sugiere plantear las siguientes preguntas:

1. ¿Están presentes los RH en las juntas de planeación de las fusiones y adquisiciones, las revisiones estratégicas y los debates sobre reestructuración?
2. ¿Proporcionan los RH un informe anual sobre su rendimiento sobre la inversión (ROI, por sus siglas en inglés)?
3. ¿Dirigen los RH la estrategia del personal? ¿Han desarrollado indicadores de desempeño para el éxito de esa estrategia?
4. ¿Reciben los RH una calificación de parte de sus clientes?
5. ¿Conduce la organización encuestas estratégicas en vez de encuestas referentes a los derechos de los empleados?
6. ¿Están las iniciativas de encuesta hacia los empleados y otras iniciativas vinculadas a la métrica financiera y de los clientes?
7. ¿Existe un proceso de ROI para evaluar las iniciativas de RH relacionadas con la estrategia de negocios?<sup>62</sup>

P. O. Mak, jefe de RH de GE Capital Asia-Pacific, comentó, “uno debe pensar como un líder de negocios y entender el panorama completo. O se confina uno a estar en una oficina y trabaja sobre las políticas o sale y se enfrenta a lo que ocurre globalmente en los negocios”.<sup>63</sup> Si los gerentes de RH de hoy en día desean convertirse en socios estratégicos en sus organizaciones, deben dirigir sus áreas con los mismos criterios rígidos que se aplican a otras unidades. Deben tener la capacidad de usar los datos disponibles en su unidad para pronosticar resultados y convertirse en socios reales de los niveles directivos. Las unidades de RH deben ser capaces de demostrar cómo agregan valor a la empresa.<sup>64</sup> Vinculado estrechamente a los RH estratégicos, se encuentra el campo emergente de la administración del capital humano, que presentamos al inicio de este capítulo.

**7** OBJETIVO

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

**Ejecutivo:**

Un gerente de alto nivel que reporta directamente al director general de una corporación o al jefe de una división importante.

**Generalista:**

Una persona que desempeña tareas en diversas áreas relacionadas con los recursos humanos.

**Especialista:**

Una persona que puede ser un ejecutivo de recursos humanos, un gerente de recursos humanos o un no gerente que se ocupa comúnmente de sólo una de las cinco áreas funcionales de la administración de recursos humanos.

**8** OBJETIVO

Describir los cambios que ocurren en la función de recursos humanos a medida que una empresa se vuelve más grande y compleja, así como la organización de RH en evolución.

## Designaciones de recursos humanos

Se utilizan diversas designaciones en la profesión de recursos humanos; entre éstas están los ejecutivos, generalistas y especialistas en RH. Un **ejecutivo** es un gerente de alto nivel que reporta directamente al director general (CEO) de una corporación o al jefe de una división importante. Un **generalista**, quien es con frecuencia un ejecutivo, desempeña tareas en diversas áreas relacionadas con los recursos humanos. El generalista participa en varias o en las cinco funciones de la ARH. En algunas empresas está ocurriendo un cambio que consiste en asignar un generalista de RH a cada organización de línea y mantener un núcleo más pequeño de personal centralizado. Estas personas atienden entonces las necesidades de RH de un departamento específico. Un **especialista** puede ser un ejecutivo, un gerente o un no gerente de recursos humanos que se ocupa de sólo una de las cinco áreas funcionales de la administración de recursos humanos. La figura 1.4 ayuda a aclarar estas diferencias.

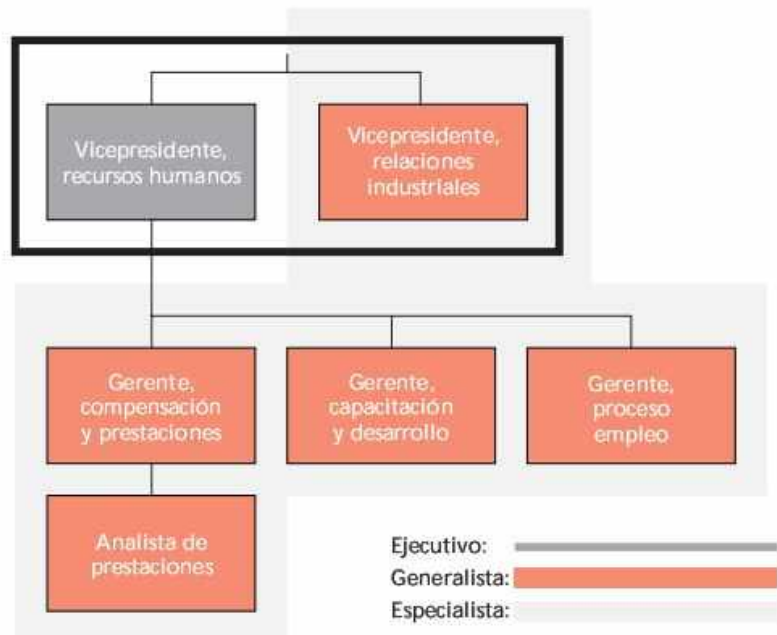
El vicepresidente de relaciones industriales que se muestra en la figura 1.4 se especializa principalmente en asuntos relacionados con sindicatos. Esta persona es tanto un ejecutivo como un especialista, tanto un ejecutivo como un generalista, y tiene la responsabilidad de una amplia variedad de funciones. El gerente de compensaciones y prestaciones es un especialista, al igual que el analista de prestaciones. En tanto que el nivel de un puesto en la organización identifica a un ejecutivo, la amplitud de dichos puestos distingue a generalistas y especialistas.

## Las funciones de recursos humanos en organizaciones de diversos tamaños

A medida que una empresa crece y se vuelve más compleja, la función de los RH también aumenta en complejidad y adquiere mayor importancia. El propósito básico de la ARH sigue siendo el mismo; la diferencia está en el enfoque utilizado para lograr sus objetivos.

### Funciones de recursos humanos en empresas pequeñas

Las empresas pequeñas raramente poseen una unidad formal de RH y especialistas en ARH, como muestra la figura 1.5. Más bien, otros gerentes de la empresa manejan las funciones de los RH. El enfoque de sus actividades es generalmente la contratación y la conservación de empleados competentes. Algunos aspectos de las funciones de los RH pueden ser en realidad más importantes en las empresas pequeñas que en las grandes.



**Figura 1.4** Ejecutivos, generalistas y especialistas en recursos humanos

## Tendencias e Innovaciones

### Un cambio de los títulos de puestos de RH

No existe duda de que el trabajo de los especialistas en RH está cambiando. Ciertamente, las descripciones de puestos deberán redactarse de nuevo. El uso de los términos "generalistas" y "especialistas" pueden volverse menos comunes.<sup>65</sup> Presentamos aquí el punto de vista de una persona sobre los futuros tipos de puestos para los especialistas en RH.

El *director de finanzas para RH* es el experto en cifras que determina el valor de los RH y analiza la eficiencia en costos de diversas prácticas de RH. Recuerde que analizamos el capital humano anteriormente en este capítulo.

El *consultor interno* ayuda a los gerentes a reclutar, entrevistar, contratar y mantener el talento que se requiere; y asesora a los gerentes en asuntos legales y éticos como las leyes de OEE (oportunidad equitativa de empleo).

El *gerente de talentos* es el responsable de encontrar, desarrollar y conservar a los empleados que lograrán mejor los objetivos de la empresa. Esta persona es la responsable de mover a los trabajadores a través de la organización desde su contratación hasta que dejan la organización.

El *gerente de proveedores* determina qué funciones se pueden manejar mejor y a menor costo fuera de la organización.

El *líder a distancia* trabaja con las diversas funciones que se han centralizado, como la administración de prestaciones y pensiones a las que los empleados pueden tener acceso desde sus computadoras.<sup>66</sup>

Es discutible si algo de esta lista evolucionará a la larga. La única certeza es que los puestos de RH están en un estado de cambio.

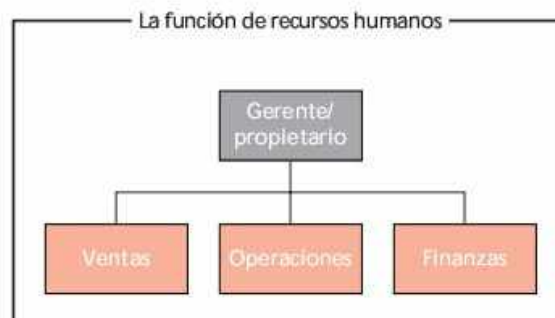
Por ejemplo, un error de proceso empleo al contratar a un empleado incompetente que *desanima* a los clientes puede ocasionar que la empresa quiebre. En una empresa grande, dicho error podría ser mucho menos dañino.

### Funciones de la administración de recursos humanos en empresas medianas

A medida que una empresa crece, se puede requerir una función de personal independiente para coordinar las actividades de RH. En una empresa mediana, se espera que la persona elegida para desempeñar esta función lleve a cabo la mayoría de las actividades de RH, como lo da a entender la figura 1.6. En estas empresas, hay poca especialización. Una secretaria puede estar disponible para manejar la correspondencia, pero el gerente de RH conforma básicamente todo el departamento.

### Funciones tradicionales de recursos humanos en una empresa grande

Cuando la función de los RH de la empresa se vuelve demasiado compleja para una persona, tradicionalmente se han creado secciones independientes y colocado bajo el mando de un ejecutivo de recursos humanos. Por lo general, estas secciones realizaban tareas



**Figura 1.5** La función de recursos humanos en una empresa pequeña

**Figura 1.6** La función de recursos humanos en una empresa mediana



que inclúan la capacitación y el desarrollo, la compensación y las prestaciones, el proceso empleo, la seguridad social y la salud, así como las relaciones laborales (si la empresa está sindicalizada), como ilustra la figura 1.7. Cada función de RH puede tener un gerente y personal que reporta al ejecutivo de RH. El vicepresidente de RH trabaja directamente con los niveles directivos elaborando la política corporativa.

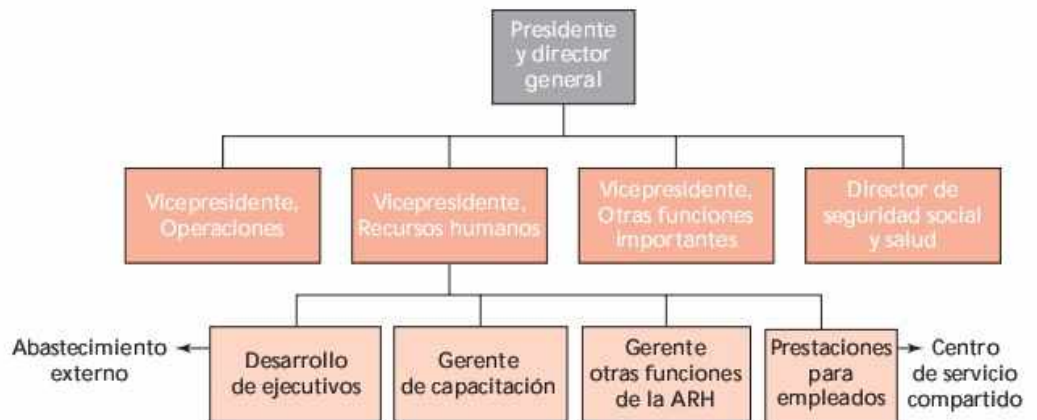
**Figura 1.7** La función de recursos humanos en una empresa grande



### Una organización de RH en evolución

La estructura organizacional de RH de las empresas cambia a medida que se lleva a cabo el abastecimiento externo, se usan los centros de servicio de la empresa y se logra que los gerentes de línea participen más en las tareas tradicionales de RH. Sin importar el diseño de una organización, las cinco funciones de RH identificadas anteriormente deben llevarse a cabo. La figura 1.8 presenta un ejemplo de una organización de RH en evolución. Aquí, la empresa ha abastecido externamente el desarrollo de ejecutivos, una función que desempeñaba anteriormente el departamento de capacitación. Las prestaciones para los empleados se han colocado en un centro de servicio compartido. La seguridad social y la salud han sido eliminadas de los RH y, debido a su importancia en esta empresa en particular, reportan directamente al director general. En este ejemplo, las demás tareas de RH permanecen bajo el control del vicepresidente de RH, aunque los gerentes de línea participan más en el proceso de selección de empleados.

**Figura 1.8** Una nueva variante organizacional de RH para empresas grandes



## Una Perspectiva Global

### Todo lo demás se cuantifica, ¿por qué no el capital humano?

Las prácticas sobresalientes de capital humano pueden aumentar en más del doble el valor de los accionistas de las organizaciones, según estudios del Índice del Capital Humano Watson Wyatts realizados en Europa, Asia y el Pacífico y América del Norte.<sup>67</sup> Tanto Wan Ainun Radzi como Patricia Chua están de acuerdo en la importancia de cuantificar el capital humano. "Todo lo demás se cuantifica como un rubro del balance general de una empresa", comenta Chua. "Pero no el capital humano. Eso es intangible." Creen que la cuantificación del capital humano será la próxima tendencia importante entre las empresas cuyo objetivo es lograr una ventaja competitiva ante los cambios drásticos que se esperan tras los acuerdos comerciales de globalización y liberalización. Están comercializando una aplicación basada en Internet llamada Human Capital Information Online (Información de capital humano en línea) y esperan que ésta proporcione la base de datos de recursos humanos más grande de Asia. Poseen información de más 65 empresas malayas, datos que se han dividido en diversos indicadores de desempeño, desde factores como la incapacidad por enfermedad y las ausencias, hasta la rotación, la capacitación y los costos de atención médica. Cuentan con información sobre manufactura en general, que a su vez se divide en subcategorías, como el cemento o la industria del embalaje. El programa, que ahora tiene un costo de 4,500 dólares anuales, se actualiza continuamente de tal manera que los gerentes puedan saber desde sus escritorios, cómo califican sus compañías frente a la competencia. "Permite a las empresas compararse a sí mismas con su industria en particular", comenta Ainun.<sup>68</sup>

La aplicación es la creación de Organization Renewal Inc., ORI, con sede en Kuala Lumpur, y su fundador Rahim Majid. "Es innovadora en cuanto a que provoca un cambio de pensamiento", afirma Rahim. A lo largo de 10 años, ORI creó una base de datos que había estado disponible para sus clientes en forma mensual, pero que sólo llegaba al departamento de RH y al director general. La aplicación simplemente incorporó la base de datos a Internet, lo que la hizo disponible instantáneamente a todos los niveles de la administración e incrementó la responsabilidad de todas las áreas. Pero ahora, la versión comercial del producto es accesible a toda la empresa y se puede determinar quién debe tener acceso a la información dentro de ésta. "Es una buena herramienta para la administración", comenta Mohamad Sidek Ahmad, un vicepresidente de asuntos corporativos de la empresa nacional de servicio público Tenaga Nasional, la segunda empresa más grande de Malasia en cuanto a capital. "Podemos identificar inmediatamente nuestras fuentes de ineficiencia." T. S. Ong, director ejecutivo de Genting Sanyen, una empresa de electricidad, embalaje, petróleo y gas, afirma, "Nos ofrece una advertencia oportuna. En ocasiones, no podemos entregar pedidos por una u otra razón. ¿Se están tomando demasiadas incapacidades médicas? O ¿Estamos evaluando nuestro gasto en capacitación en comparación con el de nuestra competencia? ¿Estamos gastando muy poco?"<sup>69</sup>

### Alcance de este libro

La ARH es fundamental para el éxito de toda organización. Para ser eficaces, los gerentes deben entender y practicar en forma competente la ARH. Diseñamos este libro para proporcionar lo siguiente:

- Una introspectiva de la evolución constante de la ARH estratégica en las organizaciones de hoy en día, la función estratégica de las actividades de los RH y el impacto de la tecnología y la competencia global.
- Conciencia de la importancia de la responsabilidad social y la ética empresarial en la ARH.

- Una comprensión del análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento (incluyendo el reclutamiento por Internet) y la selección de personal.
- Conciencia de la importancia del desarrollo de los recursos humanos (capacitación y desarrollo) para los empleados en todos los niveles.
- Comprensión de la evaluación del desempeño y su función en el manejo del desempeño.
- Una apreciación de cómo se formulan y administran los programas de compensación y prestaciones.
- Comprensión de los factores de seguridad social y salud en cuanto a la manera en que afectan la rentabilidad de la empresa.
- Oportunidad de entender las relaciones laborales y con los empleados.
- Una apreciación de la dimensión global de la ARH.

Los estudiantes preguntan con frecuencia si el contenido de un libro concuerda con las realidades del mundo de los negocios. Al escribir y revisar este libro, hemos hecho un uso considerable de los comentarios, observaciones y experiencias de los especialistas en RH, así como de nuestros amplios esfuerzos de investigación. Citamos las prácticas de RH de las empresas líderes para ejemplificar cómo se puede aplicar la teoría en el mundo real. Nuestra intención es permitirle experimentar la ARH en acción.

Este libro se ha organizado en ocho partes, como muestra la figura 1.9; en combinación, estas partes proporcionan una visión integral de la administración de recursos humanos. A medida que las lea, esperamos que se sienta motivado a aumentar sus conocimientos en este desafiante campo tan variable, y en expansión.

**PARTE 1. INTRODUCCIÓN**

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

**PARTE 2. ASPECTOS ÉTICOS, LEGALES Y SOCIALES DE LOS RH**

Capítulo 2: Recursos humanos: responsabilidad social y ética empresarial

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

**PARTE 3. PROCESO EMPLEO**

Capítulo 4: Análisis de puestos y planeación de recursos humanos

Capítulo 5: Reclutamiento

Apéndice del capítulo 5: Reclutamiento por Internet

Capítulo 6: Selección

**PARTE 4. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

Capítulo 7: Capacitación y desarrollo

Apéndice del capítulo 7: Planeación y desarrollo de carrera

Capítulo 8: Evaluación del desempeño

**PARTE 5. COMPENSACIÓN Y PRESTACIONES**

Capítulo 9: Compensación

Capítulo 10: Prestaciones y otros aspectos de la compensación

**PARTE 6. SEGURIDAD Y SALUD**

Capítulo 11: Un ambiente laboral seguro y saludable

**PARTE 7. RELACIONES LABORALES Y ENTRE EMPLEADOS**

Capítulo 12: La evolución de los sindicatos

Capítulo 13: Negociación colectiva

Capítulo 14: Relaciones internas con empleados

**PARTE 8. OPERACIÓN EN UN AMBIENTE GLOBAL**

Capítulo 15: Administración global de recursos humanos

**Figura 1.9** Organización de este libro



## Resumen

### 1. Explicar la administración del capital humano (ACH).

La ACH es la tarea que consiste en medir la relación de causa y efecto de diversos programas y políticas de RH en el saldo final del análisis financiero de la empresa.

### 2. Definir la administración de recursos humanos (ARH).

La ARH es la utilización de los recursos humanos de una empresa para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, todos los gerentes de cada nivel deben participar en la ARH.

### 3. Identificar las funciones de la ARH.

Las funciones de la ARH incluyen el proceso empleo, el desarrollo de recursos humanos, la compensación y las prestaciones, la seguridad social y la salud y las relaciones laborales y con empleados.

### 4. Identificar los factores ambientales externos que afectan la ARH.

Los factores externos incluyen la fuerza laboral, aspectos legales, la sociedad, los sindicatos, los accionistas, la competencia, los clientes, la tecnología y la economía. Cada factor, ya sea por separado o en combinación con otros, impone limitaciones a la forma de realizar las tareas de la ARH.

### 5. Explicar quién desempeña las tareas de la ARH.

Los centros de servicio compartido se encargan de las actividades rutinarias basadas en transacciones que están dispersas a través de la organización y las consolidan en un solo lugar. El abastecimiento externo es el proceso que consiste en transferir la responsabilidad de un área de servicio y sus objetivos a un proveedor externo. En ciertas empresas, los gerentes de línea se emplean con mayor frecuencia que antes para proporcionar servicios de RH.

### 6. Explicar la necesidad de RH para ser un socio estratégico.

El reconocimiento creciente de los RH como una unidad de negocios legítima la ha vuelto de naturaleza estratégica y cada vez más importante para lograr los objetivos de la corporación. La participación de los RH en la estrategia es necesaria para asegurar que los recursos humanos apoyen la misión de las empresas.

### 7. Describir las diversas clasificaciones de los RH, incluyendo a ejecutivos, generalistas y especialistas.

Los ejecutivos son gerentes de alto nivel que reportan directamente al director general de una corporación o al jefe de una división importante. Los generalistas (que son a menudo ejecutivos) son personas que desempeñan tareas en diversas áreas relacionadas con los RH. Un especialista puede ser un ejecutivo, un gerente o un no gerente de recursos humanos que comúnmente sólo se ocupa de una de las áreas funcionales de la ARH.

### 8. Describir los cambios que ocurren en la función de RH a medida que una empresa se vuelve más grande y compleja, así como la organización de RH en evolución.

A medida que una empresa crece y se vuelve más compleja, las funciones de los RH también aumentan en complejidad y adquieren mayor importancia. Las funciones básicas siguen siendo las mismas, pero la empresa cambia el enfoque que utiliza para lograr sus objetivos.

## Términos clave

- Administración del capital humano (ACH), 3
- Administración de recursos humanos (ARH), 4
- Proceso empleo, 5
- Desarrollo de los recursos humanos (DRH), 5
- Empleados operativos, 6
- Factores ambientales externos, 7
- Responsabilidad social, 8
- Ética, 9
- Sindicato, 9
- Accionistas, 9
- Gerente de recursos humanos, 11
- Centro de servicio compartido (CSC), 12
- Abastecimiento externo, 12
- Gerentes de línea, 13
- Ejecutivo, 15
- Generalista, 15
- Especialista, 15

## Preguntas de repaso

1. Definir la *administración del capital humano* y la *administración de recursos humanos*.
2. ¿Qué funciones de la administración de recursos humanos se deben llevar a cabo sin importar el tamaño de la organización?
3. ¿Cuáles son los factores del ambiente externo que afectan la administración de recursos humanos? Describa cada uno.
4. Este capítulo describe la función versátil de los recursos humanos en los negocios. Describa cada componente que participa en la administración de recursos humanos.
5. ¿Cómo deben actuar los RH como un socio estratégico?
6. ¿Cuáles son los diversos títulos relacionados con la administración de recursos humanos?
7. ¿Cómo cambia la implantación de las funciones de recursos humanos a medida que la empresa crece? Describa brevemente cada etapa de desarrollo.

### Incidente 1 de la ARH

## ¿Seguramente es distinto ahora!

**Maxine Vincent** es la nueva gerente de RH de Developmental Technologies, Inc., que alguna vez fue la división de investigación y desarrollo de un importante proveedor de servicios de larga distancia con sede en Filadelfia. Developmental Technologies, Inc., se convirtió en una entidad de negocios independiente de tal manera que el proveedor de larga distancia pudiera preparar los cambios competitivos como resultado de la desregulación de los servicios de telecomunicaciones. Maxine era la asistente del vicepresidente de RH del proveedor de servicios de larga distancia antes de la reorganización, así que creía tener la preparación adecuada para enfrentar sus nuevas responsabilidades como gerente. Sin embargo, la nueva compañía no tiene los recursos ilimitados de la antigua empresa; por lo tanto, es necesario reducir los costos operativos.

Aunque Maxine no estaba muy entusiasmada con la idea, el abastecimiento externo de ciertas funciones de RH parecía ser una solución. Aunque Maxine no tenía experiencia previa con el abastecimiento externo, creía que era una forma de disminuir la carga de su escaso personal. Cuando estaba a punto de reunirse con posibles proveedores de abastecimiento externo, su jefe llamó para acordar una junta con el fin de analizar su función como socia estratégica en la planeación de niveles superiores. Ésta era la primera vez que Maxine había escuchado sobre ser una socia estratégica y se sentía tanto nerviosa como algo emocionada con la oportunidad de influir en la dirección futura de Developmental Technologies. Evidentemente, habría una forma nueva de hacer las cosas.

### Preguntas

1. ¿Qué función de la administración de recursos humanos podría abastecer externamente Maxine? Explique su respuesta.
2. ¿Cuál debe ser la función de Maxine como una socia estratégica?

### Incidente 2 de la ARH

## Recorte de personal (downsizing)

**Como el empleador más grande** de Ouachita County, Arkansas, Internacional Forest Products Company (IFP) es una parte importante de la economía local. Ouachita County es sobre todo un área rural del área sur-central de Arkansas. Emplea casi al 10 por ciento de la fuerza laboral local y existen pocas alternativas de empleo disponibles en el área.

Scott Wheeler, el director de recursos humanos de IFP, relata una decisión difícil que tuvo que tomar en una ocasión. Según Scott, todo marchaba bastante bien a pesar de la recesión económica, pero sabía que tarde o temprano la empresa se vería afectada. “Opiné en una junta privada con el presidente, el señor Deason, que tendríamos que recortar la fuerza laboral en un 30 por ciento como una medida drástica. Regresaría en una semana a verlo con un plan propositivo. Sabía que mi plan no sería el definitivo, porque el movimiento era demasiado grande, pero entendía que el señor Deason dependía de mí para que le proporcionara por lo menos una propuesta viable.”

“En primer lugar, pensé en cómo reaccionaría el sindicato. Ciertamente, tendríamos que liquidar a los trabajadores en orden de antigüedad. El sindicato trataría de proteger la mayor parte de los empleos posible. También sabía que todas las acciones de la administración durante este periodo serían examinadas en detalle. Debíamos asegurarnos de estar preparados.”

“Después, teníamos que considerar el impacto en la comunidad vecina. La economía de Ouachita County no había sido muy buena recientemente. Además de afectar de forma individual a los trabajadores que fueron despedidos, sabía que nuestro recorte afectarían todavía más la economía

de la zona. Me daba cuenta que habría cierto número de funcionarios gubernamentales y líderes civiles que desearían saber cómo estábamos tratando de minimizar el daño ocasionado a la gente de la zona.”

“En realidad no teníamos otra opción más que realizar el recorte de personal, según creía. En primer lugar, no tenía otra opción porque el señor Deason dijo que lo haríamos. Además, había leído recientemente un resumen de noticias sobre uno de nuestros competidores, Johns Manville Corporation de West Monroe, Louisiana, que había despedido a varios cientos de trabajadores como una medida para recortar costos. Para evitar que nuestras ventas cayeran aún más, debíamos asegurarnos de que nuestros costos fueran 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 captar a muchos de nuestros clientes.”

“Por último, una razón importante para realizar los recortes era proteger los intereses de nuestros accionistas. Hace algunos años un grupo de accionistas perturbó el desarrollo de nuestra junta anual para insistir en que IFP hiciera ciertos cambios anticontaminantes. Sin embargo, en general, los accionistas parecen preocuparse más por los rendimientos sobre sus inversiones que por la responsabilidad social. En nuestra junta, el presidente me recordó que, al igual que cualquier otro gerente de la empresa, debía poner los intereses de los accionistas por encima de todo lo demás. En realidad, me sentía bastante abrumado al comenzar a desarrollar un plan de personal que equilibrara todos los intereses en conflicto que conocía.”

### **Preguntas**

1. Enumere los elementos ambientales de la empresa que afectarán el plan propuesto por Scott. ¿Qué tan legítimo es el interés de cada uno de ellos?
2. ¿Es cierto que Scott debe preocuparse en primer lugar, y por encima de todo, por proteger los intereses de los accionistas? Discuta.

**Visite  
la Red**

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

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

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

## **Referencias bibliográficas**

1. Steve Bates, “Accounting for People: HR Executives and Academics Are Searching for the Holy Grail of HR—Measurements of the Value of Human Capital”, *HRMagazine* 47 (octubre de 2002): 30.
2. *Ibid.*
3. Stephen Taub, “Majority of Finance Chiefs Say They Should Play Major Role in Human Capital Management; Few Actually Do”, *CFO.com* (19 de febrero de 2003): 1.
4. Leslie A. Weatherly, “Human Capital — The Elusive Asset”, *HRMagazine* 48 (marzo de 2003): S1-S9.
5. Michelle Conlin, “Now It’s Getting Personal: Companies Drill Down on Employees’ Data to Zero in on Perks that Spur the Most Productivity”, *BusinessWeek* 3812 (16 de diciembre de 2002): 90-92.
6. Susan Meisinger, “Taking the Measure of Human Capital”, *HRMagazine* 48 (enero de 2003): 10.
7. “Preparing to Measure HR Success”, *HR Focus* 79 (diciembre de 2002): 1.
8. Bates, “Accounting for People”, 30-37.
9. *Ibid.*
10. J. Bruce Tracey y Arthur E. Nathan, “The Strategic and Operational Roles of Human Resources: An Emerging Model”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43 (agosto de 2002): 17-26.
11. Conlin, “Now It’s Getting Personal”, 90-92.
12. Jeanie Caison, “A Workers Worth?” *Incentive* 177 (marzo de 2003): 30-33.
13. Robert Colman, “Dangerous HR Fads”, *CMA Management* 77 (marzo de 2003): 8.
14. Conlin, “Now It’s Getting Personal”.
15. Colman, “Dangerous HR Fads”, 8.
16. David Forman y Debra J. Cohen, “The SHRM Learning System”, *Human Resource Management* 38 (verano de 1999): 155.
17. Russ Westcott, “Has Your Work Life Plateaued?” *Quality Progress* 34 (octubre de 2001): 60.
18. La ley clave en el campo de la salud y seguridad social es la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional de 1970. Esta ley se analiza en el capítulo 11.
19. Thomas B. Edsall, “For AFL-CIO and White House, the Great Divide Is Deepening”, *Washington Post* (2 de septiembre de 2002): A10.
20. Kenneth E. Goodpaster and John B. Matthews, Jr., “Can a Corporation Have a Conscience?” *Harvard Business Review* 60 (enero y febrero de 1982): 132-141.
21. Richard L. Knowdell, “The 10 New Rules for Strategizing Your Career”, *The Futurist* 32 (junio de 1998): 1.
22. “What’s Ahead for HR? SHRM Research Identifies Top Trends”, *HR Focus* 79 (septiembre de 2002): 8.

23. Julie Britt, "Focused HR Technology Can Add Value", *HRMagazine* 47 (marzo de 2002): 24.
24. Bill Leonard, "Straight Talk", *HRMagazine* 47 (enero de 2002): 46-51.
25. "2002's HR Tech Trends", *Canadian HR Reporter* 15 (28 de enero de 2002): 7.
26. "Three New Surveys Track the Growth of e-HR", *HR Focus* 79 (abril de 2002): 4-6.
27. "Trends to Watch in HRs Future", *HR Focus* 79 (diciembre de 2002): 7.
28. Dave Patel, "Managing Talent", *HRMagazine* 47 (marzo de 2002): 112.
29. "HR's New Role: Creating Value", *HR Focus* 77 (enero de 2000): 14.
30. Richard Pinola, "What CEOs Want from HR", *HR Focus* 79 (septiembre de 2002): 1.
31. Reyer A. Swaak, "Are We Saying Good-bye to HR?" *Compensation & Benefits Review* 28 (septiembre y octubre de 1996): 32 y ss.
32. Paul Falcone, "Understanding the HR Mind-set", *HRMagazine* 47 (octubre de 2002): 117-122.
33. "Preparing to Measure HR Success", *HR Focus* 79 (diciembre de 2002): 1, 11.
34. *Ibid.*
35. Barbara Quinn, "Consolidating the Business of HR", *Canadian HR Reporter* 15 (25 de febrero de 2002): 17.
36. Steven L. Goldman, "Today's Business: Think Value, Not Dollars", *Journal of Accountancy* 194 (agosto de 2002): 55-57.
37. "HR Outsourcing Statistics: Large Company Strategies", *HR Focus* 80 (abril de 2003): S2.
38. Tom Aniel, "P&G Outsources to Cut Costs", *Material Handling Management* 57 (abril de 2002): 7.
39. "HR Focus Readers Share Good, Bad, and Ugly Outsourcing Experiences", *HR Focus* 80 (abril de 2003): S1, S3 y ss.
40. Denise Pelham, "Is It Time to Outsource HR?" *Training* 39 (abril de 2002): 50-52.
41. Steve Bates, "Facing the Future", *HRMagazine* 47 (julio de 2002): 26-32.
42. Joel Schettler, "Human Resources Belt-Tightening", *Training* 40 (febrero de 2003): 17.
43. Bates, "Facing the Future".
44. Aniel, "P&G Outsources to Cut Costs", 7.
45. Mark Matthews, Tom Ichnowski y Debra K. Rubin, "Feds Get Ready to Outsource More", *ENR* 249 (23 de diciembre de 2002): 10.
46. Dipka Bhambhani, "HR Outsourcing Catches On", *Government Computer News* 22 (24 de marzo de 2003): 54.
47. Stephanie Perkins y Mark Terman, "Avoiding Employment Practice Hazards", *Strategic Finance* 81 (octubre de 1999): 64-70.
48. Susan Meisinger "Trust in the Top", *HRMagazine* 47 (octubre de 2002): 8.
49. "7 Steps Before Strategy", *Workforce* 81 (noviembre de 2002): 40-44.
50. Allan Harcrow, "A 360-degree View of HR", *Workforce* 81 (junio de 2002): 28-34.
51. Pinola, "What CEOs Want from HR".
52. Diane Faulkner, "25th Anniversary: HR Yesterday, Today and Tomorrow", *Credit Union Management* 25 (noviembre de 2002): 32-33.
53. Susan Meisinger, "Strategic HR Means Translating Plans into Action", *HRMagazine* 48 (marzo de 2003): 8.
54. "Addressing 2003's Top Issues for HR", *HR Focus* 80 (enero de 2003): 1, 14 y ss.
55. David Brown, "The Future Is Nigh for Strategies HR", *Canadian HR Reporter* 15 (17 de junio de 2002): 7.
56. Barbara Davison, "The Difference Between Rightsizing and Wrongsizing", *The Journal of Business Strategy* 23 (julio y agosto de 2002): 31-35.
57. Kathryn Tyler, "Evaluate Your Next Move", *HRMagazine* 46 (noviembre de 2001): 66-71.
58. Steve Bates, "Demand for HR Executives Rising Sharply This Year", *HRMagazine* 47 (noviembre de 2002): 12.
59. "More on What CEOs Want from HR", *HR Focus* 80 (abril de 2003): 5.
60. Steve Bates, "His True Calling", *HRMagazine* 47 (agosto de 2002): 38-43.
61. *Ibid.*
62. "Trends to Watch in HRs Future", *HR Focus* 79 (diciembre de 2002): 7.
63. Kevin Voigt, "The New Face of HR", *Far Eastern Economic Review* 165 (5 de septiembre de 2002): 61.
64. Bates, "His True Calling".
65. *Ibid.*
66. *Ibid.*
67. "Better HR Improves Shareholder Value for Global Companies", *HR Focus* 80 (marzo de 2003): 8-9.
68. S. Jayasankaran, "Valuing Human Capital", *Far Eastern Economic Review* 165 (8 de agosto de 2002): 53.
69. *Ibid.*

***Aspectos éticos,  
legales y sociales  
de los RH***



**OBJETIVOS DEL CAPÍTULO**

Al concluir este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- 1** Describir las actitudes variables hacia la responsabilidad social y la ética empresarial.
- 2** Describir el concepto de responsabilidad social corporativa.
- 3** Explicar los intentos de legislar la ética y la responsabilidad social.
- 4** Explicar qué significa el análisis de grupos de interés y el contrato social.
- 5** Describir cómo se implanta un programa de responsabilidad social corporativa.
- 6** Comprender el modelo de ética y describir la ética de los recursos humanos.
- 7** Entender la importancia de un código de ética, describir la ética y el concepto gerente de RH.
- 8** Describir la profesionalización de la administración de recursos humanos.

## *Recursos humanos: responsabilidad social y ética empresarial*

### **ARH EN acción:**

#### ***Cambio de actitudes hacia la responsabilidad social y la ética empresarial***

#### **1 OBJETIVO**

Describir las actitudes variables hacia la responsabilidad social y la ética empresarial.

Harlan Teller, presidente de Hill y Knowlton's, expresó, "la responsabilidad social corporativa (RSC) ha pasado de 'algo agradable' a 'algo necesario'".<sup>1</sup> Aparentemente, el comportamiento socialmente responsable rinde beneficios que se observan en el resultado final del análisis financiero. Ésa es la conclusión de la investigación más reciente que

se basa en la lista de los mejores 100 ciudadanos corporativos de *Business Ethics*, la cual muestra, que el rendimiento financiero de estas empresas era "significativamente mejor" que el de otros en la lista de los 500 mejores de Standard & Poor. Las clasificaciones se basaron en el servicio corporativo para los siguientes grupos de interés: accionistas, empleados, clientes, la comunidad, el ambiente, grupos de interés en el extranjero, mujeres y minorías. Las mejores empresas de 2002 fueron IBM, Fannie Mae, St. Paul Companies y Procter & Gamble.<sup>2</sup>

En la encuesta más reciente que aplicó PricewaterhouseCoopers a más de 1,100 directores generales de todo el mundo, el 68 por ciento estuvo de acuerdo en que la RSC es vital para la rentabilidad de cualquier empresa y el 24 por ciento dijo que comúnmente publicaba informes sobre RSC en sus empresas.<sup>3</sup> Para satisfacer las expectativas de la sociedad, los futuros gerentes deberán ser más responsables socialmente. Nueva información publicada por el Foro de Inversión Social muestra que ser socialmente responsable rinde beneficios, incluso en épocas de dificultades económicas. Las calificaciones de rendimiento de fondos de inversión social y ambientalmente responsables siguen siendo altas, comenta el informe, sugiriendo que muchas personas se interesan por la inversión socialmente responsable.<sup>4</sup> La inversión socialmente responsable (ISR) sumó más de 2 billones de dólares al final de 2001, cifra superior a los 639 mil millones de dólares de 1995, según el Foro de Inversión Social.<sup>5</sup>

Con respecto a la ética, la mayoría de las 500 corporaciones más grandes de Estados Unidos tiene ahora un código de ética que incluye normas de conducta escritas, educación interna, acuerdos formales sobre estándares industriales, cargos éticos, contabilidad social y proyectos sociales. Aún así, los escándalos relacionados con la ética empresarial siguen siendo noticias de primera plana en la actualidad.<sup>6</sup> Mentir en el currículum, la obstrucción de la justicia, la destrucción de registros, la manipulación del precio de las acciones, el manejo de ingresos, recortar cifras para cumplir con las

expectativas de Wall Street, el fraude, el desperdicio y el abuso, ocurren por desgracia con demasiada frecuencia cuando los que dirigen negocios tienen un comportamiento éticamente incorrecto.<sup>7</sup> Sin embargo, los negocios no son los únicos lugares donde ocurre esto. No existe casi ninguna ocupación que no haya tenido sus propias crisis éticas en años recientes. Piense en lo que ha ocurrido en el sistema judicial, el servicio médico, el ámbito académico e incluso en la religión. Hemos tenido incluso un presidente que mintió bajo juramento.<sup>8</sup> Pero ciertamente, un golpe devastador para la sociedad fue el que sucedió en los negocios.

De acuerdo con ExecuteNet.com, un sitio Web de desarrollo de carreras para ejecutivos, casi el 60 por ciento que responden una encuesta de ExecuteNet opinó que creía que había habido un desgaste en la ética corporativa en los últimos cinco años. Casi el 70 por ciento de los encuestados dijo que examinaría detenidamente a los futuros patrones y casi el 65 por ciento contestó que investigaría la cultura y el sistema de valores de cualquier futuro patrón con más detalle. Alrededor del 40 por ciento de los que participaron en la encuesta respondió que al menos una vez en su carrera, habían renunciado a un empleo debido a las prácticas poco éticas en los negocios de su patrón.<sup>9</sup>

## 2 OBJETIVO

Describir el concepto de responsabilidad social corporativa.

### Responsabilidad social corporativa (RSC):

La obligación implícita y forzosa que sienten los gerentes, actuando en su capacidad oficial, de servir o proteger los intereses de grupos distintos al de ellos mismos. Se refiere a la manera en que una empresa se comporta como un todo hacia la sociedad.



Web Wisdom

Empresas para la responsabilidad social

[www.bsr.org/](http://www.bsr.org/)

Este sitio Web es de una organización global que ayuda a las empresas afiliadas a lograr el éxito en formas que respeten los valores éticos, a la gente, las comunidades y el ambiente.

**Comenzamos este** capítulo revisando las actitudes tan variables hacia la responsabilidad social y la ética empresarial. Después, describimos el concepto de responsabilidad social corporativa y explicamos los intentos para legislar la ética y la responsabilidad social. Después sigue una explicación de lo que significa el análisis de grupos de interés y el contrato social. A continuación se describirá cómo se implanta un programa de responsabilidad social corporativa, seguido por la presentación de un modelo de ética y de la ética de recursos humanos. Después, se destacará la importancia de un código de ética y se describirá la ética y el concepto de gerente de RH. Por último, se abordará la profesionalización de la administración de recursos humanos.

## Responsabilidad social corporativa

Cuando una corporación se comporta como si tuviera conciencia, se dice que es socialmente responsable. La **responsabilidad social corporativa (RSC)** es la obligación implícita y forzosa que sienten los gerentes, actuando en su capacidad oficial, de servir o proteger los intereses de grupos distintos al de ellos mismos. Es la manera en que una empresa como un todo se comporta hacia la sociedad.<sup>10</sup> Ciertamente, es más que palabras.<sup>11</sup> Por ejemplo, en Enron, los valores establecidos de la empresa —respeto, integridad, comunicación y excelencia— alguna vez fueron grabados en pisapapeles.<sup>12</sup> El general Norman Schwarzkopf, héroe de la Tormenta del desierto, da un consejo que todos los directores generales deben seguir. Lo denomina Regla 14: “cuando haya duda, haga lo que es correcto”.<sup>13</sup> La imagen del mundo empresarial sería mucho mejor si se hubiera seguido este sencillo consejo.

Los ejecutivos de alto nivel de una organización determinan generalmente el enfoque de una corporación hacia la responsabilidad social. No obstante, recientemente el liderazgo corporativo ha estado bajo fuego.<sup>14</sup> Al parecer, los líderes corporativos aparecen diariamente en las noticias por hechos poco escrupulosos. Según un artículo reciente de *BusinessWeek*, “la fe en las corporaciones estadounidenses no había estado tan deteriorada desde principios del siglo XX, cuando la indignación pública hacia los poderes monopólicos de las grandes empresas condujeron a años de lucha contra los monopolios dirigida por Teodoro Roosevelt”.<sup>15</sup> Las noticias de primera plana han expuesto las proezas de irresponsabilidad social de Enron, Arthur Andersen, WorldCom, Global Crossing, Xerox, Adelphia Communications, Tyco y otras empresas. El interés personal despiadado que motiva a los líderes de algunas grandes corporaciones ha sido revelado. Con frecuencia, los ejecutivos toman decisiones que no concuerdan con las expectativas

de la sociedad. Lo mismo parece ser cierto de los consejos de administración con su enfoque de *visto bueno* usado a menudo. Evidentemente, los accionistas también necesitan supervisar los consejos de administración. La imagen de Enron está presente ahora en toda sala de juntas. Haber sido parte del consejo de administración de Enron se ha convertido literalmente en sinónimo de vergüenza.<sup>16</sup>

Intel, una empresa que mantiene altos niveles en aspectos de responsabilidad social, ha establecido una serie de valores clave que dirigen sus acciones, tanto interna como externamente. Ha dado la impresión de ser un gran lugar de trabajo y de la empresa como un activo para las comunidades donde opera. Siguiendo estos principios, sus empleados dedican tiempo al servicio voluntario (más de 230 mil horas el año pasado) e Intel contribuye con mucho dinero (alrededor de 120 millones de dólares en apoyo a la educación global).<sup>17</sup>

### 3 OBJETIVO

Explicar los intentos de legislar la ética y la responsabilidad social.

## Legislación de la ética y la responsabilidad social

En 1907, Teddy Roosevelt dijo, “los hombres nunca podrán escapar de ser gobernados. Si por anarquía o inestabilidad, capricho o autoindulgencia se niegan a gobernarse a sí mismos, entonces al final serán gobernados [por otros]”.<sup>18</sup> Algunas personas argumentan que la ética y la responsabilidad social no se pueden legislar. No obstante, gran parte de la legislación actual se aprobó debido a fallas en la responsabilidad social y la ética empresarial. Desde finales de la década de los ochentas, ha habido tres intentos para legislar la responsabilidad social y la ética empresarial. El primero, la Ley de Integridad en las Adquisiciones de 1988, se aprobó después de que hubo informes sobre contratos militares por tazas de baño de 500 dólares; había también un martillo de 5,000 dólares.<sup>19</sup>

El segundo intento ocurrió con la aprobación en 1992 de las Directrices Federales sobre Imposición de Sentencias para las Organizaciones (FSGO, por sus siglas en inglés; Federal Sentencing Guidelines for Organizations) que trazaban un programa efectivo de ética. Ofrecía castigos menos severos para las corporaciones que no obedecían y que ya contaran con programas de ética establecidos. En la ley había recomendaciones relacionadas con criterios, capacitación en ética y un sistema para informar de forma anónima casos de mala conducta. Los ejecutivos eran responsables de la mala conducta de los que ocupaban puestos más bajos en la organización. Si los ejecutivos eran proactivos en sus esfuerzos para evitar el crimen de cuello blanco, se aminoraría el juicio contra ellos y se reduciría su responsabilidad. Las organizaciones respondieron creando puestos de funcionarios de ética, instalando líneas directas de ética y desarrollando códigos de conducta. Por lo menos el 90 por ciento de las empresas cuentan ahora con un código escrito de ética y conducta.<sup>20</sup> Pero, una cosa es tener un código de ética y otra muy distinta inculcar este código en todos los empleados, desde los niveles superiores hasta los inferiores. Por ejemplo, el fracaso de Enron no debió ocurrir. Aunque esta empresa hacía referencia públicamente a su “Código de ética”, no era miembro de la Asociación de Funcionarios de Ética y no tenía un funcionario que vigilara el cumplimiento de su código.<sup>21</sup> Se hizo evidente que como siempre, el nivel directivo conducía los negocios. Un estudio incluso sugirió la posibilidad de que los programas de ética podían servir como un escaparate para desviar la atención o la culpabilidad que resultaba de cometer actos ilegales.<sup>22</sup>

El tercer intento para legislar la responsabilidad social y la ética empresarial se debió no sólo a Enron y otras empresas, sino también a la forma como la gente comenzó a ver el mundo después del 11 de septiembre.<sup>23</sup> La Ley de Auditoría Contable Corporativa, Responsabilidad y Transparencia (CAART por sus siglas en inglés; Corporate and Auditing Accountability, Responsibility and Transparency Act) se aprobó en 2002 y penaliza muchos actos corporativos que anteriormente se habían relegado a diversas estructuras reguladoras. Conocida como la Ley Sarbanes-Oxley, su enfoque principal es reparar abusos en informes financieros y contables a la luz de los escándalos corporativos recientes. La Ley ofrece una amplia protección a los empleados que delatan estos abusos y sujeta a las corporaciones y a su personal administrativo a sanciones civiles y penales importantes por tomar represalias, acosar o discriminar a los empleados que informen sobre acciones corporativas sospechosas. La protección que ofrece esta Ley a los empleados que delatan los abusos se aplica a las corporaciones que cotizan en la bolsa de Estados Unidos, a empresas obligadas a presentar informes bajo la Ley de Valores y Cambios, y a directores,



empleados, contratistas, subcontratistas y agentes de dichas empresas. La Ley establece que la administración no debe “despedir, humillar, suspender, amenazar, acosar ni discriminar de ningún otro modo” a un empleado protegido por la Ley. Protege a cualquier empleado que proporcione información de manera legal a las autoridades gubernamentales con respecto a una conducta que crea razonablemente que constituye un fraude por correo, giro, o de valores; violaciones de cualquier norma o regulación establecida por la Comisión de Valores y Cambios (SEC, por sus siglas en inglés; Securities and Exchange Commission); o violaciones de cualquier otra ley federal relacionadas con un fraude contra los accionistas.<sup>24</sup> La ley prohíbe préstamos a ejecutivos y directores.<sup>25</sup> La Ley Sarbanes-Oxley no exige un código de ética a los bancos que presentan informes a la SEC ni a las empresas tenedoras de bancos, pero si una empresa que presenta informes a la SEC no cuenta con uno, debe dar una explicación.<sup>26</sup> Pero, como dijo el antiguo presidente de la Comisión de Valores y Cambios, Arthur Levitt, “Aunque la Ley Sarbanes-Oxley ha producido cambios importantes, el cambio principal no es ocasionado por la regulación o la legislación, sino por la humillación, la vergüenza y la privación de los derechos de acción”.<sup>27</sup>

Aunque muchas de las tareas de la Ley Sarbanes-Oxley no son responsabilidad de recursos humanos, los especialistas en RH deberán tomar medidas con respecto a las disposiciones de la ley de no tomar represalias. Además, si se desea que los RH sean un socio estratégico de los asuntos corporativos, el especialista en RH debe entender dónde los mandatos corporativos de la Ley cruzan con las políticas y prácticas existentes de RH, de tal manera que puedan adaptarlas con los esfuerzos de cumplimiento corporativo.<sup>28</sup>

Aún con la aprobación del Proyecto de Ley de Reforma Corporativa, la Junta de Consejo de la Conferencia “Blue Ribbon” del Comité de Confianza Pública y Empresas Privadas ha recomendado reformas adicionales a la compensación de ejecutivos, diseñadas para recuperar la confianza en las corporaciones que cotizan en la Bolsa de Estados Unidos. Entre estas sugerencias están:

- Cualquier consultor externo de compensación debe formar parte del comité de compensación del consejo de administración y debe reportar únicamente al comité.
- Las opciones de compra de acciones deben declararse con un fundamento uniforme y ampliamente aceptado.
- A los gerentes y directivos se les debe requerir que posean una cantidad importante de las acciones de la empresa en un término a largo plazo.
- A los directores ejecutivos se les debe exigir entregar informes públicos antes de vender acciones de la empresa.<sup>29</sup>

En retrospectiva, el Congreso en sí mismo puede haber ocasionado muchos de los problemas que condujeron a la aprobación de la ley CAART. En 1997, impidió un intento de la SEC y el AICPA (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados; American Institute of Certified Public Accountants) de aprobar una regulación que prohibía a los auditores realizar muchas clases de consultorías lucrativas para las mismas empresas que auditaban. Alrededor de 46 miembros del Congreso de ambos partidos enviaron cartas oponiéndose a la medida.<sup>30</sup>

## Análisis de grupos de interés y el contrato social

La mayoría de las organizaciones, tanto lucrativas como no lucrativas, tienen un gran número de grupos de interés. Un **grupo de interés organizacional** es una persona o un grupo de personas cuyos intereses se ven afectados por las actividades organizacionales. Aunque la organización afecta a todos los grupos de interés, los administradores pueden no reconocerle responsabilidad a todos.<sup>31</sup> La sociedad responsabiliza cada vez más a los consejos corporativos de directores y a la administración por poner en primer lugar los intereses de estos participantes. La figura 2.1 muestra algunos grupos de interés de Crown Metal Products, una empresa manufacturera de metal ficticia. Pero la administración de Crown sólo reconoce a unos cuantos como verdaderos grupos de interés, los cuales se identifican mediante flechas gruesas.



Web Wisdom  
Foro de Inversión Social

[www.socialinvest.org/](http://www.socialinvest.org/)

Este sitio Web ofrece información completa sobre contactos y recursos para la inversión socialmente responsable.

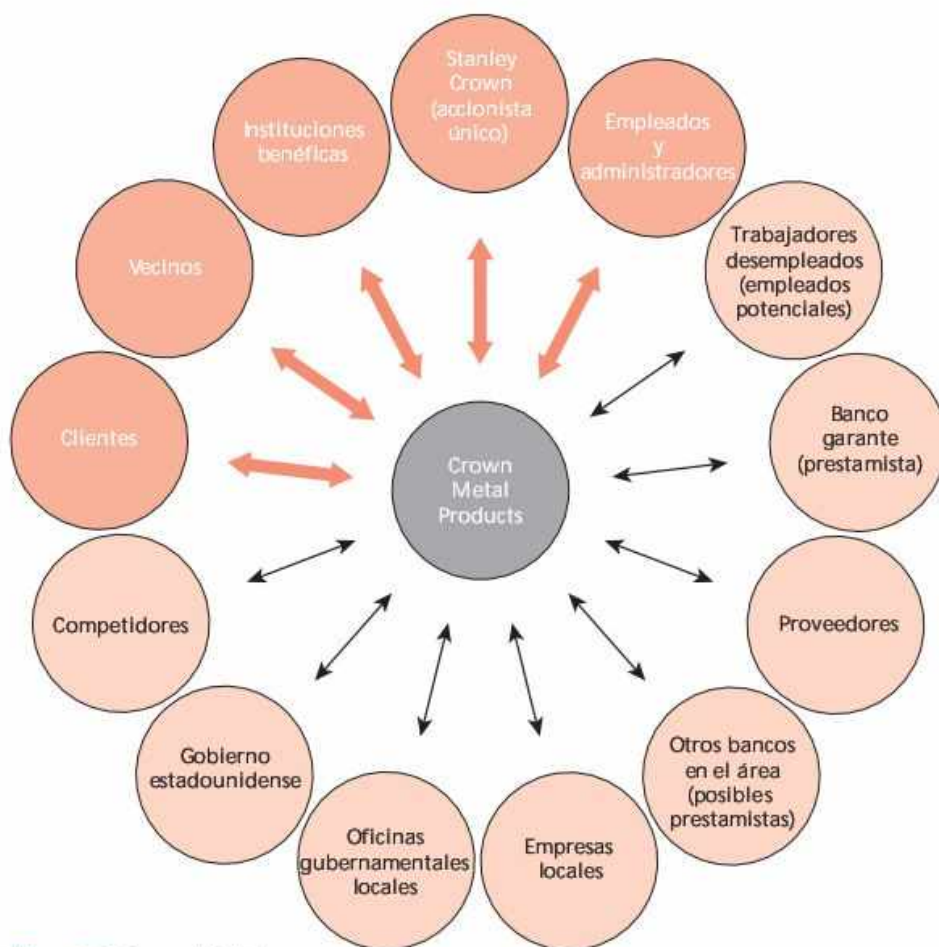


### OBJETIVO

Explicar qué significa el análisis de grupos de interés y el contrato social.

#### Grupo de interés organizacional:

Una persona o grupo de personas cuyos intereses se ven afectados por actividades organizacionales. Aunque la organización afecta a todos los grupos de interés, los gerentes pueden no reconocer su responsabilidad hacia todos ellos.



**Figura 2.1** Grupos de interés de Crown Metal Products

Fuente: R. Wayne Mondy y Shane R. Premeaux, *Management: Concepts, Practices and Skills*, séptima edición (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995), pág. 80.

Cada empresa tendrá diferentes grupos de interés basados en la misión de la organización y el enfoque de los esfuerzos de responsabilidad social.

Las acciones de algunos ejecutivos están diseñadas para atender a intereses distintos a los del accionista común. Por ejemplo, un cierto número de administraciones han colocado grandes cantidades de acciones de las empresas en fideicomisos para los empleados con el propósito de evitar los intentos de toma de poder que claramente estaban en los intereses de los accionistas comunes. Por supuesto, esto benefició a los empleados, pero también ayudó a los administradores a conservar sus empleos. Otras empresas donan recursos de la empresa, en ocasiones en efectivo, a universidades, iglesias, clubes, y otros más, sabiendo que cualquier posible beneficio para los accionistas es remoto. Algunas autoridades apoyan esta tendencia y sugieren que perso-

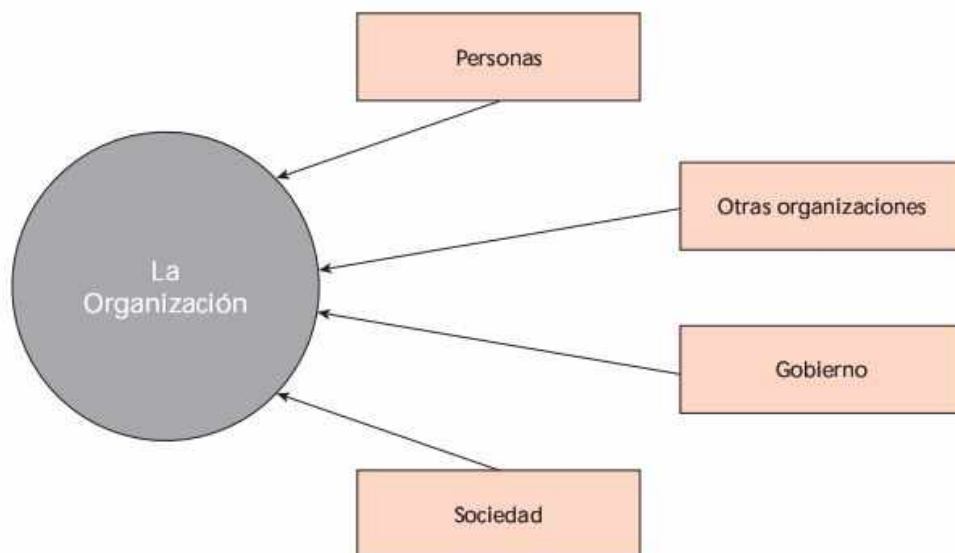
nas del público formen parte de los grandes consejos de administración para proteger los beneficios de aquellos grupos de interés que no son propietarios.

Un enfoque hacia el análisis de grupos de interés implica la consideración del contrato social. El **contrato social** es la serie de reglas y supuestos escritos y no escritos sobre las relaciones aceptables entre los diversos elementos de la sociedad. Una gran parte del contrato social está implícito en las costumbres de la sociedad. Por ejemplo, en la integración de las minorías a la fuerza laboral, la sociedad espera que las empresas hagan más que lo que la ley exige. “El activismo de los accionistas se ha centrado en asuntos de RH desde mediados de la década de los setenta”, afirma Timothy Smith, vicepresidente de Walden Asset Management, con sede en Boston, y presidente del Foro de Inversión Social, una asociación comercial. Opina que los RH deben sentirse apoyados más que afectados por los accionistas, “Sobre todo si descubren que la administración no está poniendo suficiente atención a ciertos asuntos relacionados con el lugar de trabajo. Ésta es una oportunidad para que los accionistas ayuden realmente”.<sup>32</sup>

Algunas de las *disposiciones contractuales* son el resultado de las prácticas de las partes del contrato. Al igual que un contrato legal, el contrato social incluye con frecuencia un *quid pro quo*. Una parte del contrato se comporta de cierta manera y espera un esquema de comportamiento específico de la otra parte. Por ejemplo, es posible desarrollar una relación de confianza entre un fabricante y la comunidad en la que opera. Debido a esto, cada parte informará por adelantado a la otra de cualquier acción planeada que pudiera ocasionar daño, como el cierre paulatino de las operaciones de una planta de la empresa. La creencia difundida de que una relación de este tipo es rara, impulsó al Congreso a aprobar la Ley de Notificación de Ajuste y Capacitación del Trabajador en 1988. Esa ley exige a las empresas que emplean a 100 trabajadores o más que den aviso con 60 días de anticipación a los empleados y funcionarios del gobierno local cuando planean durante un periodo de 90 días, el cierre de una planta o despidos que afecten a 50 o más empleados.

**Contrato social:**

Es la serie de reglas y supuestos escritos y no escritos sobre las relaciones aceptables entre los diversos elementos de la sociedad. Una gran parte del contrato social está implícita en las costumbres de la sociedad.



**Figura 2.2** El contrato social

Fuente: R. Wayne Mondy y Shane R. Premeaux, *Management: Concepts, Practices and Skills*, séptima edición (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995), pág. 82.

Como ilustra la figura 2.2, el contrato social se ocupa de las relaciones con personas, el gobierno, otras organizaciones y la sociedad en general. Cada una de estas relaciones se abordará individualmente en las siguientes secciones.

### Obligaciones con personas

Las organizaciones tienen ciertas obligaciones con sus empleados. Las personas encuentran con frecuencia formas sanas de desahogar su energía al unirse a organizaciones. De sus patrones esperan el sueldo justo por un día de trabajo justo, y quizá mucho más. Algunos esperan recibir su sueldo cuando toman tiempo libre para votar, participan como miembros de un jurado y otras actividades. En la medida en que la organización reconoce las expectativas de las personas como responsabilidades, estas expectativas se vuelven parte del contrato social. Muchas personas expresan ahora sus opiniones comprando acciones de empresas que tienen la reputación de ser socialmente responsables. La Internet ha hecho más fácil para ellos el poder revisar el historial de las empresas en asuntos ambientales, sociales y éticos.<sup>33</sup>

### Obligaciones con otras organizaciones

Los administradores deben ocuparse de las relaciones con otras organizaciones —organizaciones como la suya, competidores, y otras muy distintas. Se espera que las empresas comerciales compitan entre sí de manera honorable, sin pretextos ni indiferencia imprudente de sus derechos mutuos. Sin embargo, algunas organizaciones parecen tender a menospreciar a sus competidores, sobre todo en cuestiones de reclutamiento. El Dr. Ferdinand Piech, presidente de Volkswagen AG, contrató a José Ignacio López de Arriortua de General Motors para dirigir la manufactura y las compras en Volkswagen. López se llevó con él a siete colegas de GM en este cambio de empleo. Estableció contacto con otros 40 y puede haber extraído secretos comerciales.<sup>34</sup> Si esto es cierto, es bastante evidente que Volkswagen AG no competía de manera honorable con General Motors. Instituciones benéficas como United Way esperan recibir el apoyo de empresas, incluyendo a menudo el préstamo de ejecutivos para ayudarlas con campañas anuales de recaudación de fondos. Al mismo tiempo, se espera que dichas instituciones recurran, con sombrero en mano a los administradores de empresas, solicitando ayuda más que exigiéndola.

Desde el punto de vista tradicional de la responsabilidad social, las empresas cumplen mejor sus obligaciones a través de la satisfacción de sus propios intereses. Algunas empresas consideran el contrato social principalmente con relación a los intereses de la empresa. Por ejemplo, FMC Corporation, una importante y diversificada empresa manufacturera, tiene políticas estrictas sobre la manera de dirigir sus contribuciones. El criterio básico que FMC aplica es que las contribuciones deben ayudar a las áreas situadas alrededor de las instalaciones de la empresa o donde viven sus empleados y que sus

donaciones deben mejorar el ambiente de negocios de la corporación. Por ejemplo, FMC podría hacer contribuciones a una escuela de administración ubicada en una zona donde la empresa posee una planta, pero no haría donaciones a universidades lejanas.

### Obligaciones con el gobierno

El gobierno es una parte importante del contrato social para todo tipo de organización. Bajo los auspicios del gobierno, las empresas cuentan con una licencia para hacer negocios, junto con derechos de patente, marcas comerciales, etcétera. Con frecuencia, las iglesias se incorporan bajo leyes estatales y se les otorga un estatus no lucrativo. Muchas oficinas quasigubernamentales, como la Corporación Federal para el Aseguramiento de Depósitos (FDIC, por sus siglas en inglés; Federal Deposit Insurance Corporation), comisiones de planeación regional y consejos escolares locales, han recibido misiones especiales por parte del gobierno.

Además, se espera que las organizaciones reconozcan la necesidad de orden más que de anarquía y que acepten alguna intervención gubernamental en los asuntos organizacionales. Se espera que funcionen con las directrices de las organizaciones gubernamentales, como la Comisión de Oportunidad Equitativa de Empleo y la Oficina de Programas de Cumplimiento de Contratos Federales (que se analizará en el capítulo 3).

### Obligaciones con la sociedad en general

El punto de vista tradicional de la responsabilidad empresarial ha sido que las empresas 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 estándares de vida en general más altos del mundo. Un alto porcentaje de la población tiene razonablemente bien satisfechas sus necesidades básicas de alimento, vestido, vivienda, salud y educación. Y la mayoría de los ciudadanos disponen de algo de tiempo libre. Las empresas con ganancias tienen la capacidad de pagar impuestos al gobierno y hacer donaciones a organizaciones benéficas. Todo esto debe ser un motivo de orgullo para los administradores y propietarios de negocios.

Las empresas operan por consentimiento público con el propósito básico de satisfacer las necesidades de la sociedad. A medida que esas necesidades se satisfacen en forma más completa, la sociedad exige más de todas sus instituciones, particularmente de las grandes empresas de negocios. A continuación, presentamos algunas de las metas que se espera que las empresas ayuden a cumplir a la sociedad.

- Eliminación de la pobreza.
- Provisión de atención médica de calidad.
- Conservación del ambiente mediante reducciones en los niveles de contaminación.
- Provisión de un número suficiente de empleos y oportunidades de carreras para todos los miembros de la sociedad.
- Mejoramiento de la calidad de vida laboral de los empleados.
- Provisión de seguridad, comunidades habitables con viviendas adecuadas y transporte eficiente.<sup>35</sup>

Al mismo tiempo, recuerde que para sobrevivir, las empresas deben obtener utilidades a largo plazo. Si fracasan, no podrán hacer contribuciones. Como ciudadanos corporativos responsables, las empresas deben apegarse al espíritu y a la letra de la ley. Como se mencionó anteriormente, existe una diferencia importante entre la adhesión a las leyes de empleo equitativo y ser un patrón que ofrezca oportunidades equitativas.

En el siglo XVI, Tomás Moro dijo, “Si la virtud fuera lucrativa, el sentido común nos haría buenos y la avaricia nos haría santos”.<sup>36</sup> Moro sabía que la virtud no era lucrativa, así que las personas deben tomar decisiones éticas difíciles de vez en cuando. El sentido común difícilmente nos hace buenos. En Estados Unidos, en la actualidad el consenso es claro. Los estrategas corporativos deben apegarse a estándares más altos que simplemente perseguir sus propios intereses o incluso los de los accionistas; también deben tomar en cuenta los intereses de otros grupos.

## Tomás Moro (1478-1535)

Santo y diplomático inglés, Moro fue el autor de Utopía y canciller de 1529 a 1532.

Moro había sido uno de los principales consejeros de Enrique VIII. Empezó a perder la estimación del rey cuando no firmó una carta insistiendo al Papa que declarara nulo el matrimonio de Enrique VIII con Catalina.

En 1533, El Acta de Restricción de peticiones eliminó los vínculos judiciales entre Inglaterra y Roma. Thomas Cranmer, arzobispo de Canterbury, declaró nulo el matrimonio del rey con Catalina el 23 de mayo de 1533. Ana Bolena fue coronada el 1° de junio.

Moro fue llamado a Lambeth el 13 de abril de 1534 para confirmar bajo juramento la Ley de Sucesión (marzo de 1534), la cual, en parte declaraba nulo el matrimonio del rey con Catalina y válido su matrimonio con Ana. Moro estaba dispuesto a aceptar esto, pero rechazó el juramento porque eso implicaba también el repudio a la supremacía papal.

El 17 de abril fue encarcelado en la Torre de Londres.

En 1534, la Ley de Supremacía declaraba al rey como jefe supremo de la Iglesia Anglicana. Negar su autoridad era considerada alta traición.

Moro fue enjuiciado en el tribunal de Westminster el 1° de julio de 1535 y declarado culpable de traición por negarse a afirmar la supremacía del rey y decapitado en Tower Hill el 6 de julio.

Moro fue beatificado el 29 de diciembre de 1886 y canonizado el 19 de mayo de 1935.

En 1966, Fred Zinnemann realizó una película basada en la obra de teatro de Robert Bolt sobre Tomás Moro. En la película aparecen Paul Scofield y Peter O'Toole, con la participación de Wendy Hiller y Robert Shaw. La fotografía estuvo a cargo de Ted Moore.

## 5 OBJETIVO

Describir cómo se implanta un programa de responsabilidad social corporativa.

## Implantación de un programa de responsabilidad social corporativa<sup>37</sup>

Para superar la publicidad negativa de las malas acciones corporativas y restaurar la confianza, las empresas actualmente auditan más sus actividades de responsabilidad social, no sólo las financieras.<sup>38</sup> Algunos de los temas incluidos en la auditoría se enfocan en valores clave como la responsabilidad social, la comunicación abierta, el trato hacia los empleados, la confidencialidad y el liderazgo.<sup>39</sup> Las empresas reconocen ahora sus responsabilidades hacia varios grupos de interés, diferentes a los propietarios corporativos. Algunas establecen incluso objetivos específicos en áreas sociales y tratan de medir formalmente sus contribuciones a diversos elementos de la sociedad y a la sociedad en conjunto. Un número creciente de empresas, así como de instituciones del sector público y de voluntariado, están tratando de evaluar sistemáticamente su desempeño social.<sup>40</sup> Una **auditoría social** es una evaluación sistemática de las actividades de una empresa en cuanto a su impacto social. Actualmente se utilizan tres tipos posibles de auditorías sociales: 1) inventario simple de actividades, 2) recopilación de gastos socialmente importantes y 3) determinación del impacto social. El inventario es generalmente un buen lugar para comenzar. Consiste en una lista de actividades orientadas socialmente que la empresa lleva a cabo. Éstos son algunos ejemplos: 1) empleo y capacitación de minorías, 2) apoyo a empresas de minorías, 3) control de la contaminación, 4) donación corporativa, 5) participación de ejecutivos en proyectos comunitarios seleccionados y 6) un programa intensivo para reducir el desempleo. La auditoría social ideal va más allá de una simple lista e incluye la determinación de los beneficios reales para la sociedad de cualquier actividad empresarial orientada socialmente.

Se recomiendan los pasos siguientes para establecer e implantar un programa de responsabilidad social corporativa (RSC). En primer lugar, se debe asignar a una persona como responsable del programa y desarrollar una estructura. Esta persona debe reportar, por lo menos, a los niveles directivos o a un miembro del consejo de administración.

### Auditoría social:

Una evaluación sistemática de las actividades de una empresa en cuanto a su impacto social.

## Tendencias e Innovaciones

### ¿Un cambio en los estándares éticos?

No todo el mundo es tan ético como Leonard Roberts, el antiguo presidente de Arby's, la cadena de restaurantes de comida rápida. Él tomó el control de la cadena cuando ésta sufría pérdidas y la hizo rentable, pero después renunció al consejo de administración cuando el dueño de Arby's amenazó con retirar los bonos al personal de Roberts y no proporcionar la ayuda prometida a los concesionarios para incrementar aún más las utilidades. En represalia por su postura ética, Roberts fue despedido. Entonces, fue contratado como director general de la cadena de restaurantes Shoney's. Poco tiempo después de su llegada, descubrió que la empresa estaba sujeta al proceso legal por discriminación racial más grande de la historia. Después de investigar y descubrir que la empresa, de hecho, estaba equivocada, Roberts prometió que el proceso se resolvería de manera justa. El propietario de Shoney's aceptó pagar y resolver la disputa extrajudicialmente, pero sólo si Roberts renunciaba después de eso. "Mi postura en cuanto a la integridad se estaba volviendo un poco difícil para mi esposa e hijos", comentó. "Sin embargo, sabía que debía hacerlo; no había otra solución. No puedes fingir, sino defender lo que es correcto a pesar de todo. No puedes mantener tu integridad en 90 por ciento y ser un líder. Debe ser del 100 por ciento". Posteriormente, Roberts se convirtió en director general de Radio Shack, y un año después de eso, en director general de Tandy's, propietaria de Radio Shack. Debido a su trabajo en Radio Shack, la revista *Brandweek* lo nombró Vendedor del Año.<sup>41</sup>

En segundo lugar, se debe establecer una revisión de lo que la empresa está haciendo en ese momento con respecto a la RSC. Se debe determinar la diferencia entre dónde está la empresa en el presente y dónde desea estar (un análisis de diferencias). En tercer lugar, se establecen las expectativas y perspectivas de los accionistas. En cuarto lugar, se redacta una declaración de políticas que abarquen áreas de la RSC, como asuntos ambientales, sociales y comunitarios. En quinto lugar, se debe desarrollar una serie de objetivos corporativos y un plan de acción para implantar las políticas. En sexto lugar, deben crearse metas cuantitativas y cualitativas para toda la empresa e indicadores de desempeño clave durante un periodo de dos a cinco años junto con mecanismos necesarios de medición, supervisión y auditoría. Estas acciones y estrategias se deben centrar en los negocios principales de la organización. En séptimo lugar, es necesario comunicar la dirección de la RSC en esta empresa a los grupos de interés y administradores de fondos. En octavo lugar, se debe determinar el avance del programa de RSC. Por último, se debe presentar un informe del progreso de este programa.<sup>42</sup> El programa de RSC no debe ser un intento de una sola vez, sino más bien un esfuerzo continuo de supervisión e información de los logros de la empresa en el área de la responsabilidad social.

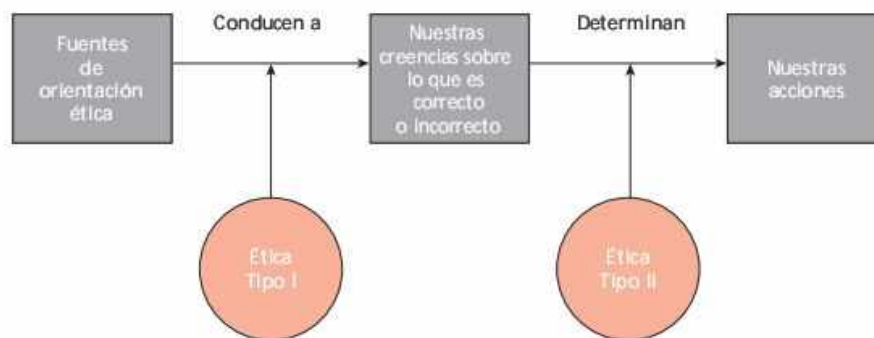
## 6 OBJETIVO

Comprender el modelo de ética y describir la ética de recursos humanos.

### Un modelo de ética

No hace mucho tiempo que algunas organizaciones aceptaban la ética de dientes para afuera. Entonces, el mundo fue testigo de la caída de empresas como Enron y World-Com. Incluso las prácticas de gigantes como IBM, General Electric y Xerox han sido cuestionadas.<sup>43</sup> Algunos creen que ocurrirán otros grandes escándalos en los negocios. Si esto sucede, se perderán más pensiones y empleos.<sup>44</sup> En un estudio realizado a 300 empresas públicas importantes, las que hicieron un compromiso explícito de seguir un código ético proporcionaron más del doble del valor a los accionistas en comparación con las empresas que no lo hicieron.<sup>45</sup>

De acuerdo con Kenneth D. Lewis, presidente y director general de Bank of America, "Existe una diferencia entre lo que es legal y lo que es ético, pero no hablamos a menudo sobre eso y me he preguntado por qué. Quizá la gente piensa que es demasiado fácil . . . demasiado difícil de definir . . . o, en lenguaje corporativo, poco 'práctico'. Quizá es más fácil para nosotros sujetarnos a nuevas leyes y regulaciones como la solución. Pero las nuevas leyes son sólo parte de la solución. Y, desde mi punto de vista, no llegan a la



**Figura 2.3** Un modelo de ética

Fuente: R. Wayne Mondy y Shane R. Premeaux, *Management: Concepts, Practices and Skills*, séptima edición (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995), pág. 91.

### Ética:

La disciplina que trata con lo bueno y lo malo, lo correcto y lo incorrecto o con el deber moral y la obligación.



Web Wisdom

Ética de la SHRM

[www.shrm.org/hrlinkgs/default.asp](http://www.shrm.org/hrlinkgs/default.asp)

Este sitio Web proporciona información sobre prácticas administrativas relacionadas con la ética.

causa del problema".<sup>46</sup> Recuerde que al principio de este capítulo analizamos tres leyes que se aprobaron en un intento de reducir las fallas éticas.

La **ética** es la disciplina que trata con lo que es bueno y lo que es malo, lo correcto y lo incorrecto o con el deber moral y la obligación. La ética trata sobre decidir si una acción es buena o mala y qué hacer si es "mala". La ética es una disciplina filosófica que describe y dirige la conducta moral.<sup>47</sup> Los especialistas en RH toman decisiones éticas (o poco éticas) todos los días. ¿Envía usted a la persona mejor calificada, que pertenece a una minoría, para que sea entrevistada, sabiendo que la persona que hace la selección no desea minorías en el departamento? ¿"Olvida" decirle a un posible empleado el aspecto peligroso de cierto empleo? Algunas decisiones éticas son importantes y otras son menos importantes. Pero las decisiones en asuntos menores establecen con frecuencia un esquema para las decisiones más importantes que toma un administrador.

La figura 2.3 presenta un modelo de ética. Como podemos ver, la ética consiste principalmente en dos relaciones, señaladas por las líneas horizontales gruesas. Una persona u organización es ética si estas relaciones son fuertes y positivas. Observe que como primer elemento del modelo están las fuentes de orientación ética. Uno podría usar diversas fuentes para determinar lo que es correcto o incorrecto, bueno o malo, moral o inmoral. Estas fuentes incluyen la Biblia y otros libros sagrados. También incluyen la *voz interna* que muchos conocen como conciencia. Millones creen que la conciencia es un regalo de Dios o la voz de Dios. Otros la consideran una respuesta desarrollada que se basa en la internacionalización de costumbres sociales. Otra fuente de orientación ética es el comportamiento y consejo de personas que los psicólogos llaman *el otro significativo* —nuestros padres, amigos, modelos a seguir y miembros de nuestras iglesias, clubes y asociaciones. Para la mayoría de los profesionistas, existen códigos de ética que prohíben cierto comportamiento. Sin esta conciencia que se ha desarrollado podría ser fácil decir, "Todo mundo lo hace", "Sólo por esta vez no hará daño" o "Nadie se dará cuenta".<sup>48</sup>

Las leyes ofrecen también directrices para el comportamiento ético, prohibiendo actos que puedan ser especialmente dañinos para otros. Si determinado comportamiento fuera ilegal, la mayoría lo consideraría poco ético también, por supuesto existen excepciones. Por ejemplo, durante la década de los cincuenta, las leyes de la mayoría de los estados sureños relegaban a las personas negras a la parte posterior de los autobuses o les asignaban un estatus inferior. Martin Luther King Jr. se opuso al cumplimiento de dichas leyes, y de hecho participó en la desobediencia civil y otras formas no violentas de resistencia. King ganó el Premio Nobel de la Paz por sus esfuerzos.

Observe en la figura 2.3 que las fuentes de orientación ética deben dirigir nuestras creencias o convicciones sobre lo que es correcto o incorrecto. La mayoría estaría de acuerdo en que las personas tuvieran una responsabilidad para aprovechar estas fuentes de orientación ética. En pocas palabras, las personas deben preocuparse de lo que es correcto e incorrecto y no sólo interesarse en lo que es conveniente. La fuerza de la relación entre lo que una persona u organización cree que es moral y correcto y lo que las fuentes disponibles de orientación sugieren que es moralmente correcto es la **ética tipo I**. Por ejemplo, suponga que un gerente de RH cree que es correcto no contratar minorías a pesar del hecho de que casi todo el mundo condena esta práctica. Esta persona es poco ética, pero quizá sólo en el sentido de la ética tipo I.

Simplemente tener fuertes creencias sobre lo que es correcto e incorrecto y basarlas en las fuentes apropiadas puede tener poca relación con lo que uno hace. La figura 2.3

### Ética tipo I:

La fuerza de la relación entre lo que una persona u organización cree que es moral y correcto y lo que las fuentes disponibles de orientación sugieren que es moralmente correcto.

## Dilema Ético

### Dilema de selección

Lo están transfiriendo a un nuevo puesto en la empresa y su jefe le pidió que nombrara a uno de sus subordinados para reemplazarlo. Los posibles candidatos son Randy Carlton, quien obviamente está mejor calificado y James Mitchell quien sin tanta experiencia, tiene mucho más aceptación de los trabajadores. Si Randy es promovido, usted no tiene la certeza de que los trabajadores lo acepten como su líder. James, por otro lado, es un trabajador dedicado y tiene la aceptación y el respeto de los demás, incluyendo a Randy. Al trabajar en la decisión, usted piensa en lo injusto que sería para Randy que el sentir de los demás trabajadores le impidiera recibir la promoción que se merece. Al mismo tiempo, usted siente que su responsabilidad principal debe ser mantener la productividad de su unidad de trabajo. Si su antigua división fracasara después de su salida, esto dañaría su reputación, no digamos ya a la empresa.

#### ¿Qué haría usted?

#### Ética tipo II:

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

ilustra que la **ética tipo II** es la fuerza de la relación entre lo que uno cree y la manera en que uno se comporta. Por ejemplo, si un gerente de RH sabe que es incorrecto discriminar, pero de todas maneras lo hace, el gerente de RH es poco ético en el sentido de la ética tipo II. Si un consejo de administración considera que es incorrecto pagar salarios excesivos al director general, pero paga salarios exorbitantes, este comportamiento es poco ético también. Por lo general, una persona no es considerada ética a menos que se apegue a ambos tipos de ética.

*A medida que nos desplazamos a lo largo del libro, encontrará dilemas éticos a considerar. Tome unos momentos para determinar cómo manejaría cada dilema. En todos los casos debe ser evidente cuál es la respuesta ética. Las decisiones son buenas e ingeniosas en un ambiente académico. Después, debe preguntarse a sí mismo, ¿existen otros factores que deberían considerarse al tomar una decisión? Frecuentemente, existen muchos factores que pueden influir en una persona para que tome una decisión poco ética.*

## 7 OBJETIVO

Entender la importancia de un código de ética, describir la ética y el concepto de gerente de RH.

#### Ética de recursos humanos:

La aplicación de principios éticos a las relaciones y actividades de recursos humanos.

### Ética de recursos humanos

La **ética de recursos humanos** es la aplicación de principios éticos a las relaciones y actividades de recursos humanos. Como se mencionó anteriormente, leer el periódico o ver el noticiero de la noche nos ofrece una amplia ilustración de las prácticas ilegales o poco éticas de las personas que trabajan en grandes corporaciones. Decidir lo que es ético en ocasiones es difícil. Algunos creen que los que se dedican a los recursos humanos tienen mucho trabajo al tratar de establecer la conciencia de una organización.<sup>49</sup> Ciertamente, algunas de las fallas éticas de años recientes ocurrieron en el campo conocido como administración de recursos humanos.

Para que las organizaciones crezcan y prosperen, se debe emplear a buenas personas. En la actualidad, los universitarios en busca de empleo creen que la ética del liderazgo corporativo es importante en su búsqueda de la empresa "correcta" para la cual trabajar. En una encuesta reciente, 82 por ciento de los encuestados dijo que encontrar una empresa ética era importante en su búsqueda de empleo.<sup>50</sup> Algunas empresas buscan nuevos empleados que tengan bases éticas sólidas porque han descubierto que una persona ética tiende a ser más exitosa. Catherine H. Gates, coordinadora de capacitación de Montgomery Mutual Insurance Co., con sede en Sandy Spring, Maryland comentó, "Las personas que obtienen calificaciones altas en las pruebas de ética tienden a tener un mejor desempeño profesional a largo plazo".<sup>51</sup>

Últimamente, muchos comentarios con respecto a la ética se refieren al monto excesivo de la compensación que reciben algunos ejecutivos. Muchas formas de compen-



sación para ejecutivos como las opciones de compra de acciones y paquetes de separación han sido cuestionadas. Hace 20 años Lee Iacocca, entonces presidente de Chrysler, era el directivo mejor pagado en Estados Unidos, con un sueldo de 20 millones de dólares al año. Los directores generales de las grandes corporaciones ganaron 411 veces más que el trabajador en el 2001. En la década pasada los salarios de los puestos de niveles bajos aumentaron un 36 por ciento en comparación con el sueldo de los directores generales que aumentó 340 por ciento, sumando un promedio de 11 millones de dólares.<sup>52</sup> Jack Welch, alguna vez un ícono corporativo de GE y de la escuela de administración, es conocido ahora por sus excesos corporativos. Su ex esposa reveló su plan de pago de pensión anual de 9 millones de dólares, más incentivos exorbitantes como el uso vitalicio del apartamento de GE con un costo de 80,000 dólares mensuales, ubicado en Manhattan con alimentos y servicio de limpieza incluidos; el uso vitalicio de la flotilla de aviones corporativos de GE, incluyendo un avión empresarial Boeing 737; un Mercedes nuevo más una limosina y chofer, así como boletos gratis para palcos de la ópera y diversos eventos deportivos.<sup>53</sup> Bruce Ellig, un experto en compensación de ejecutivos y autor de *The Complete Guide to Executive Compensation*, opinó, “Los comités de compensación se deben concentrar en planes de pago por desempeño. Los incentivos son pagos de acuerdo al puesto y no contribuyen en nada para aumentar el valor de los accionistas”.<sup>54</sup> “El pago excesivo a los directores generales es la enfermedad de las vacas locas de las salas de junta estadounidenses”, comenta J. Richard Finlay, presidente de Canada’s Center for Corporate & Public Governance. “Se desplaza de empresa a empresa, dejando a los directores incapaces de aplicar su sentido común.”<sup>55</sup>

## Un código de ética

La mayoría de las empresas tienen códigos de ética. Muchas asociaciones industriales adoptan esta clase de códigos, que después recomiendan a sus miembros. Algunos consultores se especializan en ayudar a las empresas a inculcar principios éticos en sus culturas corporativas y la mayoría de las escuelas de administración ahora incluyen ética empresarial en sus cursos. Existen muchos tipos de códigos de ética. Un ejemplo excelente de un código de ética es el que desarrolló la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM, por sus siglas en inglés; Society for Human Resource Management). Entre las disposiciones más importantes del código de la SHRM está: la responsabilidad profesional, el desarrollo profesional, el liderazgo ético, la imparcialidad y la justicia, los conflictos de intereses y el uso de información. Con respecto al conflicto de intereses, el código declara, “Como especialistas en RH, debemos mantener un alto nivel de confianza en nuestros grupos de interés. Debemos proteger los beneficios de nuestros grupos de interés así como nuestra integridad profesional y no participar en actividades que creen conflictos de intereses reales, aparentes o potenciales”.<sup>56</sup> Es de vital importancia que los que trabajan en la administración de recursos humanos entiendan las prácticas que son inaceptables y se aseguren de que los miembros organizacionales se comporten de manera ética al tratar con otras personas.

Un código de ética establece las reglas por las cuales la organización está viva. Pero como Samuel A. DiPiazza Jr., director general global de PricewaterhouseCoopers dijo, “Es fácil hablar de ética, pero es mucho más difícil crear una organización ética, eficaz y diversa que defienda la verdad y la integridad”.<sup>57</sup> Después de publicar estas reglas, todo mundo, dentro y fuera de la empresa conoce las reglas con las que deben vivir los empleados.<sup>58</sup> Es importante la participación amplia de los que están sujetos al código. Michael Coates, presidente de Hill and Knowlton Canada comentó, “Para que una empresa se comporte éticamente, debe vivir y respirar su código de conducta, capacitar a su personal y comunicar su código a través de sus declaraciones. No puede sólo imprimir un manual que permanezca en un estante corporativo”.<sup>59</sup> ¿Qué se debe incluir en un código de ética? Los temas incluidos generalmente son la conducta ética, la competencia justa y asuntos relacionados con el lugar de trabajo y los RH.<sup>60</sup> Los empleados deben recibir ejemplos reales de comportamiento ético. Por ejemplo, en Wal-Mart se considera poco ético aceptar regalos de los proveedores, por lo que se destruyen o se donan a instituciones de beneficencia.<sup>61</sup>

Para que los empleados consideren activamente el código, las grandes empresas nombran a un funcionario de ética. Esta persona debe entender el ambiente de trabajo. Un

candidato probable para este puesto podría ser el vicepresidente de RH. Para obtener la participación de otras personas en la organización, se debe establecer un comité de ética, el cual incluye con frecuencia a representantes del departamento legal, recursos humanos, satisfacción corporativa, comunicaciones corporativas, asuntos externos y departamento de capacitación.<sup>62</sup>

Existen razones para alentar a las asociaciones industriales a desarrollar y promover mejores códigos de conducta. Para una sola empresa es difícil ser precursora de prácticas éticas si sus competidores aprovechan los atajos poco éticos. Por ejemplo, las empresas estadounidenses deben cumplir la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero, que prohíbe sobornar a funcionarios gubernamentales o ejecutivos de negocios.<sup>63</sup> Obviamente, la ley no impide a los competidores extranjeros sobornar a funcionarios gubernamentales o empresariales para obtener negocios y estas prácticas son comunes en muchos países. En ocasiones, esto pone en desventaja a las empresas estadounidenses. Un número creciente de organizaciones internacionales han desarrollado directrices para ayudar a frenar la corrupción en el futuro. Varias multinacionales, incluyendo a Ciba-Geigy de Suiza, han alentado a otras multinacionales a unirse en una causa común y adoptar políticas contra prácticas corruptas semejantes a las de la ley estadounidense. Quizá estos códigos voluntarios sirvan para mejorar los estándares de la ética que se practica en los negocios internacionales.

Incluso recientemente han cambiado los criterios para ganar el Premio a la Calidad Nacional Baldrige. Ahora dan mayor importancia a la ética en el liderazgo. Desde el año 2003, los criterios establecen que los líderes de alto nivel deben servir como modelos a seguir para el resto de sus organizaciones. A los postulantes al Baldrige se les hacen preguntas en cuanto a cómo los líderes de alto nivel crean un ambiente que fomenta y requiere de un comportamiento legal y ético, y cómo abordan asuntos de gobierno como la contabilidad fiscal y la independencia en las auditorías.<sup>64</sup>

## La ética y el gerente de RH

Durante los escándalos corporativos recientes, los especialistas en RH parecían ser *virtualmente invisibles*. Algunos creen que los RH pudieron haber hecho mucho más para disminuir las malas acciones corporativas y mejorar la imagen de las corporaciones. Dicho esto, muchos creen que los especialistas en RH tienen ahora el deber de ayudar a restaurar la confianza en las organizaciones.<sup>65</sup> De hecho, uno de los principios básicos del Código de Ética y Normas Profesionales de la Administración de RH de la SHRM declara que “Como especialistas en RH, somos responsables de agregar valor a las organizaciones a las que servimos y contribuir al éxito ético de dichas organizaciones”.<sup>66</sup>

El gerente de RH puede ayudar a fomentar una cultura ética, pero eso significa más que sólo colgar carteles del código de conducta en las paredes. En vez de eso, ya que el trabajo principal de los especialistas en RH es tratar con el personal, deben ayudar a introducir prácticas éticas en la cultura corporativa. Deben ayudar a establecer un ambiente donde los empleados de toda la organización trabajen para reducir las fallas éticas. La carga ética de los especialistas en RH requiere un largo camino para establecer la credibilidad de toda la organización. En un estudio reciente, en empresas donde los empleados creen que el departamento de RH es eficaz, 62 por ciento de los trabajadores también cree que la organización es confiable. Sin embargo, en empresas donde los RH se consideraron ineficaces, sólo el 8 por ciento de los empleados cree que es posible confiar en la administración. Ciertamente, el nivel directivo debe ser el punto central para crear confianza, pero los RH deben esforzarse en mantenerla.<sup>67</sup> Aparentemente, existen algunos cambios en los ejecutivos de RH. En una encuesta realizada a ejecutivos de RH, 79 por ciento dijo que denunciaría una violación legal en su empresa y 83 por ciento respondió que tomaría medidas drásticas si supieran de una violación a los estándares profesionales o éticos.<sup>68</sup>

Existen dos áreas donde los especialistas en RH pueden tener un mayor impacto en la ética y por lo tanto en la cultura corporativa. Estas áreas son: el gobierno corporativo y la compensación de ejecutivos. RH debe revisar y hacer cumplir las políticas de gobierno organizacional y la implantación de métodos para garantizar un alto nivel de integridad y eficacia de los ejecutivos. Todos los empleados deben saber qué es ético y poco ético en su área específica de operaciones. Es insuficiente decir que todo mundo debe ser ético. Se debe fomentar el diálogo de tal manera que los trabajadores de distintas



Web Wisdom  
International Business  
Ethics Institute

[www.business-ethics.org/index.asp](http://www.business-ethics.org/index.asp)

Este sitio Web se fundó en 1994 como respuesta a la necesidad creciente de transnacionalismo en el campo de la ética empresarial.

áreas sepan qué es ético. Por ejemplo, las preguntas éticas que confronten a un vendedor serán distintas a las de investigación o producción.

La segunda área en la que RH debe concentrarse es la compensación de ejecutivos. La compensación es quizá el área donde los ejecutivos de RH pueden ejercer el mayor impacto en el comportamiento corporativo. Si los especialistas en RH de alto nivel conocen la organización en forma detallada, así como su naturaleza estratégica, pueden desempeñar un papel de apoyo importante en el establecimiento y ajuste de la compensación para el director general y otros directivos. Obviamente, el método actual para determinar la compensación de ejecutivos está bajo el escrutinio público, incluyendo las opciones de compra de acciones, las fórmulas de éxito a recompensar y la equidad de los paquetes de separación. “RH debe asegurarse de que el comité de compensación posea información relevante, verídica y exacta para la toma de decisiones en colaboración con consultores y gerentes”, afirma Edward Graskamp, líder de prácticas nacionales para la compensación de ejecutivos de la empresa de consultoría Watson Wyatt. Los especialistas en RH deben ser reconocidos en sus organizaciones como personas capaces de contribuir con deliberaciones estratégicas, pueden proporcionar la orientación e información necesarias para tomar decisiones correctas en cuanto a la compensación; tienen el deber de fomentar las prácticas de compensación éticas.<sup>69</sup>

## 8 OBJETIVO

Describir la profesionalización de la administración de recursos humanos.

### Profesión:

Una vocación caracterizada por la existencia de un conjunto de conocimientos y un procedimiento para certificar a los miembros de la profesión.

## Profesionalización de la administración de recursos humanos

Una **profesión** es una vocación que se caracteriza por la existencia de un conjunto de conocimientos comunes y un procedimiento para certificar a los miembros de la profesión. Las normas de desempeño las establecen los miembros de la profesión, más que los que no pertenecen a ella, es decir, la profesión se regula a sí misma. La mayoría de los profesionales tienen también organizaciones representativas eficaces que permiten a los miembros intercambiar ideas de interés mutuo. Estas características se aplican al campo de los recursos humanos y de varias organizaciones reconocidas que sirven a la profesión. Entre las más importantes están la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM, por sus siglas en inglés; Society for Human Resource Management), el Instituto de Certificación de especialistas en Recursos Humanos (HRCI, por sus siglas en inglés; Human Resource Certification Institute), la Sociedad Americana para la Capacitación y el Desarrollo (ASTD, por sus siglas en inglés; American Society for Training and Development) y WorldatWork, la Asociación Profesional para la Compensación, Beneficios y Recompensas Totales (The Professional Association for Compensation, Benefits, and Total Rewards) (antiguamente la American Compensation Association).

### Sociedad para la Administración de Recursos Humanos

La organización profesional más grande a nivel nacional para personas que participan en todas las áreas de la administración de recursos humanos es la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM). El nombre refleja la función cada vez más importante que desempeña la administración de recursos humanos en el resultado final del análisis financiero de las organizaciones. Las metas básicas de la sociedad incluyen definir, mantener y mejorar las normas de excelencia en la práctica de la administración de recursos humanos. La organización está integrada por 175,000 profesionales con más de 500 agrupaciones afiliadas en Estados Unidos y socios en más de 120 países. También existen diversas agrupaciones estudiantiles en universidades estadounidenses.<sup>70</sup> La SHRM publica una revista mensual, *HRMagazine*, y un periódico mensual, *HR News*. Una subsidiaria importante de la SHRM, la Asociación de la Administración de Empleo (EMA, por sus siglas en inglés; Employment Management Association), ofrece información detallada sobre temas que abordan aspectos de empleo y retenciones, en tanto que la SHRM ofrece una cobertura más amplia de asuntos de RH. La EMA se centra en todos los aspectos del proceso de empleo, desde la contratación hasta las entrevistas de salida y más allá.<sup>71</sup>

### Human Resource Certification Institute

Uno de los avances más importantes en el campo de la ARH es el establecimiento del Human Resource Certification Institute (HRCI), un instituto afiliado a la SHRM. Fundado en 1976, la meta del HRCI es reconocer a los especialistas en recursos humanos a través



Web Wisdom

Human Resource  
Certification Institute  
(HRCI)

[www.hrci.org](http://www.hrci.org)

Este sitio Web proporciona información sobre el Programa de Certificación Profesional en Administración de RH para personas que buscan expandir su capacitación formal en RH.

de un programa de certificación.<sup>72</sup> Desde 1976, más de 60,000 especialistas en recursos humanos han recibido certificación.<sup>73</sup> Este programa impulsa a los especialistas en recursos humanos a actualizar continuamente sus conocimientos y habilidades. La certificación indica que han dominado un conjunto de conocimientos validados. Hace varios años, Wiley Beavers, antiguo presidente nacional de la SHRM, declaró que la certificación en recursos humanos:

- Permitiría a los estudiantes concentrarse en direcciones de carrera en etapas tempranas de su educación.
- Proporcionaría directrices sólidas a los jóvenes profesionistas en áreas importantes de los recursos humanos.
- Animaría a los especialistas experimentados a actualizar sus conocimientos.

El apéndice de este capítulo contiene los requisitos para obtener la certificación a través del Human Resource Certification Institute.

### **Sociedad Americana para la Capacitación y el Desarrollo**

Fundada en 1944, la Sociedad Americana para la Capacitación y el Desarrollo (ASTD) ha crecido hasta convertirse en la organización profesional especializada en recursos

#### **Una Perspectiva Global**

### **“Si a Roma fueres, haz lo que vieres” no funciona hoy en día**

**El viejo adagio**, “si a Roma fueres, haz lo que vieres”, facilitaba la toma de decisiones éticas. El nuevo, aún por escribirse, hará más difícil la toma de decisiones éticas. Dennis Bakke, presidente de AES Corporation, la compañía independiente de energía eléctrica más grande del mundo, con sede en Arlington, Virginia, se proclama como “imperialista cultural”. Él no reducirá los estándares éticos de su corporación de 9.3 mil millones de dólares en ninguno de los 31 países donde posee o invierte en 184 plantas de energía eléctrica. Esto incluye países plagados de corrupción como Uganda. Recientemente, AES obtuvo la aprobación final para construir una presa hidroeléctrica de 250 megawatts en el alto Río Nilo de Uganda. Bakke dice que en una década de desarrollo de proyectos, ha prohibido hasta ahora el pago de sobornos. Los extranjeros que escuchan sobre el proyecto de 550 millones de dólares dicen que resistir la corrupción debe haber sido imposible. Pero Bakke sostiene lo contrario. Dice que ni siquiera aprobaría el pago de honorarios a periodistas ugandeses por escribir historias positivas, una práctica común en Uganda, a pesar de las fuertes críticas contra AES por la destrucción de los rápidos de Bujagali, el desplazamiento de granjeros pobres y la negociación de acuerdos políticos. Bakke se ocupa regularmente de un problema que enfrentan todas las empresas que conducen negocios globalmente. Debe decidir qué es éticamente aceptable cuando las prácticas domésticas y del país anfitrión entran en conflicto. Pero los dilemas que él y otros directores generales manejan se han vuelto mucho más complejos y atraen con mayor rapidez la atención de los medios de comunicación.<sup>74</sup>

“Si creemos que el estado-nación tiene alguna responsabilidad moral”, dice Rushwood Kidder, presidente del Instituto para la Ética Global con sede en Camden, Maine, “Entonces, debemos extender [lo mismo para la corporación multinacional] la entidad que toma el lugar del estado-nación a más y más partes de la sociedad”. John Browne, presidente de BP, piensa de modo similar. “Si la globalización marca el fin de la soberanía de los gobiernos nacionales”, dijo en un discurso en la Universidad de Cambridge el año pasado, “Debe igualmente terminar con cualquier sentido de aislamiento bueno que exista en el mundo corporativo”. El viejo adagio que una vez fue aceptado en muchos ámbitos (“Si a Roma fueres, haz lo que vieres”) se ha vuelto aún más inaceptable. Los globalfóbicos han tomado las calles para recordar esto a los directivos. El nuevo desafío para los directivos es actuar como un líder ético para la sociedad en conjunto, actuar antes de que las crisis lo exijan, permitir que personas fuera de la organización participen en la toma de decisiones y adherirse a las normas de comportamiento que los locales adoptan.<sup>75</sup>

humanos más grande. Su afiliación suma más de 70,000 profesionales y cuenta con más de 150 agrupaciones locales. Los miembros de la ASTD trabajan en más de 15,000 corporaciones multinacionales, empresas pequeñas y medianas, instituciones gubernamentales, colegios y universidades.<sup>76</sup> La organización está integrada por personas que están interesadas específicamente en la capacitación y el desarrollo. La sociedad publica una revista mensual, *T+D*. También están disponibles muchas otras publicaciones para ayudar a sus miembros a permanecer actualizados en el área.<sup>77</sup>

### **WorldatWork: la Asociación Profesional para la Compensación, Beneficios y Recompensas totales**

WorldatWork fue fundada en 1955 como la Asociación Americana de Compensaciones (ACA, por sus siglas en inglés; American Compensation Association) y tiene actualmente una membresía superior a los 25,000 profesionales.<sup>78</sup> Esta organización está integrada por profesionales de la administración y recursos humanos que son responsables del establecimiento, la ejecución, la administración o la aplicación de prácticas y políticas de compensación en sus organizaciones. La revista trimestral de WorldatWork contiene información relacionada con aspectos de compensación. Su programa de certificación es reconocido por su calidad. WorldatWork ofrece tres certificaciones profesionales a sus miembros: Profesional Certificado en Compensaciones (CCP, por sus siglas en inglés; Certified Compensation Professional), Profesional Certificado en Beneficios (CBP, por sus siglas en inglés; Certified Benefits Professional) y Profesional en Remuneraciones Globales (GRP, por sus siglas en inglés; Global Remuneration Professional).<sup>79</sup>

## Resumen

### 1. Describir las actitudes variables hacia la responsabilidad social y la ética empresarial.

Aparentemente, el comportamiento socialmente responsable rinde beneficios que se observan en el resultado final del análisis financiero. Esa es la conclusión de la investigación más reciente que se basa en la lista de los mejores 100 ciudadanos corporativos, la cual muestra que el rendimiento financiero de estas empresas era “significativamente mejor” que el de otros en la lista de los 500 mejores de Standard & Poor’s. Con respecto a la ética, la mayoría de las 500 corporaciones más grandes de Estados Unidos tiene ahora un código de ética.

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

La responsabilidad social corporativa (RSC) es la obligación implícita y forzosa que sienten los gerentes, actuando en su capacidad oficial, de servir o proteger los intereses de grupos distintos al de ellos mismos. Es la manera en que una empresa como un todo se comporta hacia la sociedad.

### 3. Explicar los intentos de legislar la ética y la responsabilidad social.

Se han presentado tres intentos para legislar la responsabilidad social y la ética empresarial desde finales de la década de los ochentas. El primero, la Ley de Integridad en las Adquisiciones de 1988, se aprobó después de que hubo algunos informes sobre contratos militares por tazas de baño de 500 dólares. El segundo intento ocurrió con la aprobación en 1992 de las Directrices Federales sobre Imposición de Sentencias para las Organizaciones que trazaban un programa efectivo de ética. El tercer intento para legislar la responsabilidad social y la ética empresarial fue la Ley de Auditoría Contable Corporativa, Responsabilidad y Transparencia, cuyo enfoque fue reparar los abusos en informes financieros y contables a la luz de los escándalos corporativos recientes.

### 4. Explicar qué significa el análisis de grupos de interés y el contrato social.

Proteger la diversidad de beneficios para los grupos de interés requiere responder a preguntas con respecto a la manera de tratar a los distintos grupos. Responder a dichas preguntas se conoce como *análisis de grupos de interés*. El contrato social es la serie de reglas y supuestos escritos y no escritos sobre las relaciones aceptables entre los diversos elementos de la sociedad.

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

En primer lugar, se debe asignar a una persona como responsable del programa y desarrollar una estructura. En segundo lugar, se debe establecer una revisión de lo que la empresa está haciendo en ese momento con respecto a la RSC. En tercer lugar, se establecen las expectativas y perspectivas de los accionistas. En cuarto lugar, se redacta una declaración de la política que abarque áreas de la RSC, como asuntos ambientales, sociales y comunitarios. En quinto lugar, se deben desarrollar una serie de objetivos corporativos y un plan de acción para implantar las políticas. En sexto lugar, deben crearse metas cuantitativas y cualitativas para toda la empresa e indicadores de desempeño clave. Es necesario comunicar la dirección de la RSC en esta empresa a los grupos de interés y administradores de fondos. En octavo lugar, se debe determinar el avance del programa de RSC. Por último, se debe presentar un informe del progreso de este programa.

### 6. Comprender el modelo de ética y describir la ética de recursos humanos.

La ética es la disciplina que trata con lo que es bueno y lo que es malo, lo correcto y lo incorrecto o con el deber moral y la obligación. La ética consiste principalmente en dos relaciones. El primer elemento del modelo son las fuentes de orientación ética. La fuerza de la relación entre lo que una persona u organización cree que es moral y correcto y lo que las fuentes disponibles de orientación sugieren que es moralmente correcto es la ética tipo I. La ética tipo II es la fuerza de la relación entre lo que uno cree y la manera en que uno se comporta. Por lo general, una persona no es considerada ética a menos que se apegue a ambos tipos de ética. La ética de recursos humanos es la aplicación de principios éticos a las relaciones y actividades de recursos humanos.

7. Entender la importancia de un código de ética, describir la ética y el concepto gerente de RH.

Un código de ética establece las reglas por las cuales vive la organización. El gerente de RH puede ayudar a fomentar una cultura ética.

8. Describir la profesionalización de la administración de recursos humanos.

Varias organizaciones reconocidas sirven a la profesión. Entre las más importantes están la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM), el Instituto para la Certificación de especialistas en Recursos Humanos, (HRCI), la Sociedad Americana para la Capacitación y el Desarrollo (ASTD) y WorldatWork, la Asociación Profesional para la Compensación, Beneficios y Recompensas Totales, (The Professional Association for Compensation, Benefits, and Total Rewards) (anteriormente la American Compensation Association).

## Términos clave

- Responsabilidad social corporativa (RSC), 26
- Grupo de interés organizacional, 28
- Contrato social, 29
- Auditoría social, 32
- Ética, 34
- Ética tipo I, 34
- Ética tipo II, 35
- Ética de recursos humanos, 35
- Profesión, 38

## Preguntas de repaso

1. ¿Cuál ha sido la actitud variante hacia la responsabilidad social y la ética empresarial?
2. ¿Qué es la responsabilidad social corporativa?
3. ¿Qué leyes se han aprobado en un intento para legislar la responsabilidad social?
4. ¿Qué significan los términos *análisis de grupos de interés* y *contrato social*?
5. ¿Cuáles son los pasos que participan en la implantación de un programa de responsabilidad social corporativa?
6. Describa el modelo de ética que presenta su texto. Distinga entre la ética tipo I y tipo II.
7. ¿Qué es la ética de recursos humanos?
8. ¿Por qué es importante tener un código de ética?
9. ¿Cuáles son las áreas donde los especialistas en RH pueden ejercer un impacto mayor en la ética?
10. Defina el término *profesión*. ¿Cree usted que el campo de la administración de recursos humanos es una profesión? Explique su respuesta.

### Incidente 1 de la ARH

## Una falla ética

**Amber Davis** se graduó recientemente de la universidad como licenciada en administración de empresas. Amber era muy brillante, aunque sus calificaciones no lo reflejaban. Había disfrutado enormemente su estancia en la universidad saliendo con chicos, jugando tenis o nadando, pero realizando pocos esfuerzos académicos. Cuando se graduó de la universidad, no había encontrado trabajo. Su padre se sintió muy molesto al descubrir esto y asumió la responsabilidad de vigilar que Amber encontrara trabajo.

El padre de Amber, Allen Davis, era vicepresidente ejecutivo de una empresa mediana de manufactura. Una de las personas a las que contactó al buscar empleo para Amber fue Bill Garbo, el presidente de otra empresa del área. El señor Davis compró muchas provisiones para su empresa en la empresa de Garbo. Después de contarle a Bill su problema, Bill le dijo a Allen que enviara a Amber a su oficina para entrevistarla. Amber fue, como le ordenó su padre, y se sorprendió al saber que antes de salir de la empresa de Bill tenía un trabajo en el departamento de contabilidad. Tal vez, Amber era floja, pero no era tonta. Se dio cuenta de que Bill la contrató porque él esperaba

que esta acción le produjera negocios en el futuro con la empresa de su padre. Aunque el trabajo de Amber no era desafiante, recibía un sueldo mejor que el de los demás empleos del departamento de contabilidad.

Los empleados del departamento no tardaron mucho tiempo para descubrir la razón por la que había sido contratada; Amber se los dijo. Cuando a Amber se le asignaba un trabajo difícil, normalmente conseguía que uno de los otros empleados lo hiciera, insinuando que el señor Garbo se sentiría complacido si esa persona la ayudaba. Se acostumbró a llegar tarde, a tomar descansos prolongados a la hora de la comida y a salir temprano. Cuando el jefe de departamento intentó reprenderla por estas actividades poco comunes, Amber mencionaba la estrecha relación que su padre tenía con el presidente de la empresa. El jefe de departamento no tenía alternativa.

### **Preguntas**

1. Desde un punto de vista ético, ¿cómo evaluaría la acción del señor Garbo al emplear a Amber? Comente.
2. Ahora que ella tiene un empleo, ¿qué haría usted para dirigir su comportamiento en el trabajo?
3. ¿Cree usted que una empresa debe tener políticas con relación a prácticas como la contratación de personas como Amber? Comente.

#### Incidente 2 de la ARH

### **“Usted no me puede despedir”**

**Norman Blankenship** llegó a la puerta lateral de la oficina de la mina Rowland de Consolidation Coal Company, cerca de Clear Creek, Virginia del Oeste. Le dijo al encargado de operaciones de la mina que no le dijera a nadie que estaba ahí. Norman era superintendente general de la operación Rowland. Había trabajado para Consolidation durante 23 años, comenzando como operador de máquinas de minería.

Norman había escuchado que uno de sus jefes de sección, Tom Serinsky, se había estado durmiendo en el trabajo. Tom había sido contratado dos meses antes y la oficina regional de personal lo había asignado a la mina Rowland. Llegó a trabajar como jefe de sección, con el turno de la media noche a las 8 de la mañana. Por su edad y experiencia, Serinsky era la persona con el nivel más alto en la mina en este turno.

Norman tomó uno de los jeeps que operan con batería y que se usan para transportar personal y provisiones dentro y fuera de la mina y se dirigió al área donde Tom estaba asignado. Al llegar, vio a Tom descansando en una camilla de emergencia. Norman detuvo su jeep algunos metros antes de llegar al sitio donde Tom estaba durmiendo y lo abordó. “Oye, ¿estás dormido?” preguntó Norman. Tom se despertó sobresaltado y dijo, “No, no estaba durmiendo”.

Norman esperó a que Tom recobrarara sus sentidos y después dijo, “Podría decir que *estabas* durmiendo. Pero eso no viene al caso. No estabas en tu estación de trabajo. Sabes que no tengo otra opción más que despedirte”. Después de que Tom se fue, Norman llamó al capataz de la mina y le pidió que completara el resto del turno de Tom.

A la mañana siguiente, Norman pidió al jefe de personal de la mina que liquidara oficialmente a Tom. Como parte del procedimiento establecido, el jefe de personal informó al director regional de personal que Tom había sido despedido y le dijo los motivos del despido. El director regional de personal le pidió al jefe de personal que lo comunicara con Norman. El director regional de personal dijo, “Norm, tú sabes que Tom es cuñado de Eustus Frederick, ¿o no?” Frederick era un vicepresidente regional. “No, no lo sabía” contestó Norman, “pero no importa. Las reglas son claras. No me importaría si fuera el hijo de Frederick”.

Al día siguiente, el director regional de personal se presentó en la mina justo en el momento en que Norman estaba listo para realizar un recorrido de rutina por la mina. “Supongo que sabes por qué estoy aquí”, dijo el director de personal. “Sí, estás aquí para quitarme mi autoridad”, contestó Norman. “No, estoy aquí sólo para investigar”, dijo el director de personal.

Cuando Norman regresó a la oficina de la mina después de su recorrido, el director de personal había terminado sus entrevistas. Le dijo a Norman, “Creo que tendremos que regresar a Tom a su trabajo. Si decidimos hacer esto, ¿le permitirías trabajar para ti?” “No, absolutamente no”, respondió Norman. “De hecho, si él trabaja aquí, yo me voy.” Una semana más tarde, Norman se enteró de que Tom estaba trabajando como jefe de sección en otra mina de Consolidación de carbón en la región.

### **Preguntas**

1. ¿Qué haría usted ahora si fuera Norman?
2. ¿Cree que el director de personal manejó el asunto en forma ética? Explique.





Visite  
la Red

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

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

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

## Referencias bibliográficas

- Beth Snyder Bulik, "Can CEOs Defend Corporate America's Image?" *Chief Executive* 180 (julio de 2002): 56.
- Elizabeth Murphy, "Best Corporate Citizens Have Better Financial Performance", *Strategic Finance* 83 (enero de 2002): 20.
- John Hobel, "Should Companies Have a Conscience?" *Canadian HR Reporter* (25 de febrero de 2002): 4.
- "Socially Responsible Funds Rank Highly with Investors", *Investor Relations Business* (28 de enero de 2002): 1.
- Ellyn Spragins, "Put a Halo on Your Portfolio", *Fortune Small Business* 12 (abril de 2002): 84.
- Stan Lomax, "Cooking the Books", *Business and Economic Review* 49 (abril a junio de 2003): 3-8.
- Joan E. Dubinsky, "Business Ethics: A Set of Practical Tools", *Internal Auditing* 17 (julio y agosto de 2002): 39-45.
- Knight Kiplinger, "Ethics on the Ropes", *Kiplinger's Personal Finance* 56 (mayo de 2002): 66-68.
- Bill Leonard, "Corporate Scandals Will Slow the Pace of Executive Recruitment", *HRMagazine* 47 (octubre de 2002): 27-28.
- Lance Moir, "What Do We Mean by Corporate Social Responsibility?" *Corporate Governance* 1 (2001): 2.
- Dubinsky, "Business Ethics".
- Carroll Lachnit, "Why Ethics Is HR's Issue", *Workforce* 81 (marzo de 2002): 10.
- Robert C. Hazard, Jr., "Corporate Ethics, Corporate Pay and the Lodging Industry", *Lodging Hospitality* 58 (noviembre de 2002): 65.
- Joel Schettler, "Leadership in Corporate America", *Training* 39 (septiembre de 2002): 66-77.
- John A. Byrne, Louis Lavelle, Nanette Byrnes, Marcia Vickers y Amy Borrus, "How to Fix Corporate Governance", *BusinessWeek* (6 de mayo de 2002): 68.
- Murray Weidenbaum, "Business Ethics: Everybody's Favorite Oxymoron", *Executive Speeches* 17 (abril y mayo de 2003): 15.
- Bulik, "Can CEOs Defend Corporate America's Image?"
- Kenneth D. Lewis, "The Responsibility of the CEO: Providing Ethical and Moral Leadership", *Vital Speeches of the Day* (15 de octubre de 2002): 6-9.
- Alynda Wheat, "Keeping an Eye on Corporate America", *Fortune* 146 (25 de noviembre de 2002): 44-46.
- Rebecca Barnett, "Character Leadership", *Executive Excellence* 19 (octubre de 2002): 20.
- Curtis C. Verschoor, "Were Enron's Ethical Missteps a Major Cause of Its Downfall?" *Strategic Finance* 83 (febrero de 2002): 22.
- Marie McKendall, "Ethical Compliance Programs and Corporate Illegality: Testing the Assumptions of the Corporate Sentencing Guidelines", *Journal of Business Ethics* 37 (junio de 2002): 367-383.
- Rushworth M. Kidder y Curtis C. Verschoor, "Entering the Third Age of Ethics", *Strategic Finance* 84 (octubre de 2002): 20, 22.
- Gerlad L. Mattman, Jr., "Sarbanes-Oxley Creates New Exposures", *National Underwriter* (11 de noviembre de 2002): 27-28.
- "New ERISA and Pension Rules Come with Sarbanes-Oxley Act", *HR Focus* 79 (octubre de 2002): 8-9.
- Jeffrey C. Gerrish, "Ten New Commandments for Corporate Governance", *ABA Banking Journal* 94 (noviembre de 2002): 16-20.
- Howard Stock, "Ethics Trump Rules, Levitt Says", *Investor Relations Business* (7 de abril de 2003): 1.
- "Jonathan A. Segal, 'The Joy' of Uncooking", *HRMagazine* (noviembre de 2002): 52-57.
- Steve Bates, "Tough Reforms Suggested for Executive Compensation", *HRMagazine* 47 (noviembre de 2002): 12-14.
- "Congress' Own Corporate Scandals", *BusinessWeek* (30 de septiembre de 2002): 126.
- Jesse F. Dillard y Kristi Yuthas, "Ethical Audit Decisions: A Structuration Perspective", *Journal of Business Ethics* 36 (marzo de 2002): 49-64.
- Eilene Zimmerman, "Shareholders Are Watching HR", *Workforce* 81 (octubre de 2002): 18.
- Susan Scharreik, "Following Your Conscience Is Just a Few Clicks Away", *BusinessWeek* (13 de mayo de 2002): 116-118.
- Alex Taylor III, "VW's Rocky Road Ahead", *Fortune* 128 (23 de agosto de 1993): 64-68.
- Adaptado del Comité para el Desarrollo Económico y de Sandra L. Holmes, "Corporate Social Performance and Present Areas of Commitment", *Academy of Management Journal* 20 (septiembre de 1977): 435.
- Citado en Robert Bolt, *A Man for All Seasons* (Nueva York: Random House, 1962).
- Andreas King, "How to Get Started in Corporate Social Responsibility", *Financial Management* (octubre de 2002): 5.
- Myra Stark, "The Get-Real World", *Brandweek* (7 de octubre de 2002): 16-17.
- Arthur Gross Schaefer y Anthony J. Zaller, "Why Ethics Tools Don't Work", *Nonprofit World* 17 (marzo y abril de 1999): 42-50.
- Adrian Henriques, "Social Audit and Quality", *Quality Focus* 4 (Segundo trimestre de 2000): 60-64.
- Andreas King, "How to Get Started in Corporate Social Responsibility", *Financial Management* (octubre de 2002): 5.
- Victor M. Parachin, "Integrity—The Most Important Trait to Cultivate", *Supervision* 63 (febrero de 2002): 3.
- Jeffrey Marshall, "Setting a New Route for Corporate Governance", *Financial Executive* 18 (junio de 2002): 32-36.

44. Ellsworth Quarrels, "Covering Ethical Cover-Ups: Media Focus on Shining CEO Stars Leaves Us in the Dark About Their Practices", *Across the Board* 39 (septiembre y octubre de 2002): 49-50.
45. Janet Wiscombe, "Don't Fear Whistle-blowers", *Workforce* 81 (julio de 2002): 26-32.
46. Kenneth D. Lewis, "The Responsibility of the CEO: Providing Ethical and Moral Leadership", *Vital Speeches of the Day* (15 de octubre de 2002): 6-9.
47. Dubinsky, "Business Ethics".
48. Patricia Wallington, "Honestly! Ethical Behavior Isn't Easy, Just Essential. Here's How to Run an Honest Organization and Be an Ethical Leader", *CIO* (15 de marzo de 2003): 41.
49. John Hobel, "Ethics, Enron and Intrigue", *Canadian HR Reporter* (3 de junio de 2002): 4.
50. Steve Bates, "Corporate Ethics Important to Today's Job Seekers", *HRMagazine* 47 (noviembre de 2002): 12.
51. Rodd Zolkos, "Unethical Behavior Tarnishes Image of Insurance Industry", *Business Insurance* (18 de noviembre de 2002): 20E.
52. Byrne, Lavelle, Byrnes, Vickers y Borrus, "How to Fix Corporate Governance", 71.
53. Robert C. Hazard, Jr., "Corporate Ethics, Corporate Pay and the Lodging Industry", *Lodging Hospitality* 58 (noviembre de 2002): 65.
54. "Compensation Expert: More Action Needed", *Financial Executive* 18 (noviembre de 2002): 10.
55. Byrne, Lavelle, Byrnes, Vickers y Borrus, "How to Fix Corporate Governance", 70.
56. <http://www.shrm.org/ethics/code-of-ethics.asp>, 1° de agosto de 2003.
57. Samuel A. DiPiazza, "Ethics In Action", *Executive Excellence* 19 (enero de 2002): 15-16.
58. Peter de Jager, "Ethics: Good, Evil, and Moral Duty", *Information Management Journal* (septiembre y octubre de 2002): 82-85.
59. Peter R. Kensicki, "Create Your Own Ethical Statement", *National Underwriter* (21 de octubre de 2002): 33-34.
60. "Ethical Corporate Behavior Begins With a Code of Conduct", *HR Focus* 79 (julio de 2002): 8-9.
61. Ben Chapman, "Kickback Controversy", *Successful Meetings* 52 (abril de 2003): 17.
62. *Ibid.*
63. Judith Scott, Debora Gilliard, y Richard Scott, "Eliminating Bribery as a Transnational Marketing Strategy", *International Journal of Commerce & Management* 12 (2002): 1.
64. Debbie Phillips-Donaldson, "Corporate Ethics Rule", *Quality Progress* 36 (abril de 2003): 6.
65. "Will HR Lead in Developing Corporate Ethics Programs?" *HR Focus* 80 (enero de 2003): 8-9.
66. Susan Meisinger, "Trust in the Top", *HRMagazine* 47 (octubre de 2002): 8.
67. Shari Caudron, "Rebuilding Employee Trust", *Workforce* 81 (octubre de 2002): 28-34.
68. Steve Bates, "HR Seen as Willing to 'Blow the Whistle'", *HRMagazine* 48 (enero de 2003): 14-16.
69. Meisinger, "Trust in the Top".
70. <http://www.shrm.org/about/>, 1° de agosto de 2003.
71. <http://www.shrm.org/ema/faqs/faqs.htm>, 1° de agosto de 2003.
72. Los detalles del HRCI se muestran en el apéndice de este capítulo.
73. <http://www.hrci.org/about/history.html>, 1° de agosto de 2003.
74. <http://www.WorldatWork.org>, 1° de agosto de 2003.
75. <http://www.WorldatWork.org>, 1° de agosto de 2003.
76. [http://www.astd.org/virtual\\_community/about\\_astd/index.html](http://www.astd.org/virtual_community/about_astd/index.html), 1° de agosto de 2003.
77. <http://www.astd.org/publications/>, 1° de agosto de 2003.
78. Bill Birchard, "Global Profits, Ethical Perils", *Chief Executive* 179 (junio de 2002): 48-54.
79. *Ibid.*

# APÉNDICE

## CAPÍTULO 2

### *Human Resource Certification Institute (HRCI)*

#### CERTIFICACIÓN PROFESIONAL

El Human Resource Certification Institute (HRCI) es un instituto afiliado a la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM). Desde su fundación en 1976, el HRCI ha certificado a muchos especialistas en RH. En la actualidad, más de 60,000 especialistas en RH son PRH o PERH certificados por el Instituto.

#### PERSPECTIVA GENERAL DEL EXAMEN<sup>1</sup>

Existen dos niveles de certificación, el Profesional de Recursos Humanos (PRH) y el Profesional Experto de Recursos Humanos (PERH). Ambos exámenes son generales (es decir, evalúan todas las áreas funcionales del campo de los RH) pero difieren en cuanto al enfoque y al nivel cognitivo de las preguntas. Las preguntas para el PRH tienden hacia un nivel técnico u operativo. Las preguntas para el PERH tienden a un nivel más estratégico o de política.

Las preguntas de ambos exámenes reflejan las especificaciones para pruebas recientemente publicadas. Estos exámenes son de opción múltiple y consisten en 200 preguntas que reciben una calificación más las 25 preguntas de un preexamen distribuidas al azar a lo largo del examen (siendo un total de 225 preguntas). Cada pregunta presenta cuatro respuestas posibles, de las cuales sólo una es correcta o la "mejor respuesta posible". La respuesta a cada pregunta puede derivar, independientemente de la respuesta, en cualquier otra pregunta. Se asignan cuatro horas para completar el examen.

Las preguntas del preexamen no cuentan en la calificación. Sin embargo, son esenciales para la creación de bancos de respuestas (o de preguntas de examen) para el PRH y PERH y se encuentran en el examen para evaluar estadísticamente su nivel de dificultad y de eficacia para elegir entre los candidatos que cumplen con el nivel aprobatorio y los que no. La información reunida en el proceso de preexamen determina si la respuesta se incluirá o no en un examen futuro. Las preguntas de preexamen son imposibles de distinguir de las respuestas que reciben una calificación.

Las preguntas representan las siguientes áreas funcionales de RH. Los porcentajes indican el grado en el que se destaca cada área funcional en cada nivel de examen.

	PRH	PERH
Dirección estratégica	12%	26%
Planeación y empleo de la fuerza de trabajo	26%	16%
Desarrollo de recursos humanos	15%	13%
Compensación y prestaciones	20%	16%
Relaciones laborales y con empleados	21%	24%
Salud y seguridad social ocupacional	6%	5%

Los exámenes están diseñados para reflejar los porcentajes presentados anteriormente y son revisados por un panel de profesionales certificados con experiencia en la materia para garantizar que las preguntas estén actualizadas y reflejen las especificaciones de pruebas publicadas.

#### CANDIDATOS

La certificación del PRH y PERH es para los especialistas en RH que tienen por lo menos dos años de experiencia laboral en RH nivel exento (titulado). Para ser candidatos al examen, es necesario demostrar que:

- Por lo menos el 51 por ciento de sus actividades diarias están dentro de la función de recursos humanos.
- Estas actividades son de nivel exento, como lo define la Ley de Normas Laborales Justas (FLSA, por sus siglas en inglés; Fair Labor Standards Act).

Los exámenes reflejan las prácticas actuales de RH. Aunque dos años de experiencia laboral en RH de nivel exento no necesitan ser actuales ni continuos, cuanto más reciente sea la experiencia

<sup>1</sup>Usado con autorización del Human Resource Certification Institute.

es más probable que ésta coincida con el contenido del examen. El HRCI ofrece también una categoría especial para estudiantes y recién graduados. Para mayor información para tomar el examen como estudiante o recién graduado, por favor visite la página de HRCI en [www.hrci.org](http://www.hrci.org)

Para aplicar cualquier examen, los candidatos deben demostrar experiencia laboral en un puesto de RH de nivel exento. Ley de Normas Laborales Justas (FLSA) y sus enmiendas definen “exento”. Todos los gerentes y supervisores que tienen algunas responsabilidades de RH como parte de sus empleos pero, por lo general, no es la función laboral dominante que desempeñan diariamente y, por lo tanto, no serían candidatos para tomar el examen.

En el campo de los recursos humanos, los puestos de nivel exento se clasifican de la manera siguiente:

- Profesionales de RH (aquéllos cuyos deberes laborales corresponden normalmente a la función típica de RH).
- Educadores de RH (aquéllos cuyas áreas principales de instrucción pertenecen al campo de los RH en una institución acreditada de aprendizaje de alto nivel).
- Investigadores de RH (aquéllos cuyas actividades de investigación se limitan principalmente al campo de los RH).
- Consultores de RH (aquéllos cuyas actividades de consultoría se realizan principalmente en el campo de los RH).

#### ELECCIÓN DEL NIVEL APROPIADO DE EXAMEN

Con esto en mente, el HRCI recomienda que los candidatos para PRH tengan de dos a cuatro años de experiencia laboral en RH de nivel exento y los candidatos para PERH tengan de seis a ocho años de experiencia laboral en RH de nivel exento.

<b>ELECCIÓN DEL NIVEL DE EXAMEN</b>	<b>PRH</b>	<b>PERH</b>
Experiencia en RH de nivel exento mínima requerida	2 AÑOS	2 AÑOS
Experiencia en RH de nivel exento recomendada	2 A 4 AÑOS	6 A 8 AÑOS

#### RECERTIFICACIÓN

La aprobación del examen para PRH o PERH significa que usted ha demostrado tener dominio del conjunto de conocimientos de los RH. Sin embargo, éste es sólo el primer paso. El campo de los RH cambia constantemente y desafía a los especialistas en RH a mantenerse al tanto de los asuntos clave y del aumento de las exigencias del lugar de trabajo. La recertificación es el medio por el cual los especialistas certificados demuestran estar actualizados y mantienen una ventaja profesional. La recertificación se requiere cada tres años de acuerdo con la fecha de vencimiento de su ciclo de recertificación actual (que se indica en los certificados de los candidatos aprobados). Los especialistas certificados como PRH y PERH pueden obtener su recertificación, ya sea participando en sesenta (60 horas) de experiencia actualizada en RH y/o actividades de desarrollo profesional o aprobando con éxito el examen de recertificación. Para mayor información sobre la recertificación por medio de oportunidades de desarrollo profesional, por favor visite la página del HRCI en [www.hrci.org/recertification](http://www.hrci.org/recertification).



## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Al concluir este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- 1 Describir la fuerza laboral diversa proyectada para el futuro.
- 2 Describir la diversidad y la administración de la diversidad.
- 3 Explicar los distintos componentes de la actual fuerza laboral diversa.
- 4 Identificar las leyes más importantes que afectan la oportunidad equitativa de empleo.
- 5 Explicar los Mandatos Presidenciales 11246 y 11375.
- 6 Identificar algunas de las decisiones importantes de la Suprema Corte que han influido en la oportunidad equitativa de empleo.
- 7 Describir la Comisión para la Oportunidad Equitativa de Empleo.
- 8 Explicar el propósito de las *Directrices Uniformes* para los Procedimientos de Selección de Empleados.
- 9 Explicar el impacto adverso.
- 10 Describir las *Directrices Uniformes* relacionadas con el acoso sexual, la nacionalidad y la religión.
- 11 Explicar los programas de acción afirmativa.

## *Diversidad de la fuerza laboral, oportunidad equitativa de empleo y acción afirmativa*

### **ARH EN acción:**

#### ***La fuerza laboral diversa proyectada para el futuro***

#### **1 OBJETIVO**

Describir la fuerza laboral diversa proyectada para el futuro.

La diversidad tiene como objetivo crear una fuerza laboral que refleje a las poblaciones y clientes que son atendidos por las organizaciones.<sup>1</sup> R. Roosevelt Thomas Jr., presidente del Instituto Americano para la Administración de la Diversidad, aclaró algunas ideas falsas sobre la diversidad en las corporaciones estadounidenses cuando dijo, “las

personas difieren en un infinito número de posibilidades”. Thomas también cree que “Difieren en raza y género, pero también en cuanto a su edad, orientación sexual y el momento en que se integran a la empresa. Algunos trabajadores son miembros sindicalizados, otros no. Algunos son exentos y otros no lo son. La variedad es infinita. Su definición debe ser suficientemente amplia para abarcar a todos”.<sup>2</sup> Muchos creen que una empresa con una fuerza laboral diversa puede tener una ventaja competitiva.<sup>3</sup> Se ha logrado diversidad en algunas áreas, pero quizá otras tienen un largo camino por recorrer.<sup>4</sup>

En el 2000, la fuerza laboral estadounidense era de 141 millones de trabajadores.<sup>5</sup> Para el año 2010, se calcula que la fuerza laboral civil aumentará en 17 millones, o 12 por ciento, hasta llegar a 158 millones de trabajadores. En el futuro, la fuerza laboral estadounidense se diversificará. De acuerdo con la Oficina de Estadísticas laborales de Estados Unidos, cuatro de cada diez personas que hayan ingresado a la fuerza laboral de 1998 a 2008 serán miembros de grupos minoritarios.<sup>6</sup> Las personas blancas no hispanas seguirán teniendo una participación en disminución en la fuerza laboral.

Se calcula que los hispanos, los negros no hispanos, los asiáticos y otros grupos étnicos tendrán una participación creciente para el año 2010. Por primera vez, para el año 2010, los hispanos tendrán una participación mayor en la fuerza laboral que los negros. Las cifras de hombres y mujeres en la fuerza laboral aumentarán, pero el número de hombres crecerá a una tasa menor que la del número de mujeres. Como resultado, se espera que la participación de los hombres en la fuerza laboral disminuya en tanto que la de las mujeres aumente.<sup>7</sup> Se espera que la fuerza laboral joven, de 16 a 24 años, aumente su participación creciendo con mayor rapidez que la fuerza laboral general. Se calcula que el grupo más grande, de 25 a 54 años, disminuirá para el año 2010 y que los trabajadores de 55 años o más aumentarán entre el 2000 y el 2010, debido al envejecimiento de la generación baby-boom.<sup>8</sup> La fuerza laboral incluye ahora más mujeres y personas mayores que nunca. La



*Web Wisdom*

Vínculos de RH de la SHRM

[www.shrm.org/hrlinks/default.asp](http://www.shrm.org/hrlinks/default.asp)

Este sitio Web de la SHRM proporciona numerosos vínculos relacionados con la diversidad y aspectos legales.

Oficina de Estadísticas Laborales predice que para el año 2010, la edad promedio de la fuerza laboral será mayor de 40 años, las mujeres integrarán casi la mitad de la fuerza laboral (48 por ciento) y constituirán la mayoría (59 por ciento) de los nuevos ingresos a la fuerza laboral.<sup>9</sup>

Los empleados con discapacidades se incluyen en números crecientes. Muchos inmigrantes de áreas en desarrollo, sobre todo del sureste de Asia y América Latina, se han unido a la fuerza laboral. El reto para los gerentes en las décadas por venir será reconocer que las personas con características comunes, pero diferentes a lo establecido, en ocasiones piensan, actúan, aprenden y se comunican en forma distinta. Debido a que cada persona, cultura y situación de negocios es única, no existen reglas simples para manejar la diversidad, pero los expertos dicen que los patrones necesitan desarrollar su paciencia, las actitudes de mente abierta, la aceptación y la conciencia cultural. Sólo con esas medidas se puede maximizar la productividad.



## Web Wisdom Diversidad de la fuerza laboral

[www.doi.gov/diversity/](http://www.doi.gov/diversity/)

Este sitio gubernamental proporciona diferentes noticias actuales.

### 2 OBJETIVO

Describir la diversidad y la administración de la diversidad.

**En primer lugar, describimos** la fuerza laboral diversa proyectada para el futuro, la diversidad, la administración de la diversidad y explicamos los distintos componentes de la actual fuerza laboral diversa. Pero, el desarrollo de esta fuerza laboral diversa no sólo ocurrió, ya que leyes importantes, Mandatos Presidenciales y decisiones de la Suprema Corte han ejercido un impacto importante en la formulación de este nuevo ambiente de trabajo. Por lo tanto, la segunda parte de este capítulo ofrece una perspectiva general de la importante legislación de la EEO (Equal Employment Opportunity, Oportunidad Equitativa de Empleo) que ha influido en la administración de recursos humanos y ha ayudado a crear fuerza laboral diversa. Con este fin, analizamos las importantes leyes para la oportunidad equitativa de empleo que afectan la administración de recursos humanos. Después se describe la importancia de los Mandatos Presidenciales 11246 y 11375. A continuación se revisan las decisiones significativas de la Suprema Corte y describimos la Comisión para la Oportunidad Equitativa de Empleo. Posteriormente, analizamos las *Directrices Uniformes para los Procedimientos de Selección de Personal* y abordamos los aspectos del impacto adverso, así como directrices adicionales. Dedicamos el resto de este capítulo a los programas de acción afirmativa.

## Diversidad y administración de la diversidad

### Diversidad:

Cualquier diferencia percibida entre las personas: edad, especialidad funcional, profesión, orientación sexual, origen geográfico, estilo de vida, ocupación en la organización o puesto.

### Administración de la diversidad:

Asegurar que existan factores que proporcionen y alienten el desarrollo continuo de una fuerza laboral diversa, combinando estas diferencias reales y percibidas entre los trabajadores para lograr la máxima productividad.

La **diversidad** se refiere a cualquier diferencia percibida entre las personas: edad, raza, religión, especialidad, profesión, orientación sexual, origen geográfico, estilo de vida, ocupación en la organización o puesto y cualquier otra diferencia percibida.<sup>10</sup> La diversidad es más que empleo equitativo y acción afirmativa,<sup>11</sup> un tema que se analizará posteriormente en este capítulo. La **administración de la diversidad** consiste en asegurar que existan factores que proporcionen y motiven el desarrollo continuo de una fuerza laboral diversa, combinando estas diferencias reales y percibidas entre los trabajadores para lograr la máxima productividad.<sup>12</sup> La administración de la diversidad implica la creación de una cultura de apoyo donde todos los empleados pueden ser eficaces.<sup>13</sup> Al crear esta cultura es importante que los niveles directivos proporcionen un gran apoyo a la diversidad en el lugar de trabajo como una meta de la empresa e incluya iniciativas de diversidad en las estrategias de negocios de sus empresas.<sup>14</sup> Las organizaciones han tenido la necesidad de reconocer la fuerza laboral variante y otras presiones sociales que surgen con frecuencia.<sup>15</sup> La diversidad es más que ser políticamente correctos; consiste en fomentar una cultura que valore a los individuos y su amplia gama de necesidades y contribuciones.<sup>16</sup> A continuación, se analizarán los componentes que se combinan para integrar una fuerza laboral diversa.

**3** OBJETIVO

Explicar los distintos componentes de la actual fuerza laboral diversa.

**Padres solteros y madres que trabajan**

El número de hogares de padres solteros en Estados Unidos, está creciendo.<sup>17</sup> Aunque la tasa de divorcios se elevó a principios de la década de los ochenta,<sup>18</sup> este porcentaje se ha mantenido en un 50 por ciento. Con frecuencia, hay uno o más niños afectados. Por supuesto, siempre hay viudas y viudos con hijos y también algunos hombres y mujeres que deciden criar hijos aún sin casarse.

Según *Workforce*, las interrupciones de los acuerdos de cuidado infantil cuestan a las empresas estadounidenses más de 3 mil millones de dólares anuales de pérdida en cuanto a productividad.<sup>19</sup> Tradicionalmente, las necesidades de cuidado infantil eran consideradas como ajenas al ámbito del mundo de los negocios, una responsabilidad que los trabajadores debían asumir y resolver por sí mismos. Esta situación era en especial difícil para los padres solteros, aunque incluso las parejas en las que ambos padres trabajaban no podían pagar a una empleada de planta. En el caso de muchos trabajadores, el cuidado de los hijos lo resolvían con la ayuda de familiares o amigos. La necesidad de acuerdos alternativos se hace evidente con el hecho de que en 1950, sólo el 12 por ciento de las mujeres con hijos menores de seis años participaban en la fuerza laboral; sin embargo, hoy en día el 71 por ciento de las madres trabajan.<sup>20</sup>

Muchas mujeres que anteriormente permanecían en casa para cuidar de los hijos y el hogar, ahora necesitan y desean trabajar fuera de casa. Para que este valioso segmento de la fuerza laboral sea utilizado con eficacia, las organizaciones deben reconocer totalmente la importancia de abordar los asuntos laborales y familiares. Las empresas han comenzado a darse cuenta de que proporcionar servicios de cuidado infantil y flexibilidad en el lugar de trabajo influye en la elección de patrones que hacen los trabajadores. En SAS Institute Inc., una de las empresas privadas de software más grandes del mundo, los 4,000 empleados de la empresa llevan a 700 niños a la guardería diariamente y, el próximo año, estos mismos niños ingresarán al jardín de niños de SAS.<sup>21</sup> Algunas empresas proporcionan servicio de guardería conjunto en el mismo edificio donde se ubican las oficinas. Otras empresas como IBM, ofrecen servicios de guardería subcontratados. En una encuesta realizada a los miembros de AFL-CIO, casi el 80 por ciento de los hombres, así como de las mujeres, consideraron el servicio de guardería accesible como prioritario.<sup>22</sup> Cada vez más empresas proporcionan incapacidad por maternidad con goce de sueldo y algunas ofrecen incapacidad por paternidad. Incluso otras empresas dan tiempo libre para las consultas médicas de los hijos, el cual se puede descontar de la incapacidad por enfermedad o del tiempo personal de los padres. Los gerentes deben ser sensibles a las necesidades de los padres que trabajan. En ocasiones, la administración también necesita ser creativa al distribuir a este segmento invaluable de la fuerza laboral.

**Mujeres de negocios**

Diversos factores han contribuido al crecimiento y desarrollo de la fuerza laboral estadounidense. No obstante, nada ha destacado más que el aumento del número de mujeres en la fuerza laboral.<sup>23</sup> Por lo tanto, el fundamento para crear una fuerza laboral diversa depende de la habilidad del patrón para atraer y conservar a las mujeres.<sup>24</sup> El número de mujeres que integran la fuerza laboral se incrementó de 18 millones en 1950 a 66 millones en el año 2000, esto es, una tasa de crecimiento anual del 2.6 por ciento.<sup>25</sup> Las mujeres representan el 11.9 por ciento de los funcionarios corporativos (1,386 de 11, 681) de las 500 empresas más importantes de Estados Unidos.<sup>26</sup> Sin embargo, el número de mujeres en puestos gerenciales de primer ingreso y nivel medio aumentó del 34 por ciento en 1983 al 46 por ciento en 1998, lo que significa que hay muchas más mujeres listas para ocupar puestos ejecutivos. Existen más de 9 millones de negocios que son propiedad de mujeres, cifra mayor a las 400,000 que había en 1972.<sup>27</sup>

Debido al número de mujeres que ingresa a la fuerza laboral, hay un número creciente de familias no tradicionales en Estados Unidos. Estas familias incluyen las que dirigen padres solteros y aquéllas en las que ambos cónyuges trabajan tiempo completo.

**Trabajadores de color**

Los trabajadores de color (incluyendo a los hispanos, afroamericanos y asiáticos) a veces son estereotipados. Enfrentan malos entendidos y expectativas que se basan en diferencias étnicas o culturales. Los miembros de grupos étnicos o raciales socializan dentro de



Web Wisdom

Oficina del  
Departamento de  
Trabajo de la Mujer

[www.dol.gov/wb/](http://www.dol.gov/wb/)

Este sitio Web gubernamental proporciona información sobre mujeres de negocios.



sus culturas. Muchos alternan como miembros de dos grupos culturales, es decir, la cultura dominante y su cultura racial o étnica. Ella Bell, profesora de comportamiento organizacional en MIT, hace referencia a esta dualidad como *biculturalismo*. En su estudio sobre mujeres afroamericanas, Bell identifica la tensión de afrontar dos culturas simultáneamente como *tensión bicultural*. Señala que el conflicto de funciones, la competencia de funciones de dos culturas y la sobrecarga de funciones, así como demasiadas expectativas para cumplirlas tranquilamente, son características comunes de la tensión bicultural. Aunque estos problemas se pueden aplicar a otros grupos minoritarios, son particularmente fuertes para las mujeres de color. Esto se debe a que este grupo experimenta dinámicas que afectan *tanto* a las minorías como a las mujeres.<sup>28</sup>

La socialización en la cultura de origen de una persona puede originar malos entendidos en el lugar de trabajo. Esto es cierto sobre todo cuando el gerente se basa únicamente en las normas culturales del grupo mayoritario. De acuerdo con estas normas, en la cultura estadounidense es aceptable, e incluso positivo, elogiar públicamente a una persona por un trabajo bien hecho. No obstante, en las culturas que otorgan un valor importante a la armonía grupal y al logro colectivo, este método para recompensar a un empleado puede ser incómodo, ya que algunos empleados sienten que si se les elogia públicamente, perderán prestigio en su grupo.

### Trabajadores de edad

Se calcula que para el año 2010 más de la mitad de todos los trabajadores estadounidenses tendrán 40 años o más y estarán protegidos por la Ley contra la Discriminación en el Empleo por motivos de Edad (que se analizará más adelante).<sup>29</sup> La población de Estados Unidos está envejeciendo y producirá un impacto enorme en los asuntos relacionados con el lugar de trabajo, sobre todo porque nacieron el 11 por ciento menos de estadounidenses en las dos décadas que abarcaron de 1966 a 1985 que los que nacieron en los 20 años posteriores a la Segunda Guerra Mundial.<sup>30</sup> La fuerza laboral del país está llegando a la edad madura y esto puede crear una escasez de mano de obra a largo plazo. El segmento creciente de estadounidenses de 65 años en adelante es reconocido ampliamente como uno de los grupos más importantes de la fuerza laboral.

Los trabajadores de edad no sólo constituyen una reserva de candidatos para contratación sin explotar, sino también ahora más de estos trabajadores desean (o necesitan) trabajar más tiempo. Durante el año pasado, muchas personas en edad para jubilarse o recién jubilados tuvieron que prolongar sus años laborales porque sus carteras de acciones perdieron mucho valor.<sup>31</sup> A medida que la fuerza laboral envejece, sus necesidades e intereses cambian. Se pueden aburrir con sus carreras actuales y desear diferentes retos. El *envejecimiento* de la fuerza laboral ha requerido algunos ajustes. Algunos trabajadores de edad prefieren empleos de tiempo completo menos demandantes, otros eligen una jubilación parcial e incluso otros prefieren un trabajo de medio tiempo. Muchos de estos individuos requieren una nueva capacitación.

### Personas con discapacidades

Uno de cada cinco adultos discapacitados no tiene estudios de bachillerato y más del 70 por ciento de las personas discapacitadas entre 18 y 55 años están desempleadas.<sup>32</sup> Entre las discapacidades comunes están la audición o visión limitada, la movilidad limitada, las deficiencias mentales o emocionales y diversas enfermedades del sistema nervioso. Estas discapacidades limitan la cantidad o el tipo de trabajo que una persona puede realizar o hacen que sus logros sean muy difíciles. Sin embargo, en puestos para los que están calificados, los trabajadores discapacitados tienen un desempeño en cuanto a productividad, asistencia y ocupación promedio tan bueno como el de los trabajadores sin discapacidades. De hecho, en ciertas ocupaciones de rotación elevada, los trabajadores discapacitados han tenido tasas de rotación más bajas.

Un obstáculo importante para el empleo eficaz de personas discapacitadas es el prejuicio. Los gerentes deben examinar sus propios prejuicios y actitudes preconcebidas hacia este tipo de personas. Muchos individuos experimentan ansiedad cuando se encuentran cerca de trabajadores con discapacidades, sobre todo si éstas son graves. Los compañeros de trabajo pueden mostrar lástima o sentir que un trabajador discapacitado es frágil. Algunos incluso muestran disgusto. El gerente puede establecer la forma de tratar adecuadamente

a los trabajadores con discapacidades. Si alguien se siente inseguro sobre la manera de actuar o cuánta ayuda ofrecer, se debe preguntar a la persona discapacitada para recibir orientación. Los gerentes deben esforzarse siempre por tratar a los empleados con discapacidades como tratan a los demás empleados y deben hacerlos responsables de sus logros.

## Inmigrantes

Un gran número de inmigrantes de Asia y América Latina se han establecido en muchas partes de Estados Unidos. Algunos están muy capacitados y tienen un alto nivel educativo, otros están poco calificados y han recibido poca instrucción. Todos tienen algo en común: el deseo de trabajar. Han traído con ellos actitudes, valores y costumbres particulares de las culturas de sus países de origen.

Al final de las hostilidades en Vietnam, los inmigrantes vietnamitas se establecieron a lo largo del río Mississippi y la costa del Golfo de Texas. Al mismo tiempo, miles de tailandeses que huían de la agitación en Tailandia llegaron al área de Boston para trabajar y vivir. La comunidad puertorriqueña de Nueva York ha sido una fuerza económica y política desde hace muchos años. Los cubanos que huyeron del régimen de Fidel Castro se congregaron al sur de Florida, especialmente en Miami. Una multitud de mexicanos y otros hispanos siguen atravesando la frontera sur de Estados Unidos. Los irlandeses, polacos, italianos y otros inmigrantes que llegaron al país en las décadas pasadas se han integrado desde entonces a la cultura y de hecho, forman parte de ella. Los nuevos inmigrantes requieren tiempo para adaptarse. Mientras tanto, aceptan generalmente empleos de baja categoría y salarios bajos, habitan en viviendas inadecuadas y forman zonas donde se aferran a algo parecido a las culturas que dejaron.

Dondequiera que se establecen, los miembros de estos grupos étnicos se integran rápidamente a la fuerza laboral regular de ciertas ocupaciones y salen de su aislamiento. Empiezan a adoptar el idioma inglés y las costumbres estadounidenses. Aprenden nuevas habilidades y adaptan sus antiguas capacidades a su nuevo país. Los gerentes de recursos humanos pueden colocar a estas personas en empleos adecuados para sus habilidades, con resultados excelentes para la organización. Mientras las corporaciones empleen a más extranjeros en Estados Unidos, los gerentes deberán trabajar en entender las diferentes culturas de sus empleados.

## Jóvenes con un nivel educativo o de habilidades limitado

Cada año se contratan a miles de trabajadores jóvenes poco calificados, sobre todo en temporadas altas como las épocas de vacaciones. Estos trabajadores generalmente tienen un nivel educativo limitado; en ocasiones, no poseen un diploma de bachillerato. Los que han terminado el bachillerato descubren con frecuencia que su preparación difícilmente es adecuada para el trabajo que se espera que realicen. Muchos de estos adultos jóvenes y adolescentes tienen hábitos de trabajo deficientes; tienden a llegar tarde o a ausentarse más que los trabajadores con experiencia o con un nivel educativo más alto.

Aunque las características negativas de estos trabajadores a veces parecen superar a las positivas, constituyen una parte permanente de la fuerza laboral. Ciertamente, cuando una organización contrata adolescentes, no los contrata por su madurez o experiencia, sino porque los jóvenes poseen muchas cualidades como energía, entusiasmo, emoción y el deseo de probarse a sí mismos.<sup>33</sup> Hay muchos trabajos que pueden realizar bien. En diversos empleos se pueden *eliminar las habilidades*, lo que permite a los trabajadores poco capacitados llevarlos a cabo. Un ejemplo muy conocido de eliminación de habilidades es la sustitución de números por dibujos en las teclas de las cajas registradoras de McDonald's. Los gerentes deben buscar también formas para entrenar a los trabajadores poco calificados y mejorar su educación formal. Debido a las necesidades de capacitación de los trabajadores poco calificados, se han establecido universidades corporativas (un tema que se analizará en el capítulo 7).

## Nivel educativo de los empleados

Otra forma de diversidad que se encuentra ahora en el lugar de trabajo es la relativa al nivel educativo de los empleados. Estados Unidos se está convirtiendo en un país que presenta dos niveles educativos, con un número creciente de personas que tienen un nivel educativo alto por un lado, y por el otro un aumento alarmante de la tasa de analfabetismo.



Web Wisdom

Familias con dos  
carreras

[www.sloan.org/  
programs/stdndrdualcareer.html](http://www.sloan.org/programs/stdndrdualcareer.html)

El objetivo de este sitio Web es mejorar la comprensión académica, empresarial y pública de la interacción de la familia y el lugar de trabajo y de cómo éste se puede estructurar para proporcionar más opciones durante las horas hábiles para satisfacer las necesidades de una fuerza laboral cada vez más diversa, en particular para los padres que trabajan y los trabajadores de edad.

## Tendencias e Innovaciones

### Familias con dos carreras

El aumento de familias con dos carreras, en las que tanto el esposo como la esposa tienen empleos y responsabilidades familiares, plantea tanto retos como oportunidades a las organizaciones. De hecho, casi la mitad de los matrimonios tiene dos carreras.<sup>34</sup> Aproximadamente el 63 por ciento de estos matrimonios tiene hijos menores de 19 años.<sup>35</sup> En un estudio realizado por la Conference Board, un grupo de investigación empresarial de Nueva York, más del 50 por ciento de los patrones dijeron que los empleados de sus organizaciones se han negado a ser reubicados debido a los trabajos de sus cónyuges y a asuntos relacionados con sus hijos.<sup>36</sup> Como resultado de esta tendencia, algunas empresas han revisado sus políticas en contra del nepotismo para permitir a ambos cónyuges trabajar para la misma empresa. Otras empresas han creado políticas para ayudar al cónyuge de un empleado que es transferido. Cuando una empresa desea transferir a un empleado a otra ciudad, el cónyuge del empleado quizá no esté dispuesto a renunciar a un buen puesto o no encuentre un puesto similar en la nueva ciudad. Algunas empresas ofrecen ayuda para encontrarle trabajo al cónyuge de un empleado que es transferido.<sup>37</sup>

A medida que aumenta el número de familias con dos carreras, las organizaciones deben ser aún más flexibles para los trabajadores de hoy. En las familias con dos carreras, sólo uno de los cónyuges podría elegir un plan de seguro médico y el segundo cónyuge podría escoger vacaciones extras. En la actualidad, algunas empresas están diseñando sus instalaciones para ayudar a las familias con dos carreras. En Procter & Gamble, la empresa incorporó específicamente a la planta una tintorería, un taller de reparación de calzado y una cafetería en la que se preparan alimentos que los empleados puedan llevar a casa por la noche, quitándoles la carga de preparar la cena.<sup>38</sup> Según una encuesta, las familias con dos carreras desean más que nada flexibilidad en sus carreras y lugares de trabajo. La flexibilidad del horario ocupó el primer lugar de la lista, siendo también importante: las prestaciones de cafetería, incapacidades por asuntos familiares, senderos adaptables a las carreras, la capacidad para el trabajo a distancia desde sus oficinas en casa, programas de trabajo formales y flexibles y servicio de guardería proporcionado por la empresa.<sup>39</sup>

Algunas familias con dos carreras han tomado empleos que se encuentran a grandes distancias para asegurar que ambos cónyuges tengan la capacidad de progresar en sus carreras. Este cambio ocurre conforme las reubicaciones crean una fuerza laboral móvil, haciendo que muchas parejas de profesionales luchan con trayectorias de carreras que se separan. Muchas parejas han decidido vivir en ciudades diferentes para que ambos cónyuges puedan progresar. Nadie sabe cuántas parejas mantienen relaciones a distancia, pero investigadores de la Universidad de Loyola en Chicago estiman que del 6 al 8 por ciento de todas las reubicaciones laborales de hoy en día ocasionan relaciones a distancia.<sup>40</sup>

#### Familia con dos carreras:

Una situación en la que tanto el esposo como la esposa tienen empleos y responsabilidades familiares.

Estas personas analfabetas funcionales desean unirse a la fuerza laboral.<sup>41</sup> Para complicar esta situación todavía más, se calcula que más de la mitad de los nuevos empleos que se generarán durante el año 2005 requerirán un nivel educativo mayor que el de bachillerato.<sup>42</sup> Algo que aumenta aún más la complejidad es la tendencia que existe en el lugar de trabajo de delegar autoridad a los trabajadores. La delegación de autoridad es posible debido al nivel educativo alto que se requiere en la nueva fuerza laboral; sin embargo, los que posean un nivel educativo limitado no serán considerados en este esfuerzo de delegación de autoridad.<sup>43</sup>

### Oportunidad equitativa de empleo: una perspectiva general

Como observamos en el cuadro anterior, la actual fuerza laboral se ha vuelto verdaderamente diversa, pero esto no era así a principios de los sesenta. De hecho, muy poco de la fuerza laboral de esos días se asemeja a la de hoy. En esa época, existían pocas oportunidades importantes de empleo disponibles para las mujeres y las minorías. Si así fuera actualmente, nuestra economía ciertamente se paralizaría. Pero la diversidad no surgió de repente. La legislación (federal, estatal y local), las decisiones de la Suprema Corte y los Mandatos Presidenciales han animado tanto a las organizaciones públicas como a las privadas a aprovechar las habilidades de la fuerza laboral que estaba subutilizada antes de mediados de la década de los sesenta. El concepto de oportunidad equitativa de empleo ha sufrido muchas modificaciones y ajustes desde la aprobación de la Ley de Derechos

Civiles de 1964. Se han aprobado muchas enmiendas a dicha ley, así como a otras leyes en respuesta a los descuidos de la legislación inicial. La Suprema Corte también ha aprobado decisiones importantes que interpretan las disposiciones de la ley. Se promulgaron Mandatos Presidenciales que fortalecieron todavía más la oportunidad equitativa de empleo. Han pasado más de cuatro décadas desde la primera legislación y la oportunidad equitativa de empleo se ha vuelto una parte integral del lugar de trabajo.

Aunque la oportunidad equitativa de empleo ha recorrido un largo camino desde la década de los sesentas, se requieren esfuerzos continuos. Mientras la perfección es difícil de alcanzar, la mayoría de las empresas de hoy intenta tomar decisiones sobre el empleo con base en quién es el mejor calificado, ya no en cuanto a género, raza, religión, color, nacionalidad, edad, o si está discapacitado. Revisemos ahora algunas de las leyes, Mandatos Presidenciales y decisiones de la Suprema Corte que influyeron en la creación de esta fuerza laboral diversa.

## 4 OBJETIVO

Identificar las leyes más importantes que afectan la oportunidad equitativa de empleo.

## Leyes que afectan la oportunidad equitativa de empleo

Se han aprobado diversas leyes federales que han afectado la oportunidad equitativa de empleo. La aprobación de estas leyes refleja la actitud de la sociedad hacia los cambios que se deberían hacer para dar a todos una oportunidad equitativa de empleo. Describimos brevemente las leyes más significativas en las siguientes secciones.

### Ley de Derechos Civiles de 1866

La legislación federal más antigua que influye en el proceso de empleo es la Ley de Derechos Civiles de 1866. Ésta se basa en la decimotercera enmienda a la Constitución de Estados Unidos. Específicamente, esta ley estipula que todos los ciudadanos tienen el mismo derecho “Del mismo modo que los ciudadanos blancos . . . de heredar, comprar, . . . poseer y transmitir . . . propiedad, [y que] todas las personas . . . tienen el mismo derecho para establecer y hacer cumplir contratos . . . al igual que los ciudadanos blancos”. Según lo interpretan las Cortes, el empleo, así como la afiliación a un sindicato es un acuerdo contractual. Los negros y los hispanos están protegidos por esta ley si sufren discriminación racial. Hasta 1968, se suponía que la ley se aplicaba sólo cuando estaba involucrado un estado o institución estatal y no cuando era un grupo privado. Ese año, la Suprema Corte anuló esa suposición y amplió la interpretación de la ley para incluir todos los acuerdos contractuales. No existen estatutos de limitación a la ley, como lo demuestra el hecho de que actualmente se sigue usando contra la discriminación racial en casos de vivienda.<sup>44</sup>

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

El estatuto que ha producido el mayor impacto en la administración de recursos humanos es el Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964, enmendada por la Ley de Igualdad en el Empleo de 1972. Bajo el Título VII, es ilegal que un patrón discrimine en la contratación, despido, promoción, compensación, o en los términos, condiciones o privilegios de empleo con base en la raza, color, sexo, religión o nacionalidad.<sup>45</sup>

El Título VII incluye a los patrones que participan o afectan el comercio interestatal, que tienen 15 o más empleados por día hábil durante 20 semanas al año, en el año en curso o el anterior. La definición de patrón incluye a los gobiernos estatales y locales, escuelas, universidades, sindicatos y agencias de empleo privadas que proporcionan empleados a patrones con 15 o más empleados.

Hay tres excepciones importantes de discriminación según lo contempla el Título VII, éstas son las calificaciones ocupacionales auténticas o COA (BFOQ, por sus siglas en inglés; Bona Fide Occupational Qualifications), los sistemas de antigüedad y méritos y los requisitos educativos y de evaluación. De acuerdo con la ley, no es:

*Una práctica de empleo ilegal que un patrón contrate y emplee a trabajadores . . . con base en su religión, sexo o nacionalidad en ciertos casos en los que la religión, el sexo o la nacionalidad es una calificación ocupacional auténtica razonablemente necesaria para la operación normal de la empresa en particular.*

Así, por ejemplo, las instituciones religiosas, como las iglesias y sinagogas, pueden negarse a contratar profesores cuya creencia religiosa sea diferente a la de la institución



Web Wisdom  
EEOC

[www.eeoc.gov](http://www.eeoc.gov)

Este sitio Web gubernamental es la página inicial de la Comisión para la Oportunidad Equitativa de Empleo.

que contrata. Del mismo modo, una institución correccional de máxima seguridad que alberga sólo a varones puede decidir no contratar mujeres como guardias de seguridad. El concepto de calificación ocupacional auténtica se diseñó para interpretarlo en forma limitada, no amplia, y así ha sido interpretado por las Cortes en diversos casos. La responsabilidad de probar la necesidad de una COA (BFOQ) corresponde por completo al patrón.

La segunda excepción de discriminación bajo el Título VII es un sistema de antigüedad auténtico, como el tipo que contiene normalmente el contrato laboral. Se permiten diferencias en las condiciones de empleo entre trabajadores “Con la condición de que dichas diferencias no sean el resultado de una intención de discriminar debido a la raza, el color, la religión, el sexo o la nacionalidad”. Aunque un sistema de antigüedad auténtico produzca un impacto adverso en los individuos protegidos por el Título VII (por ejemplo, afecta a una clase o grupo), el sistema puede ser invalidado sólo mediante la evidencia de que los motivos reales de las partes del acuerdo fueran discriminar.

En cuanto a los requisitos educativos y de evaluación, el Título VII declara que “No es una práctica de empleo ilegal que un patrón actúe conforme a los resultados de cualquier prueba de habilidades desarrollada profesionalmente, con la condición de que dicha prueba, su aplicación o acción, conforme a sus resultados no esté diseñada o sea usada para discriminar debido a la raza, el color, la religión, el sexo o la nacionalidad”. Los requisitos educativos y de evaluación para obtener un empleo deben estar relacionados con éste y la responsabilidad de evidenciarlo corresponde al patrón, cuando no es fácil establecer que existe una relación demostrable entre el desempeño laboral real y el requisito educativo o de evaluación.

Entre las personas no contempladas bajo el Título VII están los extranjeros no autorizados para trabajar en Estados Unidos y los miembros del partido comunista. Los homosexuales tampoco están protegidos bajo el Título VII. Las Cortes han resuelto sistemáticamente que cuando se utiliza el término “sexo” en cualquier estatuto 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 de Oportunidad Equitativa de Empleo (EEOC) y asignó la vigilancia del cumplimiento del Título VII a esta comisión. Integrada por cinco miembros designados por el presidente, la EEOC tiene autoridad para investigar, conciliar y litigar los cargos por discriminación que surjan bajo las disposiciones del Título VII. Además, la comisión tiene la responsabilidad de emitir procesos regulatorios e interpretaciones de procedimientos del Título VII y de otros estatutos cuyo cumplimiento vigila. La regulación más importante que ha emitido la EEOC son las *Directrices Uniformes para los Procedimientos de Selección de Personal*.

### **Ley contra la Discriminación en el Empleo por motivos de Edad de 1967, enmendada en 1978 y 1986**

Los juicios por discriminación por motivo de edad constituyen ahora el tipo de demandas por discriminación que aumenta con mayor rapidez y que se presenta ante la Comisión de Oportunidad Equitativa de Empleo. Según la EEOC, los juicios por discriminación por motivo de edad representaron el 21.5 por ciento de todas las demandas interpuestas ante la comisión en 2001, cifra mayor al 20 por ciento del año previo, que corresponde al incremento más grande de cualquiera de los tipos de demandas. En 2001, se interpusieron ante la comisión 17,405 demandas por discriminación por motivo de edad, cifra mayor a las 16,008 demandas del año 2000;<sup>46</sup> también son las más costosas.<sup>47</sup> Recientemente, el fondo de pensiones públicas más grande del país, California Public Employees Retirement System, aceptó pagar un monto récord de 250 millones de dólares para saldar cargos por no ser justos con bomberos y funcionarios de procuración de justicia en las pensiones por invalidez debido a su edad.<sup>48</sup> Como se promulgó originalmente, la Ley contra la Discriminación en el Empleo por motivos de Edad (ADEA, por sus siglas en inglés; Age Discrimination in Employment Act) prohibía a los patrones discriminar a las personas que tuvieran entre 40 y 65 años de edad. La enmienda de 1978 proporcionaba protección a las personas que tuvieran por lo menos 40 años, pero menos de 70. En la enmienda de 1986, la discriminación de los patrones contra cualquier persona mayor de 40 años se volvió ilegal. La EEOC es responsable de la administración de esta ley.

La ley se aplica a los patrones que tienen 20 empleados o más durante 20 o más semanas al año (ya sea en el año en curso o el anterior); sindicatos con 25 miembros o más; agencias

de empleo y oficinas gubernamentales locales, estatales y federales. La Suprema Corte sigue perfeccionando la ley. Una excepción surgió cuando la Suprema Corte resolvió que los estados no pueden ser demandados por violar una ley federal contra la discriminación por motivos de edad. Los empleados estatales argumentaron en su demanda que el fallo de un consejo de regentes estatal para ajustar los salarios de profesores y bibliotecarios los perjudicó, debido a que ocasionó un *impacto desproporcionado* en los empleados mayores de 40 años. Una Corte de apelaciones rechazó finalmente esa demanda, citando la inmunidad soberana del estado. La decisión de la Suprema Corte ratificó el rechazo de la apelación.<sup>49</sup>

Los procedimientos para vigilar el cumplimiento de la ley comienzan cuando se presenta una acusación, pero la EEOC puede revisar el cumplimiento de la ley aunque no se presenten cargos. La Ley contra la Discriminación en el Empleo por motivos de Edad difiere del Título VII de la Ley de Derechos Civiles en prever un juicio ante jurado y conllevar una posible pena por violar la ley. La disposición de juicio ante jurado es importante porque se cree que los jurados sienten una gran simpatía por las personas de edad que pueden haber sufrido discriminación. La disposición con respecto a la pena significa que una persona puede recibir un monto mayor que los salarios caídos si se comprueba la discriminación. La enmienda de 1978 también permite las demandas colectivas.

La Ley de Protección de Beneficios para los Trabajadores de Edad (OWBPA, por sus siglas en inglés; Older Workers Benefit Protection Act), una enmienda a la Ley contra la Discriminación en el Empleo por motivos de Edad, prohíbe la discriminación en la administración de las prestaciones por motivos de la edad, pero también permite los planes de incentivos para el retiro anticipado siempre y cuando sean voluntarios.<sup>50</sup> La ley establece los requisitos de renuncia en caso de una baja injusta como un medio para proteger a los empleados de edad, asegurándose de que personal informado y dispuesto haga la aceptación de la renuncia.<sup>51</sup>

La edad puede ser en realidad una calificación ocupacional auténtica cuando es razonablemente necesaria para el funcionamiento de la empresa, y el patrón tiene un fundamento racional u objetivo para creer que todos, o casi todos los trabajadores de edad no se podrían desempeñar en forma satisfactoria. En 1977, la Corte Federal de Apelaciones de Estados Unidos dictaminó que la Administración de la Aviación Federal explicó adecuadamente su antigua regla de que puede obligar a los pilotos a jubilarse a la edad de 60 años. La regla de los 60 años fue impuesta por primera vez en 1959 y causó controversia durante mucho tiempo.<sup>52</sup>

Esta regla apoyó la decisión de la Corte del Séptimo Circuito de 1974 de que Greyhound no violó la ADEA cuando se negó a contratar a personas de 35 años o más como conductores de autobuses foráneos. De nuevo, la probabilidad de riesgo o daño de sus pasajeros existía. Greyhound presentó evidencia con relación a los cambios físicos y sensoriales degenerativos que sufren los seres humanos alrededor de los 35 años y que producen un efecto perjudicial en las habilidades de manejo, y que estos cambios no se detectan en exámenes físicos.<sup>53</sup>

### **Ley de Rehabilitación de 1973**

La Ley de Rehabilitación prohíbe la discriminación contra los trabajadores discapacitados que están empleados por ciertos contratistas y subcontratistas gubernamentales, así como por organizaciones que reciben subsidios federales por arriba de 2,500 dólares. Las personas se consideran discapacitadas si tienen una afección física o mental que limita considerablemente una o más actividades importantes de la vida diaria o si tienen un registro de dicha afección. Esta ley protege enfermedades o afecciones como epilepsia, cáncer, enfermedades cardiovasculares, SIDA, ceguera, sordera, retraso mental, problemas emocionales y dislexia.

La ley presenta dos niveles primarios. A todos los contratistas y subcontratistas federales que superan la base de 2,500 dólares se les exige que anuncien su aceptación de llevar a cabo la acción afirmativa para reclutar, emplear y promover a personas discapacitadas calificadas. Si el contrato o subcontrato es mayor de 50,000 dólares o si el contratista tiene 50 empleados o más, el patrón debe preparar un plan de acción afirmativa por escrito para su revisión por la Oficina de Programas de Cumplimiento de Contratos Federales (OFCCP, por sus siglas en inglés; Office of Federal Contract Compliance Programs), que administra la ley. En el plan, el contratista debe especificar que se toman medidas razonables para contratar y promover a las personas discapacitadas.

En una interpretación reciente de la Sección 8 de la Ley de Rehabilitación, a los compradores federales de tecnología se les obliga a tomar en cuenta a personas con ceguera, sordera, parálisis o con otras discapacidades antes de comprar software, computadoras, impresoras, copiadoras, máquinas de fax, quioscos, equipos de telecomunicaciones o productos de video y multimedia. Los diseñadores federales de sitios Web también deben hacer que sus sitios sean accesibles para los usuarios discapacitados y cualquier persona en el gobierno que desarrolle o dé mantenimiento a los productos de tecnología debe asegurarse de que éstos sean accesibles.<sup>54</sup> Hasta ahora, la ley federal exenta a las corporaciones estadounidenses de cumplir con las directrices. Sin embargo, las empresas que desean obtener negocios gubernamentales deben cumplirlas en su totalidad.<sup>55</sup>

### **Ley contra la Discriminación por Embarazo de 1978**

Aprobada como una enmienda al Título VII de la Ley de Derechos Civiles, la Ley contra la Discriminación por Embarazo prohíbe la discriminación en el empleo por motivos de embarazo, parto o problemas médicos relacionados. El principio básico de la ley es que las mujeres afectadas por embarazo y problemas relacionados deben recibir el mismo trato que otros solicitantes y empleados con base en su capacidad o incapacidad para trabajar.<sup>56</sup> Por lo tanto, una mujer está protegida contra tales prácticas como ser despedida o negarle un empleo o promoción simplemente porque está embarazada o ha tenido un aborto. Por lo general, no puede ser obligada a tomar una incapacidad mientras esté en condiciones de trabajar. Si otros empleados que gozan de un retiro por incapacidad tienen derecho a regresar a sus empleos cuando tienen la capacidad de trabajar de nuevo, también lo tienen las mujeres que no han podido trabajar a causa de su embarazo. Además, excluir a una persona de ser promovida mientras está embarazada puede ser una violación a la Ley.<sup>57</sup>

El mismo principio se aplica con las prestaciones, incluyendo los beneficios por incapacidad, la incapacidad por enfermedad y seguro médico. Una mujer que no puede trabajar por motivos relacionados con su embarazo tiene derecho a recibir beneficios por incapacidad o incapacidad por enfermedad al igual que los empleados incapaces de trabajar por razones médicas. Además, cualquier seguro médico que se conceda debe cubrir los gastos por problemas relacionados con el embarazo, del mismo modo que se cubren los gastos por otros problemas médicos. Sin embargo, no se requiere el seguro médico para gastos que surjan por un aborto, excepto cuando la vida de la madre pudiera estar en peligro si el feto llegara a término o cuando se presenten complicaciones médicas debido a un aborto.

En una demanda colectiva entablada originalmente en 1978, pero que no fue resuelta sino hasta julio de 1991, American Telephone & Telegraph Company (AT&T) aceptó resolver un juicio de discriminación por embarazo presentado ante la EEOC por 66 millones de dólares. Este juicio permitió la recuperación de efectivo más grande en la historia de la comisión y en él participaron más de 13,000 trabajadoras de AT&T que habían estado o estaban embarazadas en ese momento. El juicio de 1978 alegaba que Western Electric exigía a las trabajadoras embarazadas dejar sus empleos al final de su sexto mes de embarazo, les negaba antigüedad y se rehusaba a garantizarles un empleo a su regreso.<sup>58</sup>

### **Leyes de control de inmigración**

Algunos investigadores estiman que la cifra de inmigrantes ilegales asciende a 11 millones.<sup>59</sup> Por este motivo se analizan dos leyes de control de inmigración con relación a la gerencia de recursos humanos. Estas leyes son la Ley de Reforma y Control de la Inmigración de 1986 y la Ley de Reforma de la Inmigración Ilegal y Responsabilidad del Inmigrante de 1996.

**Ley de Reforma y Control de la Inmigración.** La Ley de Reforma y Control de la Inmigración (IRCA, por sus siglas en inglés; Immigration Reform and Control Act) de 1986 otorgó amnistía a aproximadamente 1.7 millones de trabajadores ilegales de largo plazo en un esfuerzo para “hacerlos salir de las sombras” y mejorar sus oportunidades en el mercado laboral.<sup>60</sup> También establecía sanciones penales y civiles contra los patrones que contrataran deliberadamente a extranjeros ilegales. La ley también establece como ilegal la contratación de cualquier persona a menos que se verifique la autorización de empleo y la identidad de la persona. Al tratar con la disposición sobre la nacionalidad de la Ley

de Derechos Civiles, la IRCA reduce la cobertura límite de 15 a 4 empleados. El efecto de esta extensión de la ley de 1964 es restringir las acciones de contratación de algunas empresas. Estas empresas deciden con frecuencia contratar sólo a ciudadanos estadounidenses y, con esto, evitan cualquier posible violación a la IRCA. No obstante, muchos extranjeros se encuentran en Estados Unidos de manera legal (muchos son inmigrantes legales que esperan su ciudadanía) y, negarse a contratarlos violaría sus derechos civiles.<sup>61</sup>

**Ley de Reforma de la Inmigración Ilegal y Responsabilidad del Inmigrante.** La Ley de Reforma de la Inmigración Ilegal y Responsabilidad del Inmigrante se aprobó como ley en 1996.<sup>62</sup> Esta legislación se aprobó en parte como respuesta al hecho de que por lo menos uno de los terroristas que participaron en las explosiones del World Trade Center en 1993, en el que murieron seis personas y resultaron 1,000 lesionados, había ingresado legalmente con una visa de estudiante.<sup>63</sup> La ley impone limitaciones severas a las personas que llegan a Estados Unidos y permanecen en el país más tiempo de lo permitido en sus visas y a las que violan su estatus de no inmigrante. Cualquier persona que permanezca ilegalmente en Estados Unidos durante 180 días pero menos de un año, estará sujeta a tres años de prohibición para ser admitida en Estados Unidos. Cualquier persona que permanezca ilegalmente en Estados Unidos durante un año o más está sujeta a diez años de prohibición para ser admitida en Estados Unidos. Sin embargo existen ciertas excepciones, como las privaciones extremas.<sup>64</sup>

### **Ley para Estadounidenses con Discapacidades**

La Ley para Estadounidenses con Discapacidades (ADA, por sus siglas en inglés; Americans with Disabilities Act), aprobada en 1990, prohíbe la discriminación contra las *personas discapacitadas calificadas*.<sup>65</sup> La ADA prohíbe la discriminación en todas las prácticas de empleo, incluyendo los procedimientos de solicitud de empleo, contratación, despidos, promoción, compensación, capacitación; y otros términos, condiciones y privilegios de empleo. Se aplica al reclutamiento, anuncios, ocupación, despidos, incapacidades, prestaciones adicionales y todas las demás actividades relacionadas con el empleo. Las disposiciones de empleo se aplican a los patrones privados, gobiernos estatales y locales, agencias de empleo y sindicatos laborales. También están protegidas las personas que sufren discriminación porque mantienen una asociación o relación con un individuo discapacitado. Están cubiertos los patrones que tienen 15 o más empleados.

La ADA define a una *persona discapacitada* como alguien que tiene, o se considera que tiene, una afección física o mental que limita considerablemente una o más actividades importantes de la vida diaria y posee un registro de esa afección o se cree que tiene dicha afección. Sin embargo, la Suprema Corte dictaminó que las personas con limitaciones físicas que se pueden corregir, como deficiencia visual o tensión arterial elevada, no deben buscar la protección de esta ley. Esta resolución significa que más de 100 millones de estadounidenses con afecciones que se pueden corregir no están cubiertos por una ley contra la discriminación.<sup>66</sup> En la decisión reciente sobre *Toyota Motor Manufacturing, Kentucky, Inc. contra Williams*, la Corte sostuvo en forma unánime que una empleada no pudo demostrar una discapacidad bajo la ADA con base en su incapacidad para desempeñar ciertas tareas relacionadas con su trabajo en la línea de ensamblaje. La Corte concluyó que para que la incapacidad de la empleada para desempeñar ciertos aspectos de su trabajo constituyera una afección importante de la actividad de la vida diaria que consiste en realizar tareas manuales, la empleada debería demostrar que “Las afecciones le impedían realizar tareas que son fundamentales en la vida diaria de la mayoría de las personas”.<sup>67</sup>

Las directrices de la EEOC sobre entrevistas y pruebas previas al empleo con respecto a las discapacidades aclaran las disposiciones de la ADA que prohíben las entrevistas y los exámenes médicos que tratan de obtener información sobre las discapacidades de los empleados antes de una oferta de empleo condicional. El principio básico es preguntar solamente sobre la habilidad de los empleados potenciales para realizar el trabajo y no sobre sus discapacidades.<sup>68</sup> Las entrevistas legales incluyen las que preguntan sobre el desempeño de funciones específicas o la posesión de capacitación, en tanto que las entrevistas ilegales incluyen las que investigan sobre problemas médicos del pasado o la duración del uso previo de medicamentos. La ADA no protege a las personas que actualmente consumen drogas ilegales. Sí protege a los que participan en programas de rehabilitación y



que no están usando drogas ilegales, a los que han sido rehabilitados y a los etiquetados erróneamente como consumidores de drogas.<sup>69</sup>

### Ley de Derechos Civiles de 1991

De 1988 a 1989, la Suprema Corte presentó seis decisiones sobre discriminación en el empleo de tal magnitud que provocaron una respuesta del Congreso.<sup>70</sup> El resultado fue la aprobación de la Ley de Derechos Civiles de 1991. La ley enmendó cinco estatutos: 1) la Ley de Derechos Civiles de 1866; 2) el Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964, enmendada; 3) la Ley contra la Discriminación en el Empleo por motivos de Edad de 1967, enmendada; 4) la Ley de Rehabilitación de 1973 y 5) la Ley para Estadounidenses con Discapacidades de 1990.

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

- Proporcionar soluciones adecuadas para la discriminación intencional y el acoso ilegal en el lugar de trabajo.
- Codificar los conceptos de *necesidad para la empresa y relacionado con el empleo* pronunciados por la Suprema Corte en el proceso *Griggs contra Duke Power Co.*
- Confirmar la autoridad estatutaria y proporcionar directrices estatutarias para la adjudicación de impactos desiguales bajo el Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964. El *impacto desigual* ocurre cuando ciertas acciones en el proceso de empleo ocasionan desventajas para los miembros de grupos protegidos. El concepto de impacto desigual se analizará posteriormente bajo el tema de *impacto adverso*.
- Responder a ciertas decisiones recientes de la Suprema Corte, ampliando el alcance de los estatutos de derechos civiles importantes para proporcionar una protección adecuada a las víctimas de discriminación.

Bajo esta ley, la parte demandante puede recuperarse de daños excesivamente graves si demuestra que la empresa llevó a cabo una práctica discriminatoria con malicia o indiferencia imprudente hacia la ley. Sin embargo, se establecieron los siguientes límites en el monto de la asignación, con base en el número de personas empleadas por la empresa:

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

En cada caso, los empleados afectados deben permanecer en la empresa durante 20 semanas en el año en curso o el anterior.

Con respecto a la carga de la prueba, la parte demandante debe demostrar que una práctica de empleo específica ocasiona un *impacto desigual* con base en la raza, el color, la religión, el sexo o la nacionalidad. También se debe mostrar que la empresa es incapaz de demostrar que la práctica en entredicho se relaciona con el empleo para el puesto en cuestión y que es congruente con la necesidad de la empresa. La ley amplía también la cobertura de la Ley de Derechos Civiles de 1964 al empleo extraterritorial. Sin embargo, la ley no se aplica a las empresas estadounidenses que operan en otros países si viola la ley o las costumbres del país extranjero. Además, la ley amplía los principios de no-discriminación al Congreso y a otras instituciones gubernamentales, como la Oficina de Contabilidad General y la Oficina Gubernamental de Impresión.

También incluida en la Ley de Derechos Civiles de 1991 está la Ley contra el Techo de Cristal. El **techo de cristal** es la barrera invisible en las organizaciones que impide a las mujeres y minorías progresar en sus carreras.<sup>71</sup> Esta ley estableció la Comisión Techo de Cristal para estudiar la manera en que las empresas llenan los puestos gerenciales y de toma de decisiones, las prácticas de desarrollo y mejoramiento de destrezas que se utilizan para fomentar las calificaciones adecuadas con el fin de progresar a dichos puestos, así como los programas de compensación y estructuras de gratificación que se usan comúnmente en el lugar de trabajo. Otro objetivo fue estudiar el progreso limitado que

#### Techo de cristal:

La barrera invisible en las organizaciones que impide a las mujeres y minorías progresar en sus carreras.

tenían las mujeres y minorías. Se estableció un premio anual a la excelencia en la promoción de la fuerza laboral capacitada más diversa, en los puestos gerenciales y de toma de decisiones dentro de las empresas. Algunas industrias, como la de la hospitalidad, parecen haber roto el techo de cristal.<sup>72</sup> Aunque el techo de cristal en las corporaciones estadounidenses muestra unas cuantas cuarteadoras, algunos creen que se necesita trabajar más para romper con eficacia el techo para las mujeres y las minorías.<sup>73</sup>

### Leyes estatales y locales

Diversas leyes estatales y locales también afectan la oportunidad equitativa de empleo. Varios estados y algunas ciudades han aprobado leyes sobre la práctica de la igualdad en el empleo que prohíben la discriminación en cuanto a la raza, el color, la religión, el género o la nacionalidad. Incluso antes de la legislación federal, varios estados tenían una legislación contra la discriminación con relación a la edad y al género. Por ejemplo, Nueva York protegía a las personas entre 18 y 65 años de edad antes de las enmiendas de la ADEA de 1978 y 1986, y California no tenía un límite superior para la edad protegida. Recientemente, San Francisco votó para prohibir la discriminación por motivos del peso corporal. La Junta de Supervisores agregó el peso corporal a las leyes municipales que ya prohibían la discriminación por 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.<sup>74</sup> Cuando las regulaciones de la EEOC entran en conflicto con las regulaciones sobre derechos civiles estatales o locales, se aplica la legislación más favorable para las mujeres y las minorías.

## 5 OBJETIVO

Explicar los Mandatos Presidenciales 11246 y 11375.

**Mandato Presidencial (MP):** Disposición emitida por el Ejecutivo Federal que tiene la fuerza y el efecto de una ley emanada del Congreso.

### Mandato Presidencial 11246, enmendado por el Mandato Presidencial 11375

Un **Mandato Presidencial (MP)** es una disposición emitida por el Ejecutivo Federal que tiene la fuerza y el efecto de una ley emanada del Congreso, ya que se aplica a las instituciones y contratistas federales. En 1965, el Presidente Lyndon B. Johnson aprobó el MP 11246, que establece la política del gobierno estadounidense que proporciona oportunidad equitativa en el empleo federal a todas las personas calificadas. Prohíbe la discriminación en el empleo por motivos de raza, credo, color o nacionalidad. El Mandato exige el cumplimiento en todos los aspectos, de una oportunidad equitativa de empleo mediante un programa continuo y positivo en cada departamento e institución federal. La política de oportunidad equitativa se aplica a cada aspecto de la política y de la práctica del empleo federal.

Una disposición importante del MP 11246 exige el apego a una política de no-discriminación en el empleo como una condición para la aprobación de un subsidio, contrato, préstamo, seguro o garantía. Cada departamento e institución federal que administre un programa en el que se ofrezca apoyo financiero federal debe incluir estos términos en sus contratos. Los contratistas deben aceptar no discriminar en el empleo por motivos de raza, credo, color o nacionalidad durante la ejecución de un contrato.

## Dilema Ético

### ¿Cuál fue el mensaje real?

**Usted fue contratado recientemente** como gerente de tecnología de la información y una de sus primeras tareas fue entrevistar a candidatos para un puesto de TI en una subsidiaria. Después de entrevistar a 20 candidatos, usted recomienda a la persona más calificada para que el nivel directivo le aplique la segunda entrevista. Al día siguiente, usted es llevado aparte por un "amigo", quien le dice en frases vagas, acompañadas por un lenguaje corporal menos ambiguo, que usted no debería desperdiciar el tiempo de la gerencia enviando a ciertos "tipos" (codeándolo y guiñándole el ojo).<sup>75</sup> La intención del mensaje era clara, si usted desea ser aceptado como miembro del equipo en esta empresa, deberá apegarse al programa.

—  
**¿Qué haría usted?**

**Acción afirmativa:**

Estipulada por el Mandato Presidencial 11246, exige que los patrones tomen medidas positivas para garantizar el empleo de los solicitantes y el trato de los trabajadores durante el empleo sin importar la raza, el credo, el color ni la nacionalidad.

La **acción afirmativa**, estipulada por el Mandato Presidencial 11246, exige que los patrones tomen medidas positivas para garantizar el empleo de los solicitantes y el trato de los trabajadores durante el empleo sin importar la raza, el credo, el color ni la nacionalidad. Las prácticas de recursos humanos cubiertas se relacionan con el empleo, el mejoramiento, el descenso, la transferencia, el reclutamiento y el anuncio del reclutamiento, los despidos o bajas, las tasas salariales u otras formas de compensación, así como la selección para la capacitación, incluyendo el aprendizaje de oficios. Los patrones deben colocar avisos explicando estos requisitos en sitios concurridos del lugar de trabajo. En el caso de que los contratistas no cumplan, los contratos se pueden cancelar, finalizar o suspender total o parcialmente y el contratista puede ser declarado inelegible para contratos futuros con el gobierno. En 1968, el MP 11375, que cambió la palabra "credo" por "religión" y agregó la discriminación sexual a los demás puntos prohibidos, enmendó el MP 11246. El Departamento del Trabajo vigila el cumplimiento de estos MP a través de la Oficina de Programas de Cumplimiento de Contratos Federales (OFCCP, por sus siglas en inglés; Office of Federal Contract Compliance Programs).

## 6 OBJETIVO

Identificar algunas de las decisiones importantes de la Suprema Corte que han influido en la oportunidad equitativa de empleo.



Web Wisdom  
Suprema Corte de  
Estados Unidos

[www.supremecourt.us.gov](http://www.supremecourt.us.gov)

Este sitio Web gubernamental proporciona resoluciones pasadas y presentes de la Suprema Corte de Estados Unidos.

## Decisiones importantes de la Suprema Corte de EE UU.

El conocimiento de la ley es evidentemente importante para los gerentes de recursos humanos; sin embargo, deben estar conscientes y entender mucho más que las palabras de la ley misma. La manera en que las Cortes interpretan la ley es también de vital importancia. Además, la interpretación cambia continuamente, aunque la ley no se haya enmendado. A continuación, presentamos el análisis de algunas de las decisiones más importantes de la Suprema Corte de Estados Unidos que afectan la oportunidad equitativa de empleo.

### *Griggs contra Duke Power Company*

Una decisión importante que afectó el campo de la gerencia de recursos humanos se tomó en 1971. Un grupo de empleados negros de Duke Power Company presentó cargos por discriminación laboral bajo el Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964. Antes del Título VII, Duke Power Company tenía dos fuerzas de trabajo, separadas por raza. Después de la aprobación de la ley, la empresa exigió a los solicitantes un diploma de bachillerato y aprobar un examen escrito para calificar a ciertos empleos. El demandante pudo demostrar que, en el mercado laboral relevante, el 34 por ciento de los hombres blancos y sólo el 12 por ciento de los hombres negros tenía estudios de bachillerato. El demandante también pudo demostrar que las personas que ya ocupaban esos empleos tenían un buen desempeño aunque no tenían diplomas de bachillerato. A la empresa no le fue posible demostrar la necesidad de este requisito educativo.

En una votación de 8 a 0, la Suprema Corte falló en contra de Duke Power Company y declaró, "Si no se puede demostrar que una práctica de empleo que funciona para excluir a los negros está relacionada con el desempeño laboral, esa práctica está prohibida". Una implicación importante de la decisión es que cuando las prácticas de la gerencia de recursos humanos eliminan a un número considerable de solicitantes femeninos o pertenecientes a minorías (evidencia *prima facie*), la carga de la prueba corresponde al patrón para demostrar que la práctica se relaciona con el trabajo. Esta decisión de la Corte afectó de manera significativa las prácticas de recursos humanos de muchas empresas. Entre las preguntas que se deben evitar en los procedimientos de empleo si no se relacionan con éste, está el historial de crédito, antecedentes de arrestos, antecedentes penales, registro de embargo y la educación. Incluso se deben evitar los requisitos de experiencia laboral que no se relacionen con el empleo.

### *Albermarle Paper Company contra Moody*

En 1966, se interpuso una demanda colectiva contra Albermarle Paper Company y el sindicato laboral de empleados de la planta. Se solicitó una orden judicial permanente contra cualquier política, práctica, costumbre o uso en la planta que violara el Título VII. En 1975, la Suprema Corte, en el juicio de *Albermarle Paper Co. contra Moody*, reafirmó la idea de que cualquier examen usado en el proceso de selección o en decisiones de promoción debería validarse si se descubre que su uso ha ocasionado un impacto adverso en

las mujeres y las minorías. El patrón tiene la carga de la prueba para demostrar que el examen es válido. Posteriormente, el patrón debe demostrar que cualquier instrumento de selección o promoción mide en realidad lo que se supone que debe medir.

### ***Phillips contra Martin Marietta Corporation***

En 1971, la Corte dictaminó que Martin Marietta había discriminado a una mujer porque tenía hijos pequeños. La empresa tenía una política que prohibía la contratación de mujeres con hijos en edad escolar. La empresa argumentaba que no excluía a todas las mujeres al considerarlas para un empleo, únicamente a las mujeres con hijos en edad escolar. Martin Marietta sostenía que éste era un requisito de la empresa. El argumento se basaba obviamente en estereotipos y fue rechazado. Una implicación importante de esta decisión es que una empresa no puede imponer normas para el empleo sólo a las mujeres. Por ejemplo, una empresa no puede rechazar a una mujer divorciada si no rechaza también a los hombres divorciados. Ni las formas de solicitud ni las entrevistas deben contener preguntas para las mujeres que no se apliquen también a los hombres. Por lo tanto, no se deben hacer preguntas sobre el *estado marital* (“¿Desea que le digan Señora o Señorita?”).

### ***Espinoza contra Farah Manufacturing Company***

En 1973, la Corte dictaminó que el Título VII no prohíbe la discriminación con base a la falta de ciudadanía de una persona. La EEOC había dicho anteriormente que negarse a contratar a cualquier persona que no fuera ciudadano americano era una práctica discriminatoria, ya que esta norma de selección podría producir un impacto adverso en personas de origen extranjero. Como el 92 por ciento de los empleados de la instalación de Farah eran hispanos que habían adquirido la nacionalidad estadounidense, la Corte sostuvo que la empresa no había cometido discriminación por motivos de nacionalidad cuando se negó a contratar a un hispano que no era ciudadano estadounidense.

### ***Weber contra Kaiser Aluminum and Chemical Corporation***

En 1974, United Steelworkers of America y Kaiser Aluminum and Chemical Corporation, firmaron un acuerdo de negociación colectiva que cubría los términos y las condiciones de trabajo en 15 plantas de Kaiser. El acuerdo contenía un plan de acción afirmativa diseñado para eliminar los desequilibrios raciales evidentes en la fuerza laboral de Kaiser que en ese momento estaba integrada casi exclusivamente por obreros de raza blanca. En cada planta de Kaiser, se establecieron metas de contratación de obreros de raza negra iguales al porcentaje de negros en las fuerzas laborales locales respectivas. Para facilitar a las plantas el logro de estas metas, se establecieron programas de capacitación en el trabajo con el propósito de enseñar las habilidades necesarias para que los trabajadores de producción negros y blancos poco capacitados se convirtieran en obreros capacitados. El plan reservó el 50 por ciento de las vacantes en los nuevos programas de capacitación dentro de la planta a empleados de raza negra.

En 1974, sólo el 1.83 por ciento (5 de 273) de los obreros calificados en la planta de Gramercy, Louisiana, eran negros; aunque la fuerza laboral de negros en el área de Gramercy era aproximadamente del 39 por ciento. Se seleccionaron trece obreros aprendices de la fuerza laboral de producción de Gramercy, de los cuales siete eran negros y seis blancos. El negro más joven seleccionado para el programa tenía menos antigüedad que varios trabajadores de producción blancos cuyas solicitudes de admisión fueron rechazadas. Posteriormente, Brian Weber entabló una demanda colectiva argumentando que la acción de Kaiser y USWA lo discriminó, al igual que a otros empleados blancos que estaban en una situación similar, violando el Título VII. Aunque las Cortes menores dictaminaron que las acciones de Kaiser eran ilegales porque fomentaban la discriminación inversa, la Suprema Corte revirtió esa decisión, declarando que el Título VII no prohíbe los planes de acción afirmativa con conciencia de raza. Como la empresa y el sindicato aceptaron voluntariamente el plan de acción afirmativa, no violaron el Título VII.

### ***Dothard contra Rawlinsong***

Cuando Rawlinsong solicitó un puesto como consejero correccional, era una universitaria recién graduada de 22 años cuyo principal campo de estudio era la psicología correccional.

No fue aceptada en el puesto porque no cumplía con los requisitos mínimos de peso y estatura. En este caso del año 1977, la Suprema Corte sostuvo que la decisión de la Corte de Distrito de Estados Unidos de que el requisito mínimo de estatura de 1.57 m y el requisito mínimo de peso de 54.500 Kg, según los estatutos de Alabama para el puesto de consejero correccional producía un impacto discriminatorio en las mujeres solicitantes. El argumento era que los requisitos mínimos de estatura y peso para el puesto de consejero correccional se relacionaban con el trabajo. Sin embargo, la Corte dictaminó que este argumento no refutaba la evidencia *prima facie*, mostrando que estos requisitos ocasionaban un impacto discriminatorio en las mujeres, mientras no se generara ninguna evidencia que correlacionara estos requisitos con una cantidad necesaria de fuerza considerada esencial para el buen desempeño.

### **Consejo de Administración de la Universidad de California contra Bakke**

Esta decisión de la Suprema Corte tuvo que ver con el primer caso importante relacionado con discriminación inversa. La Universidad de California había reservado 16 lugares para minorías en las clases de primer ingreso de la escuela de Medicina. Allen Bakke, un hombre blanco, no fue admitido aunque obtuvo una puntuación más alta en los criterios de admisión que algunos aspirantes pertenecientes a minorías que sí fueron admitidos. La Suprema Corte votó 5 a 4 a favor de Bakke, como consecuencia, Bakke fue admitido en la universidad y se graduó posteriormente. Pero, al mismo tiempo, la Corte reiteró que la raza debe ser tomada en cuenta en las decisiones de admisión.

### **American Tobacco Company contra Patterson**

Esta decisión de la Suprema Corte tomada en 1982, permite que sigan vigentes los sistemas de antigüedad y promoción establecidos desde el Título VII, aunque perjudiquen involuntariamente a los trabajadores que pertenecen a minorías. En el caso *Griggs contra Duke Power Co.*, se puede establecer una violación *prima facie* del Título VII debido a políticas o prácticas que son neutrales en apariencia e intención, pero que, aún así, discriminan a un grupo en particular. Un sistema de antigüedad caería en los argumentos de *Griggs* si no fuera por la Sección 703(h) de la Ley de Derechos Civiles, que estipula:

*No obstante cualquier otra disposición de este subcapítulo, no será una práctica de empleo ilegal que un patrón aplique normas de compensación, o diferentes términos, condiciones o privilegios de empleo orientados hacia un sistema de antigüedad o méritos auténtico . . . con la condición de que dichas diferencias no sean el resultado de un intento de discriminación por motivos de raza, color, religión, sexo o nacionalidad, ni sean una práctica de empleo ilegal que un patrón otorgue y actúe según los resultados de cualquier prueba de habilidades desarrollada profesionalmente siempre y cuando dicha prueba, su aplicación o la acción tomada de acuerdo con los resultados no esté diseñada o sea usada para discriminar por motivos de raza, color, religión, sexo o nacionalidad . . . .*

De este modo, la Corte dictaminó que un sistema de antigüedad adoptado después del Título VII puede seguir vigente aunque produzca un impacto discriminatorio *involuntario*.

### **Ciudad de Richmond contra J. A. Croson Co.**

La ciudad de Richmond adoptó un plan de utilización de empresas de minorías que requería que los contratistas a quienes se les otorgaron los contratos de construcción municipal subcontrataran por lo menos 30 por ciento del monto en dólares de cada contrato a una o más Empresas de Negocios de Minorías (MBE, por sus siglas en inglés; Minority Business Enterprises). El plan definía a las MBE como empresas ubicadas en cualquier parte del país, cuya propiedad y control estuviera por lo menos en un 51 por ciento en manos de ciudadanos negros, hispano parlantes, orientales, nativos americanos, esquimales o habitantes de las islas Aleutas. Después de que a J. A. Croson Co. se le negó el permiso especial y perdió su contrato, presentó una demanda argumentando que el plan era inconstitucional bajo la Cláusula de Protección Igualitaria de la Decimocuarta Enmienda. La Suprema Corte sostuvo una resolución de la Corte de Apelaciones en la cual el plan municipal no estaba justificado por un interés gubernamental imperioso porque

el registro no revelaba una discriminación previa de parte del municipio mismo en el otorgamiento de contratos y el 30 por ciento reservado no se había definido de manera precisa para lograr un propósito compensatorio. La decisión obligó a 36 estados y a muchas ciudades y condados a revisar sus políticas.

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

La Suprema Corte de Estados Unidos resolvió en forma unánime que un empleado no tiene que demostrar que fue reemplazado por alguien menor de 40 años para poder entablar un juicio ante la ADEA. La Corte declaró que la discriminación es ilegal aunque todos los empleados sean miembros del grupo de edad protegido. El caso comenzó en 1990 cuando se eliminó el empleo de James O'Connor como gerente de ventas regional. La empresa no seleccionó a O'Connor, de 56 años de edad, para dirigir alguno de sus dos territorios de ventas restantes. Posteriormente, fue despedido. Su reemplazo tenía 40 años de edad. O'Connor tuvo un desempeño tan bueno que ganó un bono de 37,000 dólares al año anterior. Al parecer, el nuevo jefe de O'Connor le dijo que estaba "demasiado viejo" para el tipo de trabajo que realizaba y que la empresa necesitaba "gente joven".

El juez Scalia declaró escribiendo para la Corte, "La ADEA no prohíbe la discriminación contra empleados porque tengan 40 años de edad; prohíbe la discriminación contra empleados por motivos de edad, pero limita la clase protegida a los que tienen 40 años o más". Por lo tanto, no es relevante que un miembro de la clase protegida haya perdido su empleo para ser reemplazado por otro miembro de esa clase, sino que la persona lo haya perdido debido a su edad. La Corte también pronunció que ser reemplazado por alguien mucho más joven era un indicador más confiable de discriminación por motivos de edad que ser reemplazado por alguien fuera de la clase protegida.<sup>76</sup>

### ***Adarand Constructors contra Pena***

En una decisión de 5 a 4 la Suprema Corte criticó en 1995, la justificación moral para la acción afirmativa, diciendo que los programas con conciencia de raza pueden ser equivalentes a la discriminación inversa inconstitucional e incluso perjudicar a los que tratan de crecer. El caso *Adarand* trató sobre una política del Departamento de Transporte que daba a los contratistas un bono si contrataban a subcontratistas pertenecientes a minorías. Un contratista blanco desafió la política en la Corte después de perder un contrato para construir barreras de protección, a pesar de proponer la oferta más barata. Una Corte federal de apelaciones defendió el programa considerándolo dentro de los límites apropiados de la acción afirmativa. La decisión de la Suprema Corte no apoyó ni rechazó dicha resolución, sino que envió el caso de regreso para ser revisado en forma más detallada bajo reglas nuevas y más estrictas. Como resultado, la resolución parece invitar a desafiar legalmente otros programas federales de acción afirmativa.<sup>77</sup> Sin embargo, desde las resoluciones de 2003 en el caso *Grutter contra Bollinger* y *Gratz contra Bollinger* (que se analizarán a continuación), las organizaciones no están seguras de cómo abordará la Suprema Corte la acción afirmativa en el sector privado.<sup>78</sup>

### **Acción afirmativa: 2003**

En junio de 2003, la Suprema Corte pareció apoyar la decisión *Bakke*. En el caso *Grutter contra Bollinger*, la Corte dictaminó en una decisión de 5 a 4 que los colegios y universidades tienen un "interés imperioso" de tener campus con estudiantes diversos. Las escuelas pueden favorecer a los negros, hispanos y a otros estudiantes de minorías en las admisiones siempre y cuando los administradores se den tiempo para evaluar los antecedentes y el potencial de cada aspirante. La juez Sandra Day O'Connor, escribiendo a favor de la mayoría dijo, "La participación eficaz de los miembros de todos los grupos raciales y étnicos en la vida civil de nuestro país es esencial para que se realice el sueño de una nación indivisible".<sup>79</sup>

En otro caso reciente, *Gratz contra Bollinger*, la Corte en una decisión de 6 a 3, dijo que al tratar de lograr la diversidad, los colegios y las universidades no podían usar sistemas de puntaje que ciegamente le dieran puntos extra a los aspirantes pertenecientes a minorías.<sup>80</sup> La universidad usó un sistema de puntaje para determinar criterios de admisión en su Colegio de Literatura, Ciencia y Arte, en el que los aspirantes pertenecientes a minorías recibían puntos adicionales. La Corte determinó que el índice de 150 puntos

de Michigan para seleccionar aspirantes, que otorgaba 20 puntos en forma automática a los aspirantes pertenecientes a minorías, no era la forma apropiada de lograr la diversidad racial.<sup>81</sup>

## 7 OBJETIVO

Describir la Comisión para la Oportunidad Equitativa de Empleo.

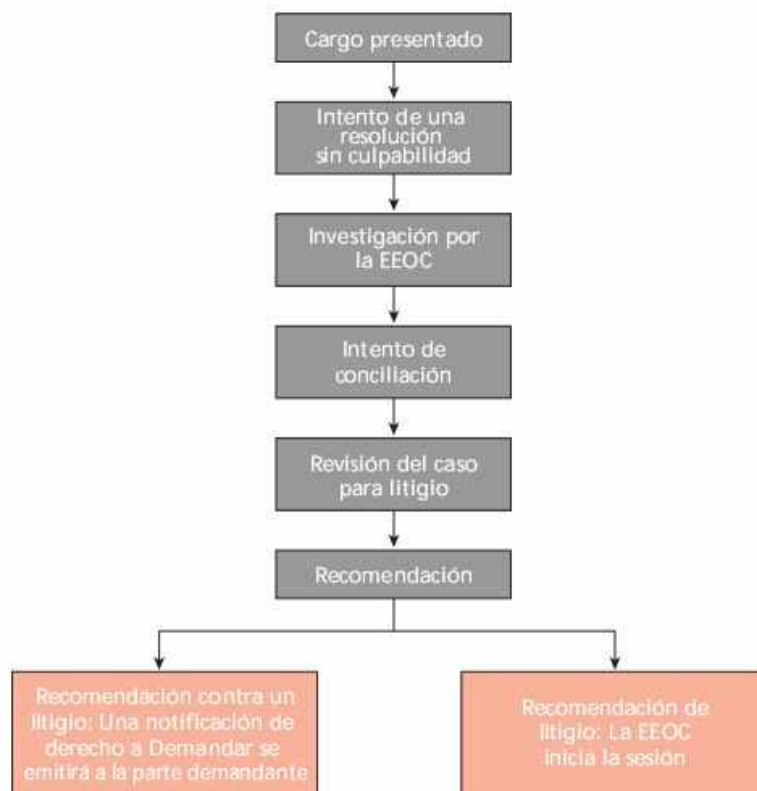
## Comisión para la Oportunidad Equitativa de Empleo

El Título VII de la Ley de Derechos Civiles enmendada, creó la Comisión para la Oportunidad Equitativa de Empleo que se encarga de administrar la ley. Bajo el Título VII, levantar cargos por discriminación inicia una acción de la EEOC. La EEOC recibe quejas continuamente. En 1998, 79,591 empleados presentaron quejas ante la Comisión para la Oportunidad Equitativa de Empleo. Los patrones pagaron más de 169 millones de dólares en daños a los empleados que ganaron las demandas.<sup>82</sup> Los cargos pueden ser presentados por uno de los comisionados de la EEOC designados por la Presidencia, por cualquier persona agraviada o por cualquiera que actúe en nombre de una persona agraviada. Los cargos deben presentarse en un plazo de 180 días después de la presunta acción; sin embargo, el plazo se amplía a 300 días si una institución estatal o local está involucrada en el caso.

Observe en la figura 3.1 que cuando se presenta un cargo, la EEOC intenta primero una resolución sin culpables. En esencia, a la organización acusada de violación se le invita a resolver el caso sin admitir culpabilidad. La mayoría de los cargos se resuelven en esta etapa.

Si la resolución fracasa, la EEOC investiga los cargos. Una vez que al patrón se le notifica que se realizará una investigación, no se puede destruir ningún registro ni evidencia relacionada con el cargo. Durante el proceso de investigación, al patrón se le permite presentar una declaración con su postura. Al terminar la investigación, el director de distrito de la EEOC emitirá una declaración de *causa probable* o *sin causa probable*.

En el caso de una declaración de causa probable, el paso siguiente consiste en un intento de conciliación. Si esta acción fracasa, se revisará el caso para un probable litigio. Algunos de los factores que determinan si la EEOC seguirá un litigio son: 1) el número de personas afectadas por la presunta práctica; 2) el monto de dinero involucrado en el cargo; 3) otros cargos contra el patrón; y 4) el tipo de cargo. Las recomendaciones de



**Figura 3.1** Procedimiento de la EEOC una vez que se presenta un cargo

litigio se entregan al consejo general de la EEOC. Si la recomendación es en contra de un litigio, una notificación de derecho a demandar se emitirá a la parte demandante. La EEOC entabla una demanda únicamente en el 1 por ciento de todos los cargos.<sup>83</sup> Observe que la Ley de Derechos Civiles de 1964 prohíbe las represalias contra los empleados que se han opuesto a una práctica de empleo ilegal. La ley protege también a los que han testificado, apoyado o participado en la investigación de discriminación.

Recientemente, la EEOC comenzó una nueva estrategia. Abrumada con miles de casos atrasados de discriminación en el empleo, está intentando un nuevo enfoque. El organismo encargado de vigilar la ley inició formalmente un programa de mediación voluntaria en ciudades de todo el país. La meta consiste en resolver un número importante de disputas incluso antes de que la EEOC comience su investigación, reuniendo a las partes en contienda en un foro neutral.<sup>84</sup> La presidenta Cari Domínguez comentó estableciendo la tónica de su discurso en la Conferencia Legislativa y Ley del Empleo de SHRM en Washington, D. C., que la Comisión para la Oportunidad Equitativa de Empleo (EEOC) implantará un plan que se concentrará principalmente en la prevención, la vigilancia estratégica del cumplimiento de la ley y el litigio.<sup>85</sup>

### 3 OBJETIVO

Explicar el propósito de las *Directrices Uniformes* para los Procedimientos de Selección de Empleados.

## Directrices Uniformes para los Procedimientos de Selección de Empleados

Antes de 1978, los patrones se enfrentaron a la necesidad de cumplir con diversas directrices de selección. En 1978, la Comisión para la Oportunidad Equitativa de Empleo, la Comisión de Servicio Civil, el Departamento de Justicia y el Departamento del Trabajo adoptaron las *Directrices Uniformes para los Procedimientos de Selección de Empleados*. Estas directrices cubren varios estatutos federales sobre la oportunidad equitativa de empleo y Mandatos Presidenciales, incluyendo el Título VII de la Ley de Derechos Civiles, el MP 11246 y la Ley de Igualdad Salarial. No se aplican a la Ley contra la Discriminación en el Empleo por motivos de edad o la Ley de Rehabilitación.

Las *Directrices Uniformes* proporcionan una serie única de principios que se diseñaron para ayudar a los patrones, organizaciones laborales, agencias de empleo y comités de licencia y certificación a cumplir las prohibiciones federales contra las prácticas de empleo que discriminan por motivos de raza, color, religión, género y nacionalidad. Las *Directrices Uniformes* ofrecen un marco estructural para tomar decisiones de empleo legales en la contratación, promoción, descenso, referencia, retención, licencia y certificación, el uso adecuado de pruebas y otros procedimientos de selección. Bajo las *Directrices Uniformes*, los procedimientos de reclutamiento no se consideran procedimientos de selección, y por lo tanto, no están cubiertos.

Con respecto a los procedimientos de selección, las *Directrices Uniformes* establecen que una prueba es:

*Cualquier medida, combinación de medidas o procedimientos usados como una base para la toma de cualquier decisión de empleo. Los procedimientos de selección incluyen toda la gama de técnicas de evaluación, desde las pruebas tradicionales escritas, las pruebas de desempeño, los programas de evaluación o periodos de prueba, hasta el requisito de experiencia laboral, educativa y física por medio de entrevistas informales o casuales y formas de solicitud sin calificación.*

Si se usa esta definición, casi cualquier instrumento o procedimiento utilizado en la decisión de selección es considerado una prueba.

### 9 OBJETIVO

Explicar el impacto adverso.

## El concepto de impacto adverso

Antes de la emisión de las *Directrices Uniformes*, la única forma de probar la relación con el empleo era validando cada prueba. Las *Directrices Uniformes* no requieren validación en todos los casos. Esencialmente, se requiere sólo cuando la prueba u otro instrumento de selección produce un impacto adverso en un grupo de minorías. Bajo las *Directrices Uniformes*, el impacto adverso se ha definido en cuanto a tasas de selección, siendo la tasa de selección el número de candidatos contratados o promovidos, dividido entre el



**Impacto adverso:**

Un concepto establecido por las *Directrices Uniformes*; ocurre cuando no se contratan mujeres y minorías en una tasa de por lo menos el 80 por ciento del grupo con mejores logros.

número total de candidatos. El **impacto adverso**, un concepto establecido por las *Directrices Uniformes*, ocurre cuando no se contratan mujeres y minorías a una tasa por lo menos del 80 por ciento del grupo con mejores logros. Esto se conoce también como la regla de cuatro quintos, que actualmente es una directriz sujeta a la interpretación de la EEOC. Los grupos identificados para su análisis bajo las directrices son: 1) Negros, 2) Nativos americanos (incluyendo a los nativos de Alaska), 3) Asiáticos, 4) Hispanos, 5) Mujeres y 6) Hombres.

La siguiente fórmula se usa para calcular el impacto adverso en la contratación:

$$\frac{\text{Tasa de éxito de candidatas mujeres y minorías}}{\text{Tasa de éxito de candidatos del grupo con mejores resultados}} = \text{Determinación del impacto adverso}$$

La tasa de éxito de candidatas mujeres y minorías se determina dividiendo el número de miembros de un grupo específico *contratado* en un periodo, entre el número de *candidatas* mujeres y minorías en un periodo. La tasa de éxito de candidatos del grupo con mejores resultados se determina dividiendo el número de candidatos del grupo con mejores resultados que fueron *contratados* entre los *candidatos* del grupo con mejores resultados en un periodo.

Usando la fórmula, determinemos si ha habido un impacto adverso en el siguiente caso. Durante 2003, se contrataron 400 personas para un empleo en particular. Del total, 300 eran blancas y 100 negras. Se presentaron 1,500 candidatos para estos empleos, de los cuales 1,000 eran blancos y 500 negros. Usando la fórmula para calcular el impacto adverso, tenemos:

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

Concluimos que existe impacto adverso.

La evidencia de impacto adverso implica más que el número total de trabajadores pertenecientes a minorías que fueron *contratados*, ya que también se considera el número total de *candidatos* calificados. Por ejemplo, suponga que se contrataron 300 negros y 300 blancos, pero se presentaron 1,500 candidatos negros y 1,000 candidatos blancos. Al colocar estas cifras en la fórmula para calcular el impacto adverso, concluimos que ese impacto adverso todavía existe.

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

Por lo tanto, es evidente que las empresas deben vigilar cuidadosamente sus acciones de reclutamiento. Obviamente, las empresas deben tratar de reclutar individuos calificados porque una vez que están en la reserva de solicitantes, serán usados para calcular el impacto adverso.

Suponiendo que existe un impacto adverso, los patrones tienen dos opciones si es que aún desean usar un esquema de selección específico. En primer lugar, el patrón puede darle validez a un instrumento de selección demostrando que efectivamente es un pronosticador de éxito. El patrón puede mostrar una fuerte relación entre el instrumento de selección y el desempeño laboral y que si no usara este procedimiento, los costos de capacitación de la empresa serían prohibitivos. Si dicho instrumento ha demostrado ser un pronosticador del desempeño laboral, entonces la necesidad de la empresa se ha detectado. Si el instrumento de selección de la empresa no ha sido validado, la necesidad para la empresa se debe encontrar de otra manera.

La segunda opción disponible para los patrones en el caso de que exista un impacto adverso, es la defensa de la *calificación ocupacional auténtica* (BFOQ, por sus siglas en inglés; bona fide occupational qualification). La defensa de la BFOQ quiere decir que sólo un grupo es capaz de desempeñar el empleo con éxito. Las Cortes han interpretado minuciosamente esta defensa porque casi siempre se relaciona con la discriminación sexual. Por ejemplo, las Cortes han rechazado la idea de que como la mayoría de las mujeres no puede cargar 25 kilogramos, entonces no se deberá de considerar a ninguna para un empleo que requiera levantar peso.

Los creadores de las *Directrices Uniformes* adoptaron el enfoque de resultado final para evaluar si las prácticas de empleo de una empresa son discriminatorias. Por ejemplo, si un

número de procedimientos independientes se utilizan para tomar una decisión de selección, los organismos que vigilan el cumplimiento se concentrarán en el resultado final de estos procedimientos para determinar si ha ocurrido un impacto adverso. Básicamente, la EEOC se interesa más en lo que está ocurriendo que en cómo ocurrió, admite que pueden existir prácticas de empleo discriminatorias que no tienen validez, sin embargo, el efecto real, o resultado final, de los procedimientos de selección es el centro de atención de la EEOC.

## 10 OBJETIVO

Describir las *Directrices Uniformes* relacionadas con el acoso sexual, la nacionalidad y la religión.

### Directrices adicionales

Desde su publicación en 1978, las Directrices Uniformes han sido modificadas en varias ocasiones. Algunos de estos cambios reflejan las decisiones de la Suprema Corte; otros aclaran los procedimientos de implantación. Los tres cambios más importantes que se abordarán son las *Directrices Interpretativas contra el Acoso Sexual*, *Directrices contra la Discriminación por motivos de Nacionalidad* y *Directrices contra la Discriminación por motivos de Religión*.

#### Directrices Interpretativas contra el Acoso Sexual

Uno de los asuntos de derechos civiles abordado con más frecuencia hoy en día, es el acoso sexual.<sup>86</sup> De 1990 a 1998, el número de quejas por acoso sexual presentadas ante la Comisión para la Oportunidad Equitativa de Empleo aumentó a más del doble, de 6,100 a 15,500.<sup>87</sup> Como mencionamos anteriormente, el Título VII de la Ley de Derechos Civiles prohíbe generalmente la discriminación en el empleo por motivos de género. La EEOC ha emitido también directrices interpretativas que establecen que los patrones tienen el deber de mantener un lugar de trabajo libre de acoso sexual. La OFC-CP ha emitido directrices similares. Los gerentes de organizaciones tanto lucrativas como no lucrativas deben estar atentos particularmente al problema del acoso sexual. La EEOC emitió las directrices por la creencia de que el acoso sexual seguía siendo un problema frecuente. La tabla 3.1 contiene la definición de acoso sexual de la EEOC. Como se puede ver, hay dos tipos distintos de acoso sexual: 1) cuando se crea un ambiente de trabajo hostil y 2) cuando existe una retribución, por ejemplo una oferta de promoción o aumento de sueldo a cambio de una relación sexual.

De acuerdo con estas directrices, los patrones son completamente responsables de las acciones de sus supervisores, sin importar si el patrón está enterado del acto de acoso sexual.<sup>88</sup> Cuando los involucrados son colegas, el patrón es responsable de dichas acciones si las conocía o si debía conocerlas. El patrón no es responsable cuando puede demostrar que tomó medidas correctivas inmediatas y apropiadas al enterarse del problema.

Otro aspecto importante de estas directrices es que los patrones pueden ser responsables de acciones cometidas en el lugar de trabajo por individuos que no son empleados si el patrón sabía o si debía haber sabido de esta conducta y no tomó las medidas apropiadas. Las empresas son responsables de desarrollar programas para evitar el acoso sexual en el lugar de trabajo.<sup>89</sup> Deben también investigar todas las quejas formales e informales de acoso sexual. Después de investigar, una empresa debe tomar medidas inmediatas y apropiadas para corregir la situación.<sup>90</sup> No hacerlo constituye una violación al Título VII, según lo interpreta la EEOC. Para ganar en la Corte, las empresas deben tener procedimientos claros para manejar las quejas de acoso sexual. Comúnmente, los patrones eligen a un defensor imparcial para que escuche e investigue los cargos antes de que intervengan

**Tabla 3.1 Definición de acoso sexual de la EEOC**

- Propuestas sexuales desagradables, solicitudes de favores sexuales y conducta verbal o física de naturaleza sexual que ocurran en cualquiera de las siguientes situaciones:
1. Cuando la sumisión a dicha conducta es explícita o implícitamente un término o una condición del empleo de una persona.
  2. Cuando la sumisión o el rechazo de una persona a dicho contacto se utiliza como base para las decisiones de empleo, afectando a esa persona.
  3. Cuando dicha conducta tiene el propósito o el efecto de interferir excesivamente en el desempeño laboral de una persona o crear un ambiente de trabajo intimidante, hostil u ofensivo.

los abogados. Si la queja por acoso sexual resulta ser legítima, la empresa debe tomar medidas inmediatas y apropiadas.

Se han presentado numerosos casos de acoso sexual ante las Cortes. En el caso *Miller contra Bank of America*, una Corte de Apelaciones de Circuito de Estados Unidos declaró responsable a un patrón por las acciones de acoso sexual de sus supervisores, aunque la empresa tenía una política que prohibía dicha conducta y la víctima no notificó formalmente del problema al patrón. Otra Corte de Apelaciones de Circuito de Estados Unidos dictaminó que el acoso sexual en sí mismo, es una violación al Título VII. La Corte dictaminó que la ley no exige que la víctima pruebe que se resistió al acoso y que recibió un castigo por dicha resistencia. El primer caso de acoso sexual que llegó a la Suprema Corte de Estados Unidos fue el caso *Meritor Savings Bank contra Vinson*. En la decisión *Vinson*, la Suprema Corte reconoció por primera vez que se podía recurrir al Título VII para presentar quejas por un ambiente ofensivo.<sup>91</sup> De acuerdo con la EEOC, entre las acciones específicas que podrían crear un ambiente de trabajo hostil está un esquema de acciones y comentarios amenazantes, intimidantes u hostiles, estereotipos sexuales negativos o la exhibición de materiales gráficos o escritos considerados degradantes. La decisión de la Suprema Corte en el caso *Harris contra Forklift Systems, Inc.* amplió el concepto de lugar de trabajo hostil y permitió ganar con mayor facilidad las demandas por acoso sexual. En una decisión unánime, la Suprema Corte sostuvo que “Para que la conducta sea considerada como acoso en un ambiente de trabajo abusivo, no necesita afectar gravemente... el bienestar psicológico ni ocasionar un daño en el demandante”. Ya no es necesario probar un daño psicológico grave. Con esta resolución, los demandantes deben demostrar solamente que su patrón permitió la existencia de un ambiente de trabajo hostil o abusivo.<sup>92</sup> En una resolución reciente de la Corte de Apelaciones del Séptimo Circuito de Estados Unidos, la única propuesta sexual que hizo el presidente de una empresa a un subordinado fue suficiente para que el ambiente de trabajo fuera considerado hostil. La decisión se tomó en vista de la importante posición de autoridad del presidente y la cercanía en la que el individuo trabajaba.<sup>93</sup>

Las quejas se presentan todavía con mucha frecuencia. Dial Corporation acordó pagar recientemente 10 millones de dólares para resolver una demanda colectiva por acoso sexual presentada ante la EEOC. Esta acción podría tener implicaciones para los patrones de todo el país. El caso, que involucraba imputaciones morbosas sobre el comportamiento de los empleados del sexo masculino en la Aurora Factory, fue presentado por 90 empleadas que trabajaban en la planta. Algunos creen que la resolución podría hacer que los patrones de todo Estados Unidos tomaran medidas más estrictas para evitar el acoso sexual.<sup>94</sup>

Durante mucho tiempo, una pregunta sin repuesta en la Ley Laboral ha sido si el acoso hacia el 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 *Oncale contra Sundowner Offshore Services*, sostuvo que el acoso sexual hacia el mismo sexo puede ser ilegal bajo el Título VII. La Corte destacó que el Título VII no prohíbe todo el acoso verbal o físico en el lugar de trabajo, sino sólo el que constituye una discriminación debido al sexo.<sup>95</sup> La Suprema Corte decidió que un demandante podría entablar una demanda por acoso sexual siempre y cuando la conducta hostigante sea “debido al sexo”.<sup>96</sup> En 1999, un jurado de El Paso otorgó 7.3 millones de dólares al vendedor de zapatos David González, quien se quejaba de que su supervisor del sexo masculino lo acosaba sexualmente. La decisión contra la tienda departamental Dillard's Inc., con sede en Little Rock, es considerada como una de las sumas de dinero más grandes restituidas en un caso de acoso hacia el mismo sexo.<sup>97</sup>

### Directrices contra la Discriminación por motivos de Nacionalidad

Tanto la EEOC como las Cortes han interpretado la protección de la nacionalidad bajo el Título VII ampliándola mucho más allá de la discriminación contra personas que provienen, o cuyos antepasados provienen de un país en particular. La protección de la nacionalidad también abarca: 1) el matrimonio o la asociación con una persona de una nacionalidad específica; 2) la membresía o la asociación con una organización que se identifica o busca fomentar los intereses de grupos nacionales; 3) la asistencia o la participación en escuelas, iglesias, templos o mezquitas usadas generalmente por personas de un grupo de cierta nacionalidad; y 4) el uso del nombre de una persona o de su cónyuge

**Tabla 3.2 Procedimientos de selección que pueden ser discriminatorios con relación a la nacionalidad**

1. Fluidez en los requisitos del idioma inglés; Una práctica cuestionable es la de negar las oportunidades de empleo debido al acento extranjero de un individuo o a su incapacidad de comunicarse bien en inglés. Cuando esta práctica se sigue en forma continua, la Comisión supondrá que tal regla viola el Título VII y la estudiará de cerca. Sin embargo, una empresa puede requerir que los empleados hablen sólo en inglés en ciertos momentos si se puede demostrar que es una necesidad para la empresa.
2. Requisitos de capacitación o educación; Negar las oportunidades de empleo a un individuo debido a su capacitación o educación en el extranjero o la realización de ciertas prácticas que requieren que un individuo sea capacitado o educado en el extranjero, pueden ser discriminatorias.

que se relacione con un grupo de cierta nacionalidad.<sup>98</sup> Como muestra la tabla 3.2, la EEOC ha identificado ciertos procedimientos de selección que pueden ser discriminatorios.

El acoso por motivos de la nacionalidad es una violación al Título VII. Los patrones tienen el deber de mantener un ambiente de trabajo libre de este tipo de acoso. Los comentarios racistas y otras conductas verbales o físicas con relación a la nacionalidad 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 excesivamente en el desempeño laboral de una persona; o 3) afecta de manera adversa la oportunidad de empleo de una persona.

La regla de sólo inglés es de interés actual con relación a la nacionalidad. Las Cortes han resuelto generalmente a favor del patrón si la regla fomentaba la seguridad y la calidad de los productos y detenía el acoso. Por ejemplo, suponga que una empresa tiene una regla de que sólo se debe hablar inglés, excepto durante los descansos. Esa regla debe estar justificada mediante una necesidad imperiosa para la empresa. En el caso *García contra Spun Steak*, La Corte de Apelaciones del Noveno Circuito (la Suprema Corte se negó a revisarlo) concluyó que la regla no necesariamente violaba el Título VII. La gerencia de Spun Steak implementó esta política después de que algunos trabajadores se quejaron de que estaban siendo molestados e insultados en un idioma que no podían entender. La regla permitía a los trabajadores hablar en español durante los descansos y las horas de comida.<sup>99</sup> Sin embargo, las políticas de sólo inglés que no se relacionan con el empleo han sido desafiadas y eliminadas.<sup>100</sup>

### **Directrices contra la Discriminación por motivos de Religión**

El número de quejas por discriminación por motivos de religión interpuestas ante la Comisión para la Oportunidad Equitativa de Empleo (EEOC) ha aumentado un 24 por ciento en los últimos cinco años.<sup>101</sup> Los patrones tienen la obligación de dar cabida a las prácticas religiosas, a menos que puedan demostrar que esto genera molestia. Las quejas más comunes que se presentan bajo las disposiciones del ejercicio de prácticas religiosas involucran a empleados que se niegan a trabajar durante el Sabbath o que se oponen a la afiliación y apoyo financiero a sindicatos laborales.<sup>102</sup> Se toman en cuenta los costos identificables con relación al tamaño y los costos operativos del patrón y al número de individuos que necesitan realmente el ejercicio de dichas prácticas. Estas directrices reconocen que el pago regular de sueldos de lujo constituye una privación indebida, en tanto que estos pagos en forma poco frecuente o temporal no lo son. También habría privaciones indebidas si un ajuste requiriera que una empresa cambiara su sistema de antigüedad auténtico.

Estas directrices identifican varios medios para permitir las prácticas religiosas que prohíben trabajar en ciertos días. Entre algunos de los métodos sugeridos están los sustitutos voluntarios, los horarios flexibles, la transferencia lateral y el cambio de funciones laborales. Algunos acuerdos de negociación colectiva incluyen una disposición de que todos los empleados deben afiliarse al sindicato o pagarle una suma equivalente a las cuotas. Cuando las creencias religiosas de un empleado le impiden cumplir con esta disposición, el sindicato debe hacer una excepción con el empleado permitiendo que esa persona realice una donación equivalente a una organización de beneficencia.

## 11 OBJETIVO

Explicar los programas de acción afirmativa.

### Programa de acción afirmativa (PAA):

Un enfoque desarrollado por organizaciones con contratos gubernamentales para demostrar que emplea a los trabajadores en proporción a su representación en el mercado laboral relevante de la empresa.

## Programas de acción afirmativa

Un **programa de acción afirmativa (PAA)** es un enfoque desarrollado por organizaciones con contratos gubernamentales para demostrar que los trabajadores son contratados en proporción a su representación en el mercado laboral relevante de la empresa. Como se mencionó anteriormente, el MP 11246, según su enmienda por medio del MP 11375, creó la necesidad de programas de acción afirmativa; una organización también puede implementar voluntariamente un programa de acción afirmativa. En este caso, se establecen metas y se toman medidas para contratar e impulsar a las mujeres y minorías en la organización. En otras situaciones, la OFCCP puede ordenar la implementación de un PAA. El grado de control que la OFCCP impone depende del tamaño del contrato, sin cubrir los contratos de 10,000 dólares o menos. El primer nivel de control incluye contratos por arriba de 10,000 dólares, pero menores a 50,000 dólares. Estos contratistas se rigen por la cláusula de oportunidad equitativa, como se muestra en la tabla 3.3.

**Tabla 3.3** Cláusula de igualdad de oportunidades: contratos gubernamentales

1. El contratista no discriminará a ningún empleado o solicitante de empleo por motivos de la raza, el color, la religión, el sexo o la nacionalidad. El contratista promoverá la acción afirmativa para garantizar que los solicitantes sean empleados y que los empleados sean tratados durante su empleo sin considerar su raza, color, religión, sexo o nacionalidad. Dicha medida incluirá, pero no se limitará a lo siguiente: empleo, ascenso, descenso o transferencia; reclutamiento o anuncios de reclutamiento, despido o baja; tasas salariales u otras formas de compensación y selección para capacitación, incluyendo el aprendizaje. El contratista acepta exhibir en lugares visibles, al alcance de los empleados y solicitantes de empleo, avisos que serán proporcionados por el oficial de contrataciones, estableciendo las disposiciones de esta cláusula de no-discriminación.
2. El contratista en todos los anuncios solicitando empleados colocados por el contratista o a su nombre, declarará que todos los solicitantes calificados serán considerados para el empleo sin importar la raza, el color, la religión, el sexo o la nacionalidad.
3. El contratista enviará a cada sindicato o representante de los trabajadores con quienes mantiene un acuerdo de negociación colectiva u otro contrato o entendimiento, una notificación que será proporcionada por el oficial de contrataciones, informando al sindicato o representante de los trabajadores de los compromisos del contratista de acuerdo con la sección 202 del Mandato Presidencial 11246 del 24 de septiembre de 1965 y colocará copias de la notificación en lugares visibles al alcance de los empleados y los solicitantes de empleo.
4. El contratista cumplirá con todas las disposiciones del Mandato Presidencial 11246 del 24 de septiembre de 1965, y las reglas, regulaciones y órdenes pertinentes de la Secretaría del Trabajo.
5. El contratista suministrará toda la información y los informes requeridos por el Mandato Presidencial 11246 del 24 de septiembre de 1965, y las reglas, regulaciones y órdenes de la Secretaría del Trabajo según las mismas, y permitirá el acceso a sus libros, registros y cuentas a la oficina de contrataciones y a la Secretaría del Trabajo con propósitos de investigación para determinar el cumplimiento con dichas reglas, regulaciones y órdenes.
6. En caso de que el contratista no cumpla con las cláusulas de no-discriminación de este contrato o con ninguna de las reglas, regulaciones y órdenes mencionadas, este contrato puede ser cancelado, terminado o suspendido total o parcialmente y el contratista puede ser declarado no elegible para futuros contratos con el Gobierno de acuerdo con los procedimientos autorizados por el Mandato Presidencial 11246 del 24 de septiembre de 1965, o por las reglas, regulaciones u órdenes de la Secretaría de Estado, o bien las dispuestas por la ley.
7. El contratista incluirá las disposiciones de los párrafos (1) al (7) en cada subcontrato u orden de compra, a menos que esté exento por las reglas, regulaciones y órdenes de la Secretaría del Trabajo publicadas según la sección 204 del Mandato Presidencial 11246 del 24 de septiembre de 1965, de tal manera que dichas disposiciones tengan carácter vinculante para cada subcontratista o proveedor. El contratista tomará estas medidas con respecto a cualquier subcontrato u orden de compra, según la directriz de la Secretaría del Trabajo como un medio para vigilar el cumplimiento de dichas disposiciones, incluyendo sanciones por incumplimiento que dice: no obstante, siempre que el contratista participe en un litigio o sea amenazado con el mismo por un subcontratista o vendedor como resultado de dicha directriz, el contratista puede solicitar al Estado que interfiera en dicho litigio para proteger los intereses de la Nación.

Comité conjunto de información

- Comisión para la Oportunidad Equitativa de Empleo
- Oficina de Programas de Cumplimiento de Contratos Federales (Departamento del Trabajo)

## OPORTUNIDAD EQUITATIVA DE EMPLEO

### REPORTE DE INFORMACIÓN DEL PATRÓN EEO-1

1997

Forma estándar 100 (Revisado 04/92)

O.M.B. No. 3048-0007

EXPRA 31/12/93

100-313

---

**Sección A: TIPO DE REPORTE**  
 Lea las instrucciones para el número y tipos de reportes que se llenarán.

1. Indique, marcando en la casilla adecuada, el tipo de unidad de reporte por la que se presenta esta copia de la forma (MARQUE SOLO UNA CASILLA):

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

---

2. Número total de reportes presentados por esta empresa (responda únicamente sobre el reporte consolidado)

**Sección B: IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA** (Deberá ser contestado por todos los patrones)

1. Empresa matriz					PARA USO EXCLUSIVO DE LA OFICINA
a. Nombre de la empresa matriz (es dueño o controla el establecimiento del inciso 2), omitir si es el mismo que el del marbete					
Dirección (calle y número)					
Ciudad o provincia		Estado		Código postal	
2. Establecimiento por el que se presenta este reporte (omitirlo si es el mismo que el del marbete)					
a. Nombre del establecimiento					
Dirección (calle y número)		Ciudad o provincia	Condado	Estado	Código postal
b. Número de identificación del patrón (REGISTRO FISCAL CON 9 DÍGITOS IRS) (por sus siglas en inglés, Internal Revenue Service; Servicio de Rentas Internas)					
¿Se presentó un reporte EEO-1 para este establecimiento el año pasado?					<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No

**Sección C: PATRONES QUE DEBEN PRESENTAR REPORTE** (Deberá ser respondida por todos los patrones)

<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	1. ¿Tiene toda la empresa por lo menos 100 empleados en el periodo de nómina que está reportando?
<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	2. ¿Está afiliada su empresa a través de una propiedad común y/o gerencia centralizada en una empresa con un total de 100 o más empleados?
<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	3. ¿Tiene la empresa o cualquiera de sus establecimientos (a) 50 o más empleados Y (b) no está exenta según lo estipula 41 CFR 60-1.5, o (1) es un contratista gubernamental importante o subcontratista de primer nivel y tiene un contrato, subcontrato u orden de compra que asciende a 50,000 dólares o más, o (2) funciona como depositario de cualquier cantidad de fondos gubernamentales o es una institución financiera que es un agente emisor y pagador de Bonos y Obligaciones de Ahorro de Estados Unidos?

Si la respuesta a la pregunta C-3 es afirmativa, por favor anote su número de identificación Dun and Bradstreet (si lo tiene):

NOTA: si la respuesta a las preguntas 1, 2 o 3 es afirmativa, llene toda la forma, de otro modo, vaya hasta la Sección G.  
 MEN 7540-00-180-6384

**Figura 3.2** Reporte de Información del Patrón sobre Igualdad de Oportunidades



Web Wisdom

Oficina de Programas de Cumplimiento de Contratos Federales

[www.dol.gov/esa/ofccp/index.htm](http://www.dol.gov/esa/ofccp/index.htm)

Este sitio Web gubernamental es la página principal de la Oficina de Programas de Cumplimiento de Contratos Federales.

El segundo nivel de control se presenta si el contratista (1) tiene 50 o más empleados; (2) tiene un contrato de 50,000 dólares o más; (3) tiene contratos que, en cualquier periodo de 12 meses, suman un total de 50,000 dólares o más o se puede esperar con mucha seguridad que sumen un total de 50,000 dólares o más; o (4) es una institución financiera que funciona como depositaria de fondos gubernamentales de cualquier monto, actúa como un agente emisor o pagador de bonos y obligaciones de ahorro de Estados Unidos de cualquier monto, o está suscrito a un seguro federal de depósitos y acciones. Los contratistas que cumplen con estos criterios deben desarrollar un programa de acción afirmativa para cada uno de sus establecimientos y presentar un informe anual EEO-1 (véase la figura 3.2) Los programas de acción afirmativa requieren de pasos específicos para garantizar la oportunidad equitativa de empleo. El prerrequisito para desarrollar un PAA satisfactorio es la identificación y el análisis de áreas problemáticas inherentes al empleo de mujeres y minorías y una evaluación de las oportunidades para emplear a mujeres y a minorías.

**Sección D: DATOS DEL EMPLEO**

Empleo en este establecimiento –reportar a todos los empleados permanentes de tiempo completo y medio tiempo, incluyendo a los aprendices y aprendices en el trabajo a menos que sean excluidos específicamente en las instrucciones. Anote las cifras apropiadas en todas las líneas y columnas. Los espacios en blanco se considerarán como ceros.

CATEGORÍAS DE EMPLEO	TOTALES GENERALES (SUMA DE LA COLUMNA BA LA E)	HOMBRES						MUJERES				
		BLANCOS (DE ORIGEN NO HISPANO) B	NEGROS (DE ORIGEN NO HISPANO) C	HISPANOS D	ASIÁTICOS O DE LAS ISLAS DEL PACÍFICO E	INDIOS AMERICANOS O NATIVOS DE ALASKA F	BLANCOS (DE ORIGEN NO HISPANO) G	NEGROS (DE ORIGEN NO HISPANO) H	HISPANOS I	ASIÁTICOS O DE LAS ISLAS DEL PACÍFICO J	INDIOS AMERICANOS O NATIVOS DE ALASKA K	
Directores y gerentes 1												
Directores y gerentes 2												
Directores y gerentes 3												
Directores y gerentes 4												
Directores y gerentes 5												
Directores y gerentes 6												
Directores y gerentes 7												
Directores y gerentes 8												
Trabajadores de servicios 9												
TOTAL 10												
Empleo total informado en reportes EEO-1 previos 11												

NOTA: omitir las preguntas 1 y 2 en el Reporte consolidado.

1. Fecha(s) del período de nómina usado: \_\_\_\_\_ 2. ¿Emplea este establecimiento aprendices?  
 1  Sí 2  No

**Sección E: INFORMACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO (Omitir en el Reporte consolidado)**

1. ¿Cuál es la actividad principal de este establecimiento? (Sea específico, por ejemplo, manufactura de piezas fundidas de acero, tienda de abarrotes, venta al mayoreo de artículos de plomería, seguros de protección de títulos inmobiliarios, etc. Incluya el tipo específico de producto o tipo de servicio proporcionado, así como el negocio principal o la actividad industrial).

PARA USO EXCLUSIVO DE LA OFICINA

**Sección F: OBSERVACIONES**

Use este espacio para proporcionar cualquier dato de identificación que aparezca en el último informe y que difiera del proporcionado arriba, explique los cambios importantes en la composición o unidades informantes y otra información pertinente.

**Sección G: CERTIFICACIÓN (véanse las instrucciones para la sección G)**

Marque 1  Todos los reportes son exactos y se elaboraron de acuerdo con las instrucciones (márquelo sólo para el Reporte consolidado) una casilla 2  Este informe es exacto y se elaboró de acuerdo con las instrucciones.

Nombre del Funcionario que certifica	Título	Firma	Fecha
Nombre de la persona a contactar con relación a este reporte (escribir a mano o a máquina)	Dirección (calle y número)		
Puesto	Ciudad y estado	Código postal	Número telefónico (incluyendo el código de área) Extensión

Todos los reportes y la información obtenida de reportes individuales serán confidenciales, como lo exige la Sección 709(e) del Título VII. LAS DECLARACIONES DELIBERADAMENTE FALSAS EN ESTE REPORTE ESTÁN PENADAS POR LA LEY, CÓDIGO DE ESTADOS UNIDOS, TÍTULO 18, SECCIÓN 1001.

Figura 3.2 (continuación)

El tercer nivel de control de los contratistas ocurre cuando los contratos exceden a 1 millón de dólares. Todos los requisitos previamente establecidos se deben cumplir y además, la OFCCP tiene la autorización para llevar a cabo revisiones del cumplimiento previas al otorgamiento. El propósito de una revisión del cumplimiento es determinar si el contratista mantiene prácticas de contratación y empleo no discriminatorias. La revisión también garantiza que el contratista utiliza la acción afirmativa para garantizar que los solicitantes sean contratados, colocados, entrenados, ascendidos, promovidos, cesados y tratados en forma justa durante el empleo sin considerar la raza, el color, la religión, el género, la nacionalidad, condición de veterano o discapacidad. Para determinar si es necesario conducir una revisión previa al otorgamiento, la OFCCP puede tomar en cuenta por ejemplo, los factores presentados en la tabla 3.4.

Si una investigación indica una violación, la OFCCP trata primero de garantizar el cumplimiento por medio de la persuasión. Si la persuasión fracasa al resolver el problema, la OFCCP entrega un informe para presentar un aviso con causa de violación.

**Tabla 3.4 Factores que la OFCCP puede considerar al conducir una revisión previa al otorgamiento**

1. El desempeño previo del contratista en la OEE, incluyendo el perfil actual de OEE y las indicaciones de subutilización.
2. El volumen y la naturaleza de las quejas presentadas por empleados o solicitantes contra el contratista.
3. Si el contratista está en una industria de crecimiento.
4. El nivel de empleo u oportunidades de promoción que resulta de la expansión, o rotación, de la fuerza laboral del contratista.
5. Las oportunidades de empleo que puedan surgir del contrato en cuestión.
6. Si hay recursos disponibles para conducir la revisión.

La presentación de un aviso con causa contiene una lista de las violaciones, una declaración con las propuestas de la OFCCP sobre la manera de hacer las correcciones, una solicitud para una respuesta escrita a los hallazgos y una fecha sugerida para una conferencia de conciliación. Por lo general, la empresa tiene 30 días para responder. La conciliación exitosa da como resultado un contrato escrito entre la OFCCP y el contratista. En un acuerdo de conciliación, el contratista acepta tomar medidas específicas para remediar el incumplimiento a un MP. Las empresas que no corrijan las violaciones no serán tomadas en cuenta en el otorgamiento de futuros contratos. Los procedimientos para desarrollar planes de acción afirmativa se publicaron en el *Federal Register* del 4 de diciembre de 1974. Estas regulaciones se conocen como Mandato Revisado Número 4. La guía de la OFCCP para los funcionarios que vigilan el cumplimiento que describe qué debe cubrir una revisión del cumplimiento, se conoce como Mandato Número 14.

La OFCCP es muy específica en lo que debe incluir un programa de acción afirmativa. Se debe desarrollar una declaración de la política que refleje la actitud del director general con respecto a la oportunidad equitativa de empleo, que asigne una responsabilidad general para la preparación e implementación del programa de acción afirmativa y que proporcione procedimientos de información y vigilancia. La política debe declarar que la empresa tiene la intención de reclutar, contratar, capacitar y promover personas en todos los puestos laborales sin importar la raza, el color, la religión, el género o la nacionalidad, excepto cuando el género sea una calificación organizacional auténtica (BFOQ). La política debe garantizar que todas las acciones de recursos humanos en las que participen las áreas de compensación, prestaciones, transferencias, ceses temporales, regreso de los ceses temporales, capacitación patrocinada por la empresa, educación, ayuda para la matrícula y programas sociales y recreativos se llevarán a cabo sin importar la raza, el color, la religión, el género o la nacionalidad. El Mandato Revisado Número 4 es muy específico con relación a la difusión de la política de OEE, tanto interna como externamente. Se debe nombrar a un ejecutivo para dirigir el programa de oportunidad equitativa de empleo de la empresa. Esta persona debe recibir el apoyo necesario de la gerencia de alto nivel para llevar a cabo la tarea. El Mandato Revisado Número 4 especifica el nivel mínimo de responsabilidad relacionada con la tarea del gerente de OEE.

Un PAA aceptable debe incluir un análisis de las deficiencias en la utilización de mujeres y grupos pertenecientes a minorías. El primer paso en la conducción de un análisis de utilización es realizar un análisis de la fuerza laboral. El segundo paso consiste en un análisis de todos los grupos de empleo importantes. Se requiere una explicación de la situación si las mujeres y las minorías están siendo comúnmente subutilizadas. Un grupo de empleos se define como uno o más empleos que tienen un contenido, tasas salariales y oportunidades similares. La subutilización se define como tener menos mujeres y minorías en un grupo de empleo específico de lo que razonablemente se podría esperar por su disponibilidad. El análisis de utilización es importante porque su cálculo determina si existe subutilización. Por ejemplo, si el análisis de utilización muestra que la disponibilidad de negros para cierto grupo de empleos es del 30 por ciento, la organización debe tener por lo menos un empleo de negros del 30 por ciento en ese grupo. Si el empleo real es menor del 30 por ciento, existe subutilización y la empresa debe establecer una meta de empleo de negros del 30 por ciento para ese grupo de empleos.



El enfoque principal de cualquier programa de acción afirmativa está en las metas y los calendarios, siendo el asunto cuántos y para cuándo. Las metas y los calendarios que la empresa desarrolle deben cubrir todo su programa de acción afirmativa, incluyendo la corrección de deficiencias. Estas metas y calendarios deben ser alcanzables, es decir, se deben basar en los resultados que la empresa haciendo esfuerzos de buena fe, podría razonablemente esperar que se logren. Las metas deben ser significativas, mensurables y alcanzables. Se deben establecer dos tipos de metas con relación a la subutilización: anual y final. La meta anual es avanzar hacia la eliminación de la subutilización, en tanto que la meta final es corregir toda la subutilización. Las metas deben ser específicas en cuanto a los resultados planeados con calendarios que deben cumplirse. Sin embargo, las metas no deben establecer cuotas inflexibles que deban cumplirse; más bien deben ser metas que se puedan lograr en forma razonable.

Los patrones deben realizar también un análisis detallado de descripciones de empleos para garantizar que reflejen con exactitud el contenido de los empleos. Las especificaciones de empleos deben validarse, dando atención especial a los requisitos académicos, de experiencia y de habilidades. Si una especificación de empleos elimina a un número desproporcionado de mujeres y minorías, los requisitos deben validarse profesionalmente con relación al desempeño laboral. Por lo tanto, se requiere un programa de análisis integral de empleos.

Cuando hay un puesto vacante, todos los que participan en el reclutamiento, la detección, la selección y la promoción de recursos humanos deben estar conscientes del puesto vacante. Además, la empresa debe evaluar todo el proceso de selección para garantizar la ausencia de prejuicios. Las personas que participan en el proceso se deben seleccionar y capacitar cuidadosamente para minimizar los prejuicios en todas las acciones de recursos humanos.

Las empresas deben observar los requisitos de las *Directrices Uniformes*. Las técnicas de selección diferentes a las pruebas escritas también se pueden usar de manera inapropiada y discriminar así a las mujeres y minorías. Entre estas técnicas están las entrevistas sin calificación, las formas de solicitud casuales o sin calificación, el uso de antecedentes penales y consultas de crédito, así como la consideración del estado marital, la dependencia económica y el hecho de tener hijos menores. Cuando los datos sugieren que existe discriminación o la exclusión injusta de mujeres y minorías, la empresa debe analizar sus procedimientos sin puntaje y eliminarlos si no son objetivos y válidos. La tabla 3.5 presenta algunas técnicas que se pueden utilizar para mejorar el reclutamiento y aumentar el flujo de solicitantes mujeres y a minorías.

**Tabla 3.5 Técnicas para mejorar el reclutamiento de mujeres y minorías**

- Identificar las organizaciones de referencia de mujeres y minorías.
- Mantener sesiones breves formales con los representantes de las organizaciones de referencia.
- Impulsar a empleadas mujeres y a minorías a aplicar solicitudes a la empresa.
- Incluir a mujeres y minorías en el equipo de Relaciones con el Personal.
- Permitir que mujeres y minorías participen en Días de Orientación Vocacional, Programas de motivación para la juventud y actividades relacionadas en su comunidad.
- Participar activamente en ferias de empleo y dar a los representantes de la empresa la autoridad de hacer compromisos en el momento.
- Reclutar activamente en escuelas que tengan matrículas integradas predominantemente por mujeres y minorías.
- Realizar esfuerzos especiales para alcanzar a mujeres y minorías durante campañas de reclutamiento en escuelas.
- Llevar a cabo programas de empleo especiales siempre que sea posible para mujeres y minorías. Éstos podrían incluir programas de cooperación técnicos y no técnicos, empleos después de las horas de escuela, empleos de trabajo y estudio, empleos de verano para individuos poco privilegiados, programas de trabajo y estudio de verano y programas de motivación, capacitación y empleo para los desempleados sin destrezas.
- Presentar a mujeres y minorías por medio de imágenes en folletos de reclutamiento.
- Incluir los medios de noticias de minorías y los medios de interés para las mujeres al gastar en anuncios de empleo.

**Una Perspectiva  
Global****Oportunidad equitativa de empleo**

**El nombramiento global** de mujeres y miembros de minorías raciales y étnicas puede implicar aspectos legales, ya que estos individuos pueden estar protegidos por las regulaciones de OEE. Los trabajadores estadounidenses empleados por empresas de control estadounidense que operan en el extranjero siguen estando protegidos por las leyes laborales.<sup>103</sup> Actualmente, se calcula que las mujeres constituyen del 18 al 20 por ciento de la fuerza laboral gerencial de expatriados estadounidenses. Por desgracia, estos incrementos en la tasa de participación de mujeres expatriadas no han sido distribuidos equitativamente a nivel mundial.<sup>104</sup> Existen algunos países donde la cultura sexista está tan arraigada que las mujeres tendrían grandes dificultades para participar en la fuerza laboral en condiciones de igualdad con la población mayoritaria.

El acoso sexual es también un problema global. Un número desproporcionado de quejas por acoso sexual intercultural involucra a acosadores y víctimas de diferentes grupos étnicos, raciales o nacionales. Cuando los individuos de dos culturas distintas interactúan, existe la posibilidad de que surjan problemas de acoso sexual. Algunos comportamientos que violan las normas de la cultura estadounidense pueden no ser percibidos como un problema en otra cultura. En muchos países mediterráneos y latinos, el contacto físico y la sensualidad forman parte de la socialización. Por ejemplo, un ejecutivo de RH brasileño se sorprendió cuando fue reprendido por decirle "niñas" a las mujeres en el trabajo. Aunque este nombre era apropiado y aceptable en su cultura nativa, era insultante para las mujeres estadounidenses y podía contribuir a crear un ambiente de trabajo hostil o intimidante según los estándares estadounidenses.<sup>105</sup>

Australia, Canadá, Holanda, Suecia y el Reino Unido están entre las jurisdicciones que tienen leyes que especifican las conductas prohibidas y que permiten a los empleados buscar soluciones individuales. Italia, Filipinas, Taiwán y Venezuela definen el acoso sexual como un delito y estipulan penas y soluciones en códigos penales especiales. En Alemania, España y Tailandia, la ley contra la discriminación sexual se basa en el concepto de indemnización por terminación que permite a los empleados dar por terminada su relación de trabajo por discriminación o acoso. A su vez, las leyes de indemnización por interrupción exigen a los patrones pagar a los empleados indemnizaciones considerables si la causa de la interrupción de sus trabajos es la discriminación o el acoso. En Japón, se han reforzado iniciativas recientes de la legislación mediante regulaciones de tipo estadounidense que prohíben el acoso sexual.<sup>106</sup>

## Resumen

### 1. Describir la fuerza laboral diversa proyectada para el futuro.

La fuerza laboral de Estados Unidos se volverá más diversa para el año 2010.

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

La diversidad se refiere a cualquier diferencia percibida entre las personas: edad, raza, religión, especialidad funcional, profesión, orientación sexual, origen geográfico, estilo de vida, ocupación en la organización o puesto y cualquier otra diferencia percibida. La administración de la diversidad consiste en asegurar que existan factores que proporcionen y alienten el desarrollo continuo de una fuerza laboral diversa, combinando estas diferencias reales y percibidas entre los trabajadores para lograr la máxima productividad.

### 3. Explicar los distintos componentes de la actual fuerza laboral diversa.

La fuerza laboral está integrada por los siguientes grupos: familias con dos carreras, trabajadores de color, trabajadores de edad, personas con discapacidades, inmigrantes, jóvenes con un nivel educativo o de habilidades limitado y empleados con diversos niveles educativos.

### 4. Identificar las leyes más importantes que afectan la oportunidad equitativa de empleo.

Ley de Derechos Civiles de 1866; Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964, enmendada en 1972; Ley contra la Discriminación en el Empleo por motivos de Edad de 1967, enmendada en 1978 y 1986; Ley de Rehabilitación de 1973; Ley contra la Discriminación por Embarazo de 1978; Ley de Reforma y Control de la Inmigración (IRCA); Ley de Reforma y Control de la Inmigración; Ley de Reforma de la Inmigración Ilegal y Responsabilidad del Inmigrante y la Ley de Derechos Civiles de 1991.

### 5. Explicar los Mandatos Presidenciales 11246 y 11375.

Según el MP 11246, la política del gobierno de Estados Unidos se amplió para proporcionar oportunidad equitativa en el empleo federal a todas las personas calificadas. El Mandato prohíbe la discriminación en el empleo por motivos de raza, credo, color o nacionalidad. El MP 11375, que cambió la palabra "credo" por "religión" y agregó la discriminación sexual a los demás puntos prohibidos, enmendó el MP 11246.

### 6. Identificar algunas de las decisiones importantes de la Suprema Corte que han influido en la oportunidad equitativa de empleo.

Entre las decisiones importantes están: *Griggs contra Duke Power Company*, *Albermarle Paper Company contra Moody*, *Phillips contra Martin Marietta Corporation*, *Espinoza contra Farah Manufacturing Company*, *Weber contra Kaiser Aluminum and Chemical Corporation*, *Dothard contra Rawlinsong*, *Consejo de Administración de la Universidad de California contra Bakke*, *American Tobacco Company contra Patterson*, *Meritor Savings Bank contra Vinson*, *Ciudad de Richmond contra J. A. Croson Company*, *Adarand Constructors contra Pena*, *Grutter contra Bollinger*, *Gratz contra Bollinger* y *O'Connor contra Consolidated Coin Caterers Corporation*.

### 7. Describir la Comisión para la Oportunidad Equitativa de Empleo.

El Título VII de la Ley de Derechos Civiles enmendada, creó la Comisión para la Oportunidad Equitativa de Empleo, que se encargaba inicialmente de administrar la ley.

### 8. Explicar el propósito de las Directrices Uniformes para los Procedimientos de Selección de Empleados.

Las directrices adoptaron una serie única de principios diseñados para ayudar a los patrones, organizaciones laborales, agencias de empleo y comités de licencia y certificación a cumplir con los requisitos de las leyes federales que prohíben las prácticas de empleo que discriminan por motivos de raza, color, religión, género y nacionalidad. Se diseñaron para proporcionar un marco estructural para determinar el uso adecuado de pruebas y otros procedimientos de selección.

### 9. Explicar el impacto adverso.

El impacto adverso es un concepto establecido por las *Directrices Uniformes* y ocurre cuando no se contratan mujeres y minorías en una tasa por lo menos del 80 por ciento del grupo con mejores resultados.

### 10. Describir las Directrices Uniformes relacionadas con el acoso sexual, la nacionalidad y la religión.

La EEOC ha emitido también directrices interpretativas que establecen que los patrones tienen el deber afirmativo de mantener un lugar de trabajo libre de acoso sexual. La

EEOC definió ampliamente la discriminación por motivos de nacionalidad como la negación de la oportunidad equitativa de empleo por los antepasados o el lugar de nacimiento de una persona o porque un individuo posee características físicas, culturales o lingüísticas de un grupo de otra nacionalidad. Los patrones tienen la obligación de dar cabida a las prácticas religiosas a menos que puedan demostrar que esto genera molestia.

### 11. Explicar los programas de acción afirmativa.

Un programa de acción afirmativa (PAA) es un enfoque desarrollado por una organización con contratos gubernamentales para demostrar que emplea a mujeres y minorías en proporción a su representación en el mercado laboral relevante de la empresa.

## Términos clave

- Diversidad, 50
- Administración de la diversidad, 50
- Familias con dos carreras, 54
- Techo de cristal, 60
- Mandato Presidencial (MP), 61
- Acción afirmativa, 62
- Impacto adverso, 68
- Programa de acción afirmativa (PAA), 72

## Preguntas de repaso

1. ¿Cuál es la composición que se espera de la futura fuerza laboral diversa?
2. Defina diversidad y administración de la diversidad.
3. ¿Cuáles son los elementos que se combinan para integrar la actual fuerza laboral diversa? Describa cada uno brevemente.
4. Describa brevemente las siguientes leyes:
  - a. Ley de Derechos Civiles de 1866.
  - b. Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964, enmendada en 1972.
  - c. Ley contra la Discriminación en el Empleo por motivos de Edad de 1967, enmendada en 1978 y 1986.
  - d. Ley de Rehabilitación de 1973.
  - e. Ley contra la Discriminación por Embarazo de 1978.
  - f. Leyes de control de inmigración.
  - g. Ley para Estadounidenses con Discapacidades de 1990.
  - h. Ley de Derechos Civiles de 1991.
5. ¿Qué es un Mandato Presidencial? Describa las disposiciones principales del MP 11246, enmendado por el MP 11375.
6. ¿Cuál es el propósito de la Oficina de Programas de Cumplimiento de Contratos Federales?
7. ¿Cuáles son las decisiones más importantes de la Suprema Corte de Estados Unidos que han producido un impacto en la oportunidad equitativa de empleo?
8. ¿Cuál es el propósito de las Directrices Uniformes para los Procedimientos de Selección de Personal?
9. Distinga entre impacto adverso y programas de acción afirmativa.
10. ¿Cómo define el término acoso sexual la Comisión para la Oportunidad Equitativa de Empleo?

### Incidente 1 de la ARH

## Me siento bien

**Les Partian**, supervisor del departamento de capacitación y desarrollo de Gazella Corporation, tenía 64 años y había permanecido con la empresa durante 30 años. Durante los 12 últimos años había trabajado como gerente de capacitación y desarrollo de Gazella y consideraba que estaba realizando un buen trabajo. Esta idea se apoyaba en el hecho de que durante los últimos cinco años había recibido excelentes informes de desempeño por parte de su jefe, Bennie Helton, director de personal.

Seis meses antes del cumpleaños de Les, él y Bennie disfrutaban una taza de café juntos. “Les”, dijo Bennie, “sé que estás satisfecho con el progreso que ha tenido nuestra área de CyD bajo tu liderazgo. En realidad, te vamos a extrañar cuando te jubiles este año. Disfrutarás ciertamente la buena vida porque recibirás la pensión de jubilación máxima. Si puedo ayudarte en algo para tramitar tu jubilación, por favor házmelo saber”.

“Bueno, Bennie”, contestó Les, “aprecio realmente tus comentarios, pero nunca me he sentido tan bien en mi vida y, aunque nuestro plan de jubilación es excelente, creo que tengo por lo menos cinco años adicionales muy buenos. Hay muchas otras cosas que me gustaría hacer para el departamento antes de jubilarme. Tengo algunos empleados excelentes y puedo lograr muchas cosas en los próximos cinco años.”

Después de terminar su café, ambos hombres regresaron a trabajar. Al salir, Bennie pensaba, “¡Dios mío! No tenía idea de que este tipo deseara continuar. La única razón por la que le di esas buenas evaluaciones de desempeño fue para hacerlo sentir mejor antes de que se jubilara. En realidad, era sólo un trabajador promedio y yo estaba ansioso de colocar a una persona más decidida en ese puesto. Podemos perder a varios buenos empleados en ese departamento si Les no se jubila. Por lo que me dicen, él no está haciendo un buen trabajo”.

### Preguntas

1. Desde un punto de vista legal, ¿qué cree usted que Bennie puede hacer con respecto a esta situación? Explique.
2. ¿Qué acciones debió haber tomado Bennie en el pasado para evitar su situación actual?

### Incidente 2 de la ARH

## Así que, ¿qué es la acción afirmativa?

**Supreme Construction Company** inició una constructora comercial pequeña ubicada en Baytown, Texas. Hasta finales de 1990, Alex Boyd, fundador de Supreme, concentró sus esfuerzos en la construcción de oficinas y locales pequeños e independientes. Hasta ese momento, Alex no había empleado a más de 15 personas.

En 1997 el hijo de Alex, Michael, se graduó de la universidad con el título de Administración de la construcción y se unió inmediatamente a la empresa de tiempo completo. Michael había trabajado en diversos empleos en Supreme mientras estudiaba y Alex sentía que su hijo estaba realmente hecho para el negocio de la construcción. A Michael se le asignaron responsabilidades mayores y la empresa continuó con su éxito, aunque con más proyectos y empleados que antes. En 2002, Michael planteó a su padre una propuesta: “Entremos ahora a algunos de los grandes proyectos, tenemos el capital para expandirnos y en realidad creo que podemos hacerlo”. Alex aceptó y Supreme comenzó a construir centros comerciales pequeños y edificios de oficinas de varios pisos además de trabajar en su área tradicional. Pronto, el número de empleados aumentó a 75.

En 2003, la Administración Nacional de Aeronáutica y el Espacio (NASA, por sus siglas en inglés; National Aeronautics and Space Administration) publicó especificaciones de construcción para dos hangares de aviones que se deberían construir al sureste de Houston. Aunque Supreme nunca había hecho ningún trabajo de construcción para el gobierno, Michael y Alex consideraron que el trabajo estaba dentro de las capacidades de la empresa. Michael elaboró la oferta de 1,982,000 dólares y la presentó a la oficina de adquisiciones de la NASA.

Varias semanas después, las ofertas se abrieron. Supreme presentó la oferta más baja. Sin embargo, la carta de aceptación dependía de la presentación de un programa de acción afirmativa satisfactorio.

### Preguntas

1. Explique por qué Supreme debe presentar un programa de acción afirmativa.
2. Por lo general, ¿qué se desea lograr al diseñar el programa?



## Habilidades en la administración de recursos humanos

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

Como se mencionó en el capítulo 1, una característica de la novena edición de *Administración de Recursos Humanos* es la inclusión de un CD-ROM titulado *Human Resource Management Skills* que proporciona información adicional sobre temas selectos de la ARH.

Se presenta un Módulo de habilidades titulado *Equal Employment Opportunity and the Legal Environment* para proporcionar información adicional sobre temas de este capítulo. El Módulo se concentra en garantizar el cumplimiento legal en la contratación de solicitantes calificados y el manejo de empleados y aborda temas que incluyen: el caso *Griggs contra Duke Power Company*, trato

injusto e impacto adverso, acción afirmativa, la regla de los cuatro quintos, evidencia *prima facie*, BFOQ y acoso sexual. Se ofrecen varios escenarios para proporcionar a los estudiantes una experiencia realista al abordar los temas.

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

Visite  
la Red

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

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

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

## Referencias bibliográficas

- Robert J. Grossman, "Is Diversity Working?" *HR Magazine* 45 (marzo de 2000): 46-50.
- Barbara Ettore, Donald J. McNeer y Bob Smith, "HR's Shift to a Center of Influence" (American Management Association's 67th Annual Human Resources Conference and Exposition), *HR Focus* 73 (junio de 1996): 12.
- Roderick Hudson, "Workplace Diversity a Competitive Advantage", *Business Insurance* (17 de marzo de 2003): 14F.
- "How to Determine Whether Your Diversity Program Is Succeeding", *HR Focus* 79 (septiembre de 2002): 9.
- Mitra Toossi, "A Century of Change: The U.S. Labor Force, 1950-2050", *Monthly Labor Review* 125 (mayo de 2002): 15-28.
- Todd Campbell, "Diversity in Depth", *HRMagazine* 48 (marzo de 2003): 152.
- Toossi, "A Century of Change".
- Occupational Outlook 2002-2003, [www.bls.gov/oco/oco2003.htm](http://www.bls.gov/oco/oco2003.htm), 24 de enero de 2003.
- Peter Francese, "The American Work Force", *American Demographics* 24 (febrero de 2002): 40-41.
- Matti F. Dobbs, "Managing Diversity: Lessons from the Private Sector", *Public Personnel Management* 25 (septiembre de 1996): 351.
- Lin Gensing-Pophal, "Welcoming Diversity", *Credit Union Management* 25 (octubre de 2002): 28-31.
- "Diversity: A 'New' Tool for Retention", *HR Focus* 77 (junio de 2000): 14.
- C. W. Von Bergen, Barlow Soper y Teresa Foster, "Unintended Negative Effects of Diversity Management", *Public Personnel Management* 31 (verano de 2002): 239-251.
- "Communications, Funding, Affinity Groups Fuel Diversity Programs", *HR Focus* 80 (abril de 2003): 9.
- Von Bergen, Soper y Foster, "Unintended Negative Effects of Diversity Management".
- Melissa Solonion, "Create Diversity in Culture, Ideas", *Computerworld* 36 (6 de mayo de 2002): 42-43.
- "Don't Forget the 9.8 Million Single Moms This Mother's Day; Match.Com Invites Friends and Family to 'Give a Single Mom a Break' on Saturday, May 8", *Business Wire* (29 de abril de 1999): 1.
- Rose Gutierrez, "Living Arrangements and Housing Demand", *Housing Economics* 50 (junio de 2002): 10-13.
- "Oh, baby! Now what?" *Workforce* 79 (junio de 2000): 32.
- Catherine Arnst, "Women Work. The Support System Doesn't", *BusinessWeek* (4 de noviembre de 2002): 46.
- Diane Brady, "Rethinking the Rat Race Technology Is Making 'All Work and No Play' a Real Possibility: How Will We Strike the Proper Balance of Work and Life?" *BusinessWeek* (26 de agosto de 2002): 142.
- Arnst, "Women Work. The Support System Doesn't", 46.
- Toossi, "A Century of Change".
- Fay Hansen, "Truth and Myths About Work/Life Balance", *Workforce* 81 (diciembre de 2002): 34-39.
- Toossi, "A Century of Change".
- "Few Women Corporate Officers Hold Key Line Officer Posts", *HR Focus* 77 (febrero de 2000): 8.
- Leah K. Glasheen and Susan L. Crowley, "More Women in Driver's Seat; But Barriers Hinder Many in Midcareer", *AARP Bulletin* (noviembre de 1999): 3.
- Ella Bell, "The Bicultural Life Experience of Career Oriented Black Women", *Journal of Organizational Behavior* 11 (noviembre de 1990): 459-478.
- Michael Barrier, "An Age-old Problem", *HRMagazine* 47 (marzo de 2002): 34-37.
- Steven Van Yoder, "Coping with the Graying Workforce", *Financial Executive* 18 (enero y febrero de 2002): 26-29.
- "Retirees Offer New Workforce Options", *HR Focus* 79 (diciembre de 2002): 3.
- Joel Schettler, "Equal Access to All", *Training* 39 (enero de 2002): 44-48.
- Robert D. Ramsey, "Should You Hire Today's Teenagers?" *Supervision* 62 (enero de 2001): 8-10.
- Carol Kleiman, "Dual-Career Couples Can't Get Together Without Outside Help", *Tampa Tribune* (2 de marzo de 2003): 3.
- Ibid.*
- Amy Saltzman, "A Family Transfer", *U.S. News & World Report* 122 (10 de febrero de 1997): 60-62.
- Donna Bergles y Lisa Da Rocha, "Putting Work-Life Balance into Relocation Planning", *Canadian HR Reporter* (23 de septiembre de 2002): 9-10.
- Joan Hamilton, Stephen Baker y Bill Vlastic, "The New Workplace", *BusinessWeek* (29 de abril de 1996): 106.
- Robert Bellinger, "The Profession: New Survey Finds Men and Women Embrace Common Goals—Dual-Career Couples Grave Flexible Hours and Jobs", *Electronic Engineering Times* (octubre de 1998): 121.
- Stephanie Armour, "Married ... with Separation More Couples Live Apart as Careers Put Miles Between Them", *USA Today* (23 de noviembre de 1998): 01B.

41. Patricia Buhler, "Managing in the 90s", *Supervision* 58 (marzo de 1997): 24.
42. Laurie J. Bassi, George Benson y Scott Cheney, "The Top Ten Trends", *Training & Development* 50 (noviembre de 1996): 28.
43. *Ibid.*
44. Robert J. Aalberts, "Can Tenants in Privately Owned Apartments Be Drug Tested?" *The Journal of Real Estate Research* 23 (enero-abril de 2002): 201-214.
45. Mary-Kathryn Zachary, "When Does Liability End in Discrimination Suits?" *Supervision* 63 (diciembre de 2002): 23-26.
46. Michael Price, "Anti-Discrimination Training Useful to Prevent Bias Claims", *Business Insurance* 37 (27 de enero de 2003): 12.
47. Ira Carnahan, "Removing the Scarlet A", *Forbes* 170 (12 de agosto de 2002): 78.
48. Marjorie Valbrun y Nick Wingfield, "Calpers Settles EEOC Lawsuit on Disability Pay", *Wall Street Journal* (enero 31 de 2003): A2.
49. "Court Says Age Bias Law Doesn't Affect States", *United Press International* (11 de enero de 2000): 1.
50. Robert J. Noble, Esq., "To Waiver or Not to Waiver Is the Question of OWPWA", *Personnel* 68 (junio de 1991): 11.
51. Kate Colborn, "You Want Me to Sign What?" *EDN* 38 (11 de marzo de 1993): 69.
52. Carol J. Castañeda, "Panel Backs FAA on Retire-at-60 Rule", *USA Today* (16 de julio de 1997): 6A.
53. Donald L. Caruth, Robert M. Noe III y R. Wayne Mondy, *Staffing the Contemporary Organization* (Nueva York: Quorum Books, 1988): 49.
54. Brian Friel, "Access Granted", *Government Executive* 34 (junio de 2002): 45-52.
55. Joel Schettler, "Equal Access to All", *Training* 39 (enero de 2002): 44-48.
56. Gillian Flynn, "Watch Out for Pregnancy Discrimination", *Workforce* 81 (noviembre de 2002): 84-85.
57. *Ibid.*
58. John J. Keller, "AT&T Will Settle EEOC Lawsuit for \$66 Million", *Wall Street Journal* 88, no. 13 (18 de julio de 1991): B8.
59. Dan Seligman, "Illegals with Legal Rights", *Forbes* 169 (7 de enero de 2002): 128.
60. Sherrie A. Kossoudji y Deborah A. Cobb-Clark, "Coring Out of the Shadows: Learning About Legal Status and Wages from the Legalized Population", *Journal of Labor Economics* 20 (julio de 2002): 598-628.
61. Art L. Bethke, "The IRCA: What's an Employer to Do?" *Wisconsin Small Business Forum* 6 (otoño de 1987): 26.
62. Jonathan L. Hafetz, "The Untold Story of Noncriminal Habeas Corpus and the 1996 Immigration Acts", *Yale Law Journal* 107 (junio de 1998): 2509-2544.
63. "Common Sense and Student Visas", *Washington Times* (1° de enero de 2003): 1.
64. Dan P. Danilow, "New Immigration Law Signed", *Northwest Asian Weekly* (15 de noviembre de 1996): PG.
65. Jathan W. Janove, "Skating Through the Minefield", *HRMagazine* 48 (marzo de 2003): 107.
66. Susan E. Long, "Supreme Court Issues Several Key ADA Decisions", *HR Focus* 76 (septiembre de 1999): 3.
67. William J. Kilberg, "Review of the Supreme Court's October 2001 Term", *Employee Relations Law Journal* 28 (invierno de 2002): 1-5.
68. Gary H. Anthes, "The Invisible Workforce", *Computerworld* 34 (mayo de 2000): 50-54.
69. Eric Minton, "The ADA and Records Management", *Records Management Quarterly* 28 (enero de 1994): 12.
70. Los seis casos son *Ward Cove Packing Co., Inc. contra Antonio; Price Waterhouse contra Hopkins; Patterson contra McClean Credit Union; Martin contra Wilks; West Virginia Hospitals contra Casey y Lorence contra AT&T.*
71. Bud Baker y Susan S. Lightle, "Cracks in the Glass Ceiling: An Analysis of Gender Equity in the Federal Government Auditing Career Field", *The Journal of Government Financial Management* 50 (otoño de 2001): 18-26.
72. Irma S. Mann y Stephanie Seacord, "What Glass Ceiling?" *Lodging Hospitality* 59 (15 de marzo de 2003): 38-40.
73. Alan Hughes, "More Work, Less Pay", *Black Enterprise* 33 (diciembre de 2002): 32.
74. Andrew Quinn, "San Francisco Comes Down Hard on Weightism", *Reuters* (8 de mayo de 2000): 1.
75. Peter de Jager, "Ethics: Good, Evil, and Moral Duty", *Information Management Journal* (septiembre y octubre de 2002): 82-85.
76. Constance B. DiCesare, "Age Discrimination (*O'Connor contra Consolidated Coin Caterers Corp.*)", *Monthly Labor Review* 119 (julio de 1996): 51.
77. Lyle Denniston, "1978 *Bakke* Decision Resurrected in Ruling", *Boston Globe* (24 de junio de 2003): A 13.
78. Alison B. Marshall, "U.S. Supreme Court Tackles Affirmative Action in University Admissions: Will the Outcome Affect Corporate Diversity Efforts?" *Employee Relations Law Journal* 29 (verano de 2003): 99.
79. Charles Proctor, "Supreme Court Votes to Uphold Affirmative Action in U. Michigan Case", *University Wire* (24 de junio de 2003): 1.
80. Lorraine Woellert, "Anger on the Right, Opportunity for Bush: Ire over Affirmative Action Makes the President Look More Centrist", *BusinessWeek* (7 de julio de 2003): 32.
81. Proctor, "Supreme Court Votes to Uphold Affirmative Action in U. Michigan Case".
82. Donald Caruth y Gail Handlogten, "Avoiding HR Lawsuits", *Credit Union Executive Journal* 39 (noviembre y diciembre de 1999): 25.
83. Nancy J. Arencibia, "Is Arbitration Right for Your Company?" *Financial Executive* 18 (diciembre de 2002): 46-47.
84. Diana Kunde, "Heading Off Trouble: EEOC Turns to Mediation to Resolve Backlog of Cases", *Dallas Morning News* (24 de febrero de 1999): ID.
85. "Faster, Better Service and EEOC Enforcement on the Way", *HR Focus* 79 (junio de 2002): 8.
86. "Job Bias Suits and Jury Awards Are Souring", *HR Focus* 77 (marzo de 2000): 2.
87. Susan E. Long y Catherine G. Leonard, "The Changing Face of Sexual Harassment", *HR Focus* 76 (octubre de 1999): S1.
88. "Complying with EEOC Anti-Harassment Guidelines: Supervisor Training and Communications Prove Crucial", *PR Newswire* (23 de junio de 1999): 1.

89. Debbie Rodman Sandler, "Sexual Harassment Rulings Less Than Meets the Eye", *HRMagazine* 43 (1° de octubre de 1998): 136-143.
90. Theresa Brady, "Added Liability: Third-Party Sexual Harassment", *Management Review* 86 (abril de 1997): 45-47.
91. Stacey J. Garvin, "Employer Liability for Sexual Harassment", *HRMagazine* 36 (junio de 1991): 107.
92. David S. Shenvyn, Ezekiel A. Kaufman y Adam A. Klausner, "Same-Sex Sexual Harassment", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41 (diciembre de 2000): 75-80.
93. Maria Greco Danaher, "Exec's Isolated Come-On Supports Hostile Environment Claim", *HRMagazine* 48 (febrero de 2003): 105.
94. Sarah Ellison y Joann S. Lublin, "Dial to Pay \$10 Million to Settle a Sexual-Harassment Lawsuit", *Wall Street Journal* (30 de abril de 2003): B4.
95. Mary-Kathryn Zachary, "Supreme Court Clarifies Same-Sex Harassment", *Supervision* 59 (julio de 1998): 20-21.
96. Shenvyn, Kaufman y Klausner, "Same-Sex Sexual Harassment".
97. Jennifer Laabs, "News Digest", *Workforce* 78 (julio de 1999): 22.
98. Barbara Lindemann Schlei y Paul Grossman, *Employment Discrimination Law*, 2a. ed. (Washington, D.C.: Bureau of National Affairs, 1983): 423.
99. Theresa Brady, "The Downside of Diversity", *Management Review* 85 (junio de 1996): 29.
100. "EEOC Guidance on National Origin Bias", *HR Focus* 80 (enero de 2003):2.
101. "The Growing Importance of Tolerance in the Workplace", *HR Focus* 78 (noviembre de 2001): 3-5.
102. *Ibid.*
103. David Drickhamer, "Employment Laws Apply Abroad: Americans Overseas Have Same Rights as U.S. Counterparts", 251 (mayo de 2002): 12.
104. Nathan D. Kling, Joe F. Alexander, Denny E. McCorkle y Rutilio Martinez, "Preparing for Careers in Global Business: Strategies for U.S. Female Students", *American Business Review* 17 (junio de 1999): 34-42.
105. Wendy Hardman y Jacqueline Heidelberg, "When Sexual Harassment is a Foreign Affair", *Personnel Journal* 75 (abril de 1996): 91.
106. Gerald L. Maatmann, Jr., "Harassment, Discrimination Laws Go Global", *National Underwriter* (11 de septiembre de 2000): 34-35.



### *Proceso empleo*

#### OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Al concluir este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- 1 Describir la importancia de la planeación de la sucesión.
- 2 Explicar por qué el análisis de puesto es una herramienta básica de recursos humanos.
- 3 Explicar las razones para realizar un análisis de puesto.
- 4 Describir los tipos de información requerida para el análisis de puesto.
- 5 Describir los diversos métodos de análisis de puesto.
- 6 Describir los elementos de una descripción de puestos bien diseñada.
- 7 Identificar otros métodos disponibles para realizar el análisis de puesto.
- 8 Describir cómo el análisis de puesto ayuda a satisfacer diversos requisitos legales.
- 9 Explicar la planeación estratégica y el proceso de planeación de recursos humanos.
- 10 Describir las técnicas de pronóstico de recursos humanos.
- 11 Definir los pronósticos de necesidades y de disponibilidad.
- 12 Identificar qué puede hacer una empresa cuando existe un exceso o una escasez de trabajadores.
- 13 Describir la planeación de la sucesión acelerada como una alternativa a los enfoques tradicionales.
- 14 Explicar la importancia de la planeación de desastre.
- 15 Explicar la importancia de un sistema de información de recursos humanos.
- 16 Describir algunos conceptos del diseño del puesto.



## Análisis de puesto y planeación de recursos humanos

### ARH EN acción:

#### Planeación de la sucesión

#### 1 OBJETIVO

Describir la importancia de la planeación de la sucesión.

#### Planeación de la sucesión

El proceso que consiste en asegurar que haya personas calificadas disponibles para ocupar los puestos gerenciales clave una vez que éstos estén vacantes.

El accidente fatal del avión del Secretario de Comercio Ron Brown, acaecido en 1996 con 16 ejecutivos corporativos a bordo, atrajo repentinamente la atención hacia la planeación de la sucesión en todo el país.<sup>1</sup> ¿Había reemplazos listos para asumir estos puestos de liderazgo? Pero no sólo se requiere algo tan raro como un accidente aéreo para que una empresa sufra una pérdida repentina. Un mes después el presidente de Texas Instruments, Jerry Junkins, sin antecedentes de enfermedad cardíaca, murió súbitamente de un infarto a la edad de 58 años. Por fortuna, Junkins había preparado personalmente a su sucesor y la continuidad estaba garantizada.<sup>2</sup> Recientemente, los acontecimientos del 11 de septiembre reforzaron la incertidumbre

del mundo de los negocios y la necesidad de la planeación de la sucesión. Merrill Lynch, Morgan Stanley, Bank of New York y Deutsche Bank, entre otros, activaron sus planes de desastres integrales, los cuales fueron respaldados y comenzaron a funcionar casi inmediatamente después de la tragedia del World Trade Center.<sup>3</sup> La **planeación de la sucesión** es el proceso que consiste en asegurar que haya personas calificadas disponibles para ocupar los puestos gerenciales clave una vez que éstos estén vacantes. Esta definición incluye las muertes prematuras, las renuncias, las bajas y las jubilaciones programadas de los directivos de la empresa. El objetivo es ayudar a garantizar una transición suave y la eficiencia operativa.<sup>4</sup>



Web Wisdom

Vínculos de RH de la SHRM

[www.shrm.org/hrlinks/default.asp](http://www.shrm.org/hrlinks/default.asp)

Este sitio Web de la SHRM proporciona información sobre prácticas de negocios relacionadas con la planeación de la sucesión.

Debido a los tremendos cambios que confrontará la administración en este siglo, la planeación de la sucesión ha adquirido más importancia que nunca. No sólo las muertes han generado y aumentado el interés en la planeación de la sucesión.

El despido prematuro de directivos ya no es un acontecimiento raro, y son cesados con mayor rapidez que en el pasado. Recientemente, sólo el 47 por ciento de los directivos que partieron, lo hicieron en condiciones de una transición regular, en comparación del 72 por ciento en 1995.<sup>5</sup> La salida precipitada de Jill Barad de Mattel ocurrió sólo tres años después de haber llegado a la presidencia. Poco después de ese anuncio, Douglas Ivester salió de Coca-Cola luego de dos años y medio como presidente. Dos semanas después, Robert Annunziata dejó Global Crossing después de sólo 53 semanas. La siguiente semana, Robert Ayling fue despedido abruptamente de British Airways después de permanecer sólo cuatro

años en el puesto. Posteriormente, Dale Morrison de Campbell Soup salió de la empresa, en menos de tres años. Un plan frágil de sucesión de directivos, no sólo afecta la moral del personal y el desempeño de la empresa, sino también el precio de las acciones.<sup>6</sup> Muchos esperan que el periodo de los directivos se siga acortando.<sup>7</sup>

Los estudios muestran que los ejecutivos contratados fuera de la empresa son más costosos que los seleccionados a través de un proceso formal de sucesión interna. Además, los que son externos no tienen un mejor desempeño. Aunque en ocasiones existen justificaciones para recurrir a directivos externos, el proceso de sucesión interna es lo mejor.<sup>8</sup> La planeación eficaz de la sucesión implica la creación de una serie de grupos alimentadores a lo largo de toda la línea de liderazgo.<sup>9</sup>

**Iniciamos este** capítulo analizando la importancia de la planeación de la sucesión. A continuación, se muestra por qué el análisis de puesto es una herramienta básica de la gerencia de recursos humanos y se explican las razones para la realización de dicho análisis. Después de revisar el tipo de información requerida para el análisis de puesto, examinamos los métodos de análisis de puesto. Posteriormente explicamos los elementos de una descripción de puesto bien diseñada y otros métodos para realizar el análisis de puesto, y finalmente, las formas en que este análisis ayuda a cumplir diversos requisitos legales. Tras examinar el proceso de planeación y algunas técnicas de pronóstico de recursos humanos, se analiza el pronóstico de las necesidades y la disponibilidad de recursos humanos, y se describe qué medidas se deben tomar en caso de que exista un exceso o una escasez de trabajadores.<sup>9</sup> Posteriormente se presenta un ejemplo de plan de sucesión, seguido por el análisis de la planeación de la sucesión acelerada y la importancia de la planeación para desastres. Después, dedicamos una sección a los sistemas de información de recursos humanos (SIRH). Este capítulo finaliza con un análisis de algunos conceptos sobre el diseño del puesto.

## 2 OBJETIVO

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

### **Análisis de puesto:**

El proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización.

### **Puesto:**

Un grupo de tareas que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas.

### **Posición:**

El conjunto de las tareas y responsabilidades que desempeña una persona.

## **Análisis de puesto: una herramienta básica de la administración de recursos humanos**

El **análisis de puesto** es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización.<sup>10</sup> Tradicionalmente es una técnica de recursos humanos básica y penetrante, así como el punto inicial de las actividades de recursos humanos.<sup>11</sup> En el ambiente laboral de constantes cambios, hoy en día, es indispensable un sistema sólido de análisis de puesto. Se crean puestos nuevos y los puestos viejos se rediseñan o eliminan. Un análisis de puesto realizado sólo hace unos cuantos años es muy probable que incluya información obsoleta. Incluso algunas personas han sugerido que los cambios ocurren con tanta rapidez que es imposible mantener un sistema de análisis de puesto eficaz.

Un **puesto** consiste en un conjunto de tareas que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas. Un puesto puede requerir los servicios de una persona, como el del presidente, o los servicios de 75 personas, como podría ser el caso de los capturistas de datos de una empresa grande. Una **posición** es el conjunto de tareas y responsabilidades que desempeña una persona; existe una posición para cada persona en una organización. En un grupo de trabajo integrado por un supervisor, dos empleados ejecutivos y cuatro operadores de procesamiento de texto, hay tres puestos y siete posiciones. Por ejemplo, una empresa pequeña podría tener 25 puestos para sus 75 empleados, en tanto que en una empresa grande podrían existir 2,000 puestos para 50,000 empleados. En algunas empresas, tan sólo 10 puestos integran el 90 por ciento de la fuerza laboral.

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

1. ¿Qué tareas mentales y físicas desempeña el trabajador?
2. ¿Cuándo se realizará el trabajo?
3. ¿Dónde se llevará a cabo el trabajo?
4. ¿Cómo realiza el empleado su trabajo?
5. ¿Por qué se realiza el trabajo?
6. ¿Qué competencias se necesitan para desempeñar el trabajo?

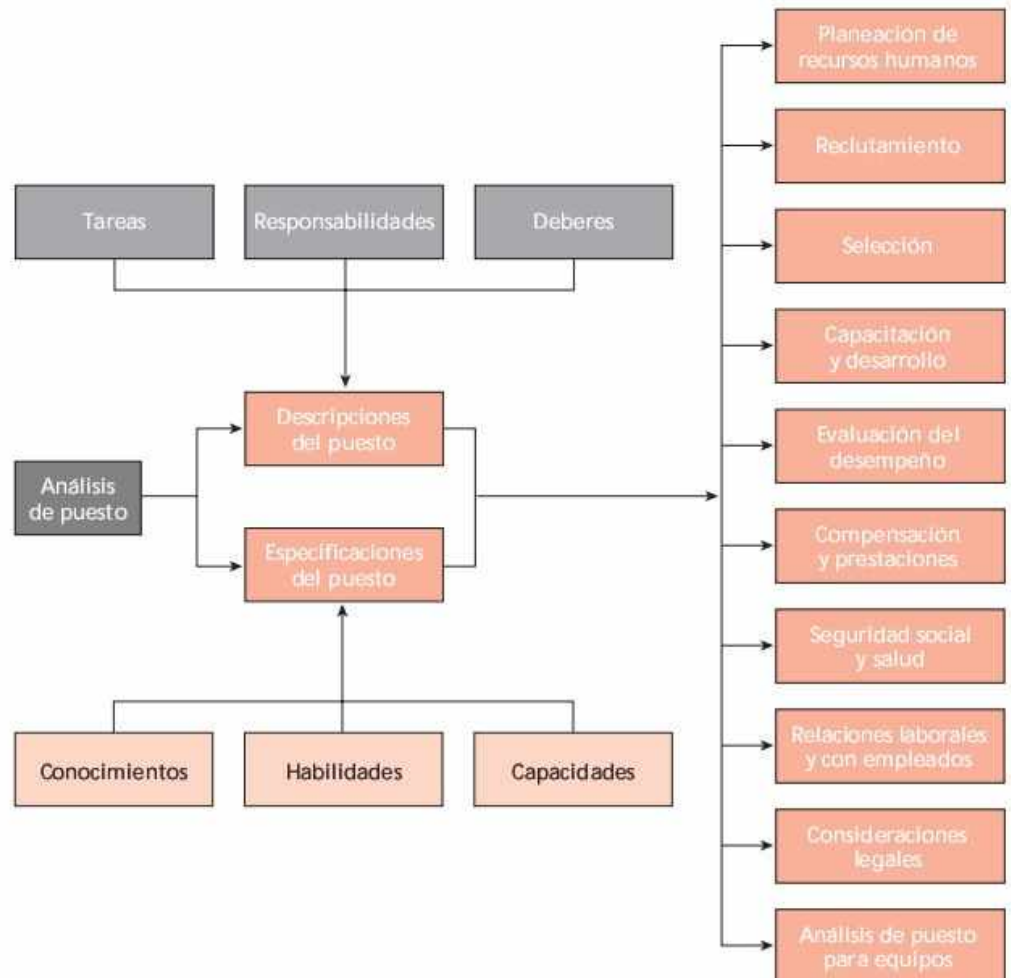
El análisis de puesto proporciona un resumen de los deberes y responsabilidades de un puesto, su relación con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que se requieren, y las condiciones de trabajo en las que se realiza. La información se reúne, analiza y registra si el puesto existe, no si debe existir. Determinar las características del puesto corresponde con frecuencia a ingenieros industriales, analistas de métodos y otros profesionales. El análisis de puesto se realiza después de que éste ha sido diseñado, el trabajador ha sido capacitado y el puesto se está llevando a cabo.

El análisis de puesto se realiza en tres ocasiones. En primer lugar, cuando se funda la organización y se inicia un programa de análisis de puesto por primera vez; en segundo lugar, cuando se crean nuevos puestos y, en tercer lugar, cuando éstos cambian significativamente por el surgimiento de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas. El análisis de puesto se realiza con mayor frecuencia debido a los cambios en la naturaleza de los puestos. La información del análisis de puesto se utiliza con el propósito de elaborar tanto descripciones como especificaciones del puesto.

La **descripción de puesto** es un documento que proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las competencias mínimas

**Descripción de puesto:**

Un documento que proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades de un puesto.



**Figura 4.1** Análisis de puesto: una herramienta básica de la administración de recursos humanos

**Especificación de puesto:**

Un documento que describe las calificaciones mínimas aceptables que debe poseer una persona para desempeñar un trabajo en particular.

**3 OBJETIVO**

Explicar las razones para realizar un análisis de puesto.

aceptables que debe tener una persona para desempeñar un trabajo en particular están contenidas en la **especificación de puesto**. Analizaremos ambos tipos de documentos con mayor detalle en este capítulo.

## Razones para realizar el análisis de puesto

Como muestra la figura 4.1, los datos que provienen del análisis de puesto pueden influir en casi todos los aspectos de la administración de recursos humanos. Un uso importante de los datos del análisis de puesto se encuentra en el área de la planeación de recursos humanos (que se analizará en este capítulo). Es insuficiente saber simplemente que la empresa necesitará 1,000 empleados nuevos para producir bienes o servicios con el propósito de satisfacer la demanda de ventas. Cada puesto requiere diferentes niveles de conocimientos, habilidades y capacidades (CHC). Obviamente, la planeación de recursos humanos eficaz debe tomar en cuenta estos requisitos del puesto.

### Proceso empleo

Todas las áreas del proceso empleo serían un desorden si el reclutador no conociera las competencias necesarias para desempeñar los diversos puestos. Si careciera de descripciones y especificaciones de puesto actualizadas, una empresa tendría que reclutar y seleccionar empleados sin tener instrucciones claras, esta práctica podría tener consecuencias desastrosas. Una práctica de este tipo es muy rara cuando las empresas adquieren materias primas, provisiones o equipo. Ciertamente, ¡la misma lógica se debe aplicar al reclutar y seleccionar el activo más valioso de una empresa!

### Capacitación y desarrollo

La información de la especificación de puesto es útil para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo. Si la especificación sugiere que el puesto requiere conocimientos, habilidades o capacidades particulares y la persona que ocupa el puesto no posee todas las competencias requeridas, la capacitación y el desarrollo probablemente estarán indicados y deberán estar orientados a ayudar a los trabajadores a desempeñar las tareas especificadas en sus descripciones de empleo actuales o a prepararlos para asumir mayores responsabilidades. Con respecto a la evaluación del desempeño, los empleados deben ser evaluados en cuanto al desempeño de los deberes especificados en sus descripciones de puesto y al logro de cualquier meta específica que se haya establecido. Un gerente que evalúa a un empleado en factores no predeterminados con claridad, queda expuesto a acusaciones de discriminación.

### Compensación y prestaciones

En el área de compensaciones, es útil conocer el valor relativo de un puesto en particular para la empresa antes de asignarle un valor en dinero. Desde una perspectiva interna, cuanto más significativos sean sus deberes y responsabilidades, mayor valor tendrá el puesto. Los puestos que requieren más conocimientos, habilidades y capacidades deben tener un mayor valor para la empresa. Por ejemplo, el valor relativo de un puesto que exige un grado de maestría será generalmente mayor que el de un puesto que requiere un diploma de bachillerato. Sin embargo, éste no sería el caso si el valor de mercado del puesto que requiere sólo un diploma de bachillerato fuera más alto. Una situación de este tipo se presentó en una ciudad importante de la Costa Oeste hace varios años. Se descubrió que los *ingenieros de servicios sanitarios* (recolectores de basura) ganaban más que los profesores de escuelas públicas que tenían un nivel educativo más alto.

### Seguridad social y salud

La información que proviene del análisis de puesto también es valiosa para identificar aspectos de seguridad social y salud. Por ejemplo, los patrones deben avisar si un puesto es peligroso.<sup>12</sup> La descripción y especificación del puesto debe reflejar esta condición. Además, en ciertos puestos peligrosos, los trabajadores pueden necesitar información específica sobre los riesgos que enfrentan para desempeñar su trabajo de manera segura.

## Relaciones laborales y con empleados

La información del análisis de puesto también es importante en las relaciones laborales y con empleados. Cuando los empleados son considerados para promoción, transferencia o descenso, la descripción del puesto proporciona un estándar para la evaluación y comparación de talentos. Sin importar si la empresa está sindicalizada o no, la información obtenida por medio del análisis de puesto produce con frecuencia decisiones de recursos humanos más objetivas.

## Consideraciones legales

Un análisis de puesto preparado adecuadamente, es particularmente importante para apoyar la legalidad de las prácticas de empleo. De hecho, la importancia del análisis de puesto está bien documentada en las *Directrices Uniformes para los Procedimientos de Selección de Empleados*.<sup>13</sup> Por ejemplo, los datos del análisis de puesto son necesarios para defender decisiones que involucran promociones, transferencias y descensos. El análisis de puesto proporciona la base para vincular las áreas funcionales entre sí y el fundamento para desarrollar un programa de recursos humanos sólido.

## Análisis de puesto para equipos

Históricamente, las empresas han establecido puestos permanentes y los han cubierto con las personas que concuerden mejor con la descripción de puesto. Entonces, los puestos permanecieron vigentes durante muchos años.<sup>14</sup> En algunas empresas actuales, las personas son contratadas como miembros de equipos. Siempre que alguien le pregunta al miembro de un equipo “¿Cuál es la descripción de tu puesto?”, la respuesta bien podría ser “cualquiera”. Esto significa que si es necesario terminar un proyecto, cada persona del equipo hace lo que tiene que hacer para completar la tarea.<sup>15</sup>

Con el diseño de equipos, no hay puestos limitados. En la actualidad, el trabajo de los departamentos y las áreas funcionales se organiza con frecuencia en equipos. Los miembros de estos equipos tienen una amplitud de habilidades mucho mayor que las requeridas en puestos tradicionales. Antiguamente, hubieran podido existir 100 clasificaciones de puesto diferentes en una instalación. Con el diseño de equipos, puede haber sólo 10 papeles o menos ampliamente definidos para equipos.<sup>16</sup> Otro aspecto que se agrega al análisis de puesto cuando se toman en consideración los equipos, es que el análisis de puesto puede determinar qué tan importante es para los empleados ser miembros del equipo y trabajar bien en situaciones de grupo. Entre otras características que se podrían descubrir por medio del análisis de puesto está la habilidad para trabajar en más de una actividad.<sup>17</sup>

### **4** OBJETIVO

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

## Tipos de información para el análisis de puesto

Se requiere mucha información para lograr el análisis de puesto con éxito. El analista identifica los deberes y las responsabilidades actuales del puesto, y reúne los otros tipos de datos que muestra la tabla 4.1. Las funciones básicas del puesto se determinan en este proceso. Observe la importancia que tienen las actividades de trabajo, las actividades orientadas hacia los trabajadores, así como los tipos de máquinas, herramientas, equipo y apoyos de trabajo usados en el puesto. Esta información se usa posteriormente para ayudar a determinar las habilidades requeridas en el puesto. Además, el analista ve los tangibles e intangibles relacionados con el puesto, como son los conocimientos necesarios, los materiales procesados, y los bienes producidos o los servicios prestados.

Algunos sistemas de análisis identifican los estándares de puesto. Se pueden requerir estudios de medición del trabajo para determinar el tiempo necesario para desempeñar una tarea. Con relación al contenido del puesto, el analista estudia el programa de trabajo, los incentivos financieros y no financieros, y las condiciones laborales físicas. Se identifican aspectos específicos de educación, capacitación y experiencia laboral pertinentes al puesto. Debido a que muchos puestos se realizan frecuentemente en conjunto con otros, también se observan los contextos organizacional y social. Se deben identificar las habilidades subjetivas requeridas, como lo serían las relaciones *habilidades interpersonales*, si el puesto requiere que el trabajador sea agradable.<sup>18</sup>

Tabla 4.1 Tipos de datos recolectados en el análisis de puesto

Resumen de los tipos de datos recolectados en el análisis de puesto<sup>a</sup>

- 1. Actividades de trabajo.**
  - a. Actividades y procesos de trabajo.
  - b. Registro de actividades (en forma de película, por ejemplo).
  - c. Procedimientos usados.
  - d. Responsabilidad personal.
- 2. Actividades orientadas hacia los trabajadores.**
  - a. Comportamiento humano, como acciones físicas y comunicación en el trabajo.
  - b. Acciones elementales para el análisis de métodos.
  - c. Exigencias personales del puesto, como el consumo de energía.
- 3. Máquinas, herramientas, equipo y apoyos de trabajo utilizados.**
- 4. Tangibles e intangibles relacionados con el puesto.**
  - a. Conocimientos manejados o aplicados (como en contabilidad).
  - b. Materiales procesados.
  - c. Productos fabricados o servicios prestados.
- 5. Desempeño laboral.<sup>b</sup>**
  - a. Análisis de errores.
  - b. Estándares laborales.
  - c. Mediciones del trabajo, como el tiempo necesario para desempeñar una tarea.
- 6. Contenido del puesto.**
  - a. Programa de trabajo.
  - b. Incentivos financieros y no financieros.
  - c. Condiciones laborales físicas.
  - d. Contextos organizacionales y sociales.
- 7. Requisitos personales para el puesto.**
  - a. Características personales, como la personalidad y los intereses.
  - b. Educación y capacitación requeridas.
  - c. Experiencia laboral.

<sup>a</sup>Esta información puede presentarse en forma de descripciones cualitativas, verbales, narrativas o mediciones cuantitativas de cada punto, como las tasas de error por unidad de tiempo o nivel de ruido.

<sup>b</sup>Ninguno de los sistemas de análisis de puesto desarrolla los aspectos de desempeño laboral.

Fuente: Reimpreso con autorización de Marvin D. Dunnette.

## 5 OBJETIVO

Describir los diversos métodos de análisis de puesto.

## Métodos de análisis de puesto

Tradicionalmente, el análisis de puesto se ha realizado de diversas maneras porque difieren las necesidades y los recursos organizacionales para llevarlo a cabo. La selección de un método específico se debe basar en los propósitos para los cuales se usará la información (evaluación de puesto, incremento salarial, desarrollo, etcétera) y en el enfoque que sea más factible para una organización en particular. Describimos los métodos más comunes de análisis de puesto en las siguientes secciones.

### Questionarios

Los cuestionarios son económicos y de uso rápido. El analista de puestos debe aplicar un cuestionario estructurado a los empleados, quienes identifican las tareas que realizan. En algunos casos, los empleados carecen de habilidades verbales, una situación que disminuye la utilidad de este método. Además, algunos empleados tienden a exagerar la importancia de sus tareas, sugiriendo que poseen más responsabilidades que las que tienen realmente.

## Tendencias e Innovaciones

### Evolución de los puestos

**No hace mucho tiempo**, no existían las computadoras personales para automóviles, así que no había puestos que las diseñaran. Y muchas empresas no tenían sitios Web, por lo que no necesitaban un diseñador de estos sitios. Todo esto ha cambiado rápidamente. El ingeniero de líneas de producto de Intel, Patrick Johnson ayudó a diseñar el sistema Intel's Connected Car PC, sus aparatos y los dispositivos de cómputo diseñados específicamente para Internet. Actualmente está trabajando en un chip para procesar imágenes y otros medios de comunicación para una generación futura de máquinas copiadoras, cajas registradoras computarizadas, cajeros automáticos y otros aparatos.

Johnson, empleado de Intel desde hace 12 años, formó parte del pequeño grupo que tuvo la idea de una computadora personal para automóvil. Al grupo se le asignó la tarea de diseñarla. Según Johnson, "Nunca antes habíamos fabricado una computadora para automóvil. Tuvimos que decidir los elementos y cómo integrarla". Después de dedicar tres años a la computadora para automóvil, Johnson trabajó durante nueve meses supervisando el desarrollo de dos aparatos de Internet. Uno es una caja para llevar Internet a la televisión. El otro es un aparato que en esencia es una computadora personal optimizada para el acceso a Internet. "Hace cinco años, sólo unas cuantas personas habrían predicho lo importante que sería Internet", comentó. "No muchas personas saben cómo evolucionará en los próximos cinco años."

Como otro ejemplo, el título de director de marketing ha existido también durante años, pero los mercadólogos de Internet de hoy en día tienen poco en común con sus contrapartes análogas. Robert Danoff, vicepresidente ejecutivo de marketing de NeoPlanet, con sede en Tempe, ha trabajado en ambos lados de la división digital y opina que son muy distintos. En el marketing tradicional, la investigación conduciría a juntas con una agencia publicitaria, y un proceso de seis a ocho semanas antes de que los anuncios se publiquen. En Internet, el proceso se desarrolla en 48 horas. Según Danoff, "Ha habido una reducción de tiempo drástica". A medida que estos puestos evolucionen, lo mismo ocurrirá con otros en el futuro, y probablemente en un futuro no muy distante.<sup>19</sup>

### Observación

Al usar el método de observación, el analista visualiza al trabajador desempeñar las tareas del puesto y registra sus observaciones al respecto. Este método se usa principalmente para reunir información sobre puestos que destacan las habilidades manuales, como las de un operador de maquinaria. También puede ayudar al analista a identificar las interrelaciones entre las tareas físicas y mentales. Sin embargo, la observación por sí sola es por lo general, un medio insuficiente para realizar el análisis de puesto, sobre todo cuando las habilidades mentales predominan en un puesto. La observación de un analista financiero mientras trabaja no revelaría mucho sobre los requisitos del puesto.

### Entrevistas

Es posible entender el puesto entrevistando tanto al empleado como al supervisor. Generalmente, el analista entrevista primero al empleado, ayudándolo a describir las tareas que realiza. Después, el analista establece contacto con el supervisor para obtener información adicional, para verificar la exactitud de la información que obtuvo del empleado y aclarar ciertos puntos.

### Registro de actividades de los empleados

En algunos casos, la información para el análisis de puesto se reúne haciendo que los empleados describan sus actividades laborales en un diario o bitácora. Con este método, el problema de los empleados que exageran la importancia del puesto debe ser resuelto.



Con todo, es posible obtener información valiosa de puestos muy especializados, como por ejemplo, el del terapeuta recreativo.

### Combinación de métodos

Por lo general, un analista no usa un método de análisis de puesto exclusivamente, con frecuencia es más apropiada una combinación de métodos. Al analizar los puestos administrativos, el analista podría usar cuestionarios apoyados por entrevistas y una observación limitada. Al estudiar los puestos de producción, los datos necesarios se pueden obtener mediante entrevistas complementadas con observaciones detalladas del trabajo. Básicamente, el analista debe emplear la combinación de técnicas necesarias para obtener descripciones y especificaciones exactas del puesto.

### Realización del análisis de puesto

La persona que realiza el análisis de puesto está interesada en reunir datos sobre las actividades que se llevan a cabo al desempeñar un puesto en particular. Las personas que participan en el análisis de puesto deben incluir, por lo menos, al empleado y a su supervisor inmediato. Las grandes organizaciones tienen uno o más analistas de puesto, pero en las organizaciones pequeñas, los supervisores de línea son los responsables del análisis de puesto. Las organizaciones que carecen de experiencia técnica recurren con frecuencia a consultores externos para realizar un análisis de puesto.

Sin importar el enfoque tomado, antes de realizar un análisis de puesto, el analista debe conocer el puesto tanto como sea posible, revisando los organigramas y platicando con las personas que están familiarizadas con los puestos que se estudiarán. Antes de empezar, el supervisor debe presentar al analista con los empleados y explicar el propósito del análisis de puesto. Aunque las actitudes del empleado hacia el empleo están fuera del control del analista de puestos, éste debe tratar de desarrollar una confianza mutua con aquéllos cuyos puestos se analizan. Fallar en esta área le restará valor a un análisis de puesto que, en otras circunstancias, podría ser técnicamente sólido. Al término del análisis se elaboran dos documentos básicos de recursos humanos: las descripciones y especificaciones de puesto.

### Momento oportuno para el análisis de puesto

El ritmo acelerado de cambios tecnológicos hace que la necesidad de un análisis de puesto exacto sea aún más importante ahora y en el futuro. Históricamente, los análisis de puesto se podían realizar y guardar durante varios años. Sin embargo, en la actualidad, los requisitos del puesto cambian con tal rapidez que se deben revisar constantemente para que sigan siendo válidos. Recuerde que el capítulo 1 menciona que la persona promedio que se gradúa de la universidad hoy en día puede enfrentar de cinco a siete cambios de carrera en sus años laborales. Si esta proyección es precisa, la necesidad de un análisis de puesto exacto y oportuno adquiere cada vez mayor importancia.

Por otro lado, debido a los cambios tecnológicos, las empresas que no supervisan constantemente su programa de análisis de puesto quedarán en una posición difícil. Reclutar para una posición con una descripción de puesto inexacta puede dar como resultado una coincidencia pobre entre las habilidades que se poseen y las que se necesitan. Además, la capacitación puede ser irrelevante y el sistema de compensación puede presentar errores. Por lo tanto, un análisis de puesto adquirirá todavía más importancia en el ambiente actual.

## 6 OBJETIVO

Describir los elementos de una descripción de puesto bien diseñada.

### Descripción de puesto

La información obtenida a través del análisis de puesto es fundamental para el desarrollo de descripciones de puesto. Anteriormente, definimos la *descripción de puesto* como un documento que establece las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Es muy importante que las descripciones de puesto sean tanto válidas como exactas. Los entrevistadores se sentirían muy presionados para seleccionar al trabajador mejor calificado si esta información no estuviera disponible.<sup>20</sup> Las descripciones de puesto deben proporcionar

definiciones concisas del trabajo que se espera realicen los empleados e indicar qué hacen, cómo lo hacen y las condiciones en las que las tareas se llevan a cabo.<sup>21</sup> Las descripciones de puesto concisas eliminan la posibilidad de escuchar “Ése no es mi trabajo”.<sup>22</sup> Son valiosas para mantener a una empresa concentrada en la contratación.<sup>23</sup>

Las descripciones de puesto adquieren una importancia todavía mayor bajo la Ley para Estadounidenses con Discapacidades (ADA) porque la identificación de *funciones de puesto básicas* puede ser decisiva para una defensa en lo que concierne a un acomodo razonable.<sup>24</sup> Aunque no existe un mandato legal para hacerlo, algunas empresas presentan las funciones de puesto básicas en una sección separada de la descripción de puesto. No obstante Peggy Mastroianni, consejera legal asociada de la Comisión para la Oportunidad Equitativa de Empleo, predice que el acomodo razonable de trabajadores con discapacidades será el próximo asunto controvertido en los litigios de empleo de la ADA.<sup>25</sup>

Entre los puntos incluidos con frecuencia en una descripción de puesto están los siguientes:

- Tareas principales realizadas.
- Porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea.
- Estándares de desempeño que se deben lograr.
- Condiciones laborales y posibles riesgos.
- Número de empleados que desempeñan el trabajo y a quién reportan.
- Las máquinas y el equipo que se utilizan en el puesto.

El contenido de la descripción de puesto varía algo según el propósito para el que se use. Las secciones siguientes abordan las partes de la descripción de puesto.

### Identificación de puesto

La sección de identificación de puesto incluye el título del puesto, el departamento, la relación de reporte y un número o código de puesto. Un buen título del puesto representará fielmente la naturaleza del contenido del trabajo y distinguirá a ese puesto de otros. Por desgracia, los títulos de puesto son a menudo erróneos. Una secretaria ejecutiva de una organización puede tener un nivel un poco más alto que el de un dependiente bien pagado, en tanto que una persona con el mismo título en otra empresa puede prácticamente dirigir la empresa. Por ejemplo, el primer puesto de un estudiante después de su graduación fue en una empresa importante de neumáticos y caucho como *gerente auxiliar de servicio*. Como las tareas principales del puesto eran descargar los neumáticos de los camiones, verificar el desgaste de la banda de rodamiento y acomodar los neumáticos en vagones de carga, un título más apropiado habría sido probablemente *verificador y acomodador de neumáticos*.

Históricamente, el *Diccionario de Títulos Ocupacionales (DOT, por sus siglas en inglés; Dictionary of Occupational Titles)* ha sido una fuente de información que ayuda a estandarizar los títulos de puestos.<sup>26</sup> La figura 4.2 ofrece un ejemplo de una definición del DOT para un *gerente de sucursal*, código ocupacional 183.137-010. El primer dígito del código identifica una de las principales ocupaciones:

- 1 Profesional, técnico y gerencial.
- 2 Administrativa y ventas.
- 3 Servicios.
- 4 Agricultura, pesca, silvicultura y ocupaciones relacionadas.
- 5 Procesamiento.
- 6 Venta de maquinaria.
- 7 Trabajo de mesa.
- 8 Trabajo estructural.
- 9 Misceláneos.

Para el gerente de sucursal, su puesto se clasificaría en las ocupaciones *gerenciales*. Por lo tanto, este ejemplo tiene un código 1.



Web Wisdom

O\*NET: más allá de la información e inteligencia

[www.doleta.gov/programs/onet](http://www.doleta.gov/programs/onet)

Este sitio Web del Departamento de Trabajo proporciona información sobre O\*NET, una fuente poderosa y única para actualizar continuamente la información ocupacional y la investigación del mercado laboral.

1) Código Ocupacional	2) Título Ocupacional	3) Designación Industrial	4) Títulos Alternativos	
183.137-010	GERENTE DE SUCURSAL	(cualquier industria)	agente; gerente de área; gerente de división; gerente de planta.	
Dirige las operaciones de producción, distribución y marketing de las sucursales o de un territorio asignado de organización industrial; coordina la producción, distribución, almacenamiento y actividades de venta de acuerdo con las políticas, los principios y los procedimientos establecidos por el GERENTE DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL (cualquier industria). Consulta con clientes y representantes industriales para evaluar y aumentar las posibilidades de mejoramiento y ampliación de los servicios en el área. Desarrolla planes para la utilización eficiente de máquinas, personal y materiales. Revisa y modifica los costos de producción, la calidad y los programas de control de inventario para mantener la operación rentable de la división. Planea y dirige el programa de ventas, revisando la posición competitiva y desarrollando nuevos mercados, usando apoyos de ventas, anuncios, programas de promoción y servicios de campo. Dirige el programa de personal. Dirige la preparación de los registros contables. Recomienda presupuestos a la gerencia. Puede ser nombrado de acuerdo con el título del área de jurisdicción como GERENTE DE DISTRITO (cualquier industria); GERENTE LOCAL (cualquier industria); GERENTE REGIONAL (cualquier industria).				<p>← 5) Definición Principal</p> <p>← Título no Catalogado</p> <p>← 6) Títulos "Posibles"</p>

Figura 4.2 Definición de las partes del *Diccionario de Títulos Ocupacionales*

Fuente: Departamento del Trabajo de Estados Unidos, *Diccionario de Títulos Ocupacionales*.

El *Diccionario de Títulos Ocupacionales* fue reemplazado recientemente por la red O'NET OnLine del Departamento del Trabajo de Estados Unidos ([www.online.onet-center.org](http://www.online.onet-center.org)). La base de datos está diseñada para reemplazar al *Diccionario de Títulos Ocupacionales* más antiguo y largo. Además de los títulos y códigos de clasificación ocupacional estándar, ofrece información detallada sobre ingresos, educación, crecimiento del puesto, habilidades requeridas y puestos relacionados. El nuevo DOT incluye puestos estandarizados y relacionados.<sup>27</sup>

Los siguientes dos dígitos representan las divisiones de la categoría de la ocupación general. Los dígitos cuatro a seis describen la relación del puesto con datos, personas y cosas. Para el gerente de sucursal, un código 1 sería *coordinación*, un código 3 sería *supervisión* y un código 7 *manejo de cosas*.

Los tres dígitos finales indican el orden alfabético de los títulos dentro del grupo de códigos de seis dígitos. Estos códigos ayudan a distinguir a una ocupación específica de otras similares. Los dígitos 010 indican el orden alfabético para el gerente de sucursal.

### Fecha de los análisis de puesto

La fecha del análisis de puesto se anota en la descripción de puesto para ayudar a identificar los cambios que harían obsoleta la descripción. Algunas empresas han descubierto que es útil anotar una fecha de vencimiento en el documento. Esta práctica garantiza la revisión periódica del contenido del puesto y minimiza el número de descripciones obsoletas.

### Resumen del puesto

El resumen del puesto proporciona una perspectiva general concisa del mismo. Consiste generalmente en un párrafo pequeño que establece el contenido del puesto.

### Tareas desempeñadas

El cuerpo de la descripción de puesto delinea las tareas principales a desempeñar. Comúnmente, una oración que comienza con un verbo en voz activa, como recibe, realiza,

establece o ensambla, explica en forma adecuada cada tarea. Como se mencionó anteriormente, las funciones básicas se deben presentar en una sección independiente para ayudar a cumplir la Ley para Estadounidenses con Discapacidades. Recientemente, la EEOC declaró que el trabajo en casa puede ser un acomodo razonable para una persona que califica como un discapacitado bajo la Ley para estadounidenses con Discapacidades (ADA).<sup>28</sup>

### Especificación del puesto

Recuerde que definimos la *especificación del puesto* como un documento que contiene las calificaciones mínimas aceptables que debe poseer una persona para desempeñar un trabajo en particular. Los aspectos que incluye comúnmente la especificación del puesto son factores relacionados con el puesto, como los requisitos educativos, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas. En la práctica, las especificaciones de puesto se incluyen como una sección importante de las descripciones de puesto.

La figura 4-3 es una descripción de puesto real proporcionada por Conoco para un puesto de apoyo administrativo. Algunas de las habilidades requeridas para el puesto son las habilidades interpersonales y de trabajo en equipo, habilidad para influir en los demás y conocimiento de aplicaciones de software. Este tipo de información es extremadamente valiosa en el proceso de reclutamiento y selección.

Después de analizar los puestos y redactar las descripciones, los resultados deben revisarse con el supervisor y el trabajador para tener la seguridad de que son exactos, claros

Título del puesto: Apoyo Administrativo		Código:	Nivel Salarial:
Ubicación del trabajo:	Reportar a:		Función:
Propósito y responsabilidades básicas: Responsable de proporcionar y coordinar apoyo administrativo a grupos funcionales asignados. Su enfoque está en alinear las contribuciones con las necesidades del departamento y los objetivos de la empresa.			
Funciones y responsabilidades principales: —Prepara los horarios de trabajo. —Vigila la asistencia de los empleados. —Maneja las instalaciones, los muebles y el equipo necesarios para apoyar la función. —Procesa facturas, supervisa gastos. —Coordina y apoya las juntas. —Participa en el proceso de planeación de proyectos. —Elabora la documentación para personas ajenas a Conoco. —Apoya con la presentación, preparación y planeación. —Coordina la reproducción de documentación en gran escala. —Envía correspondencia externa y transmite faxes. —Coordina las provisiones de las oficinas centrales. —Suministra aplicaciones de software de cómputo. —Coordina las actividades de trabajo con otras funciones. —Genera alternativas y hace recomendaciones para mejorar el proceso de trabajo del área. —Retención y archivo de registros.		Habilidades esenciales y criterios de liderazgo: <b>HABILIDADES ESENCIALES</b> —Habilidades Interpersonales y de trabajo en equipo. —Habilidad para influir en los demás. —Conocimiento de las aplicaciones de software del negocio. —Confidencialidad. —Planeación, organización y administración del tiempo. —Comunicación oral y escrita. —Orientación hacia el cliente. —Conocimiento de la organización y sus operaciones. <b>CRITERIOS DE LIDERAZGO</b> —Capaz de dirigir a otros. —Genera confianza. —Entiende y usa su conocimiento para contribuir. —Acepta la propiedad, es responsable y cumple sus compromisos. —Orientado hacia el aprendizaje continuo.	
Factores cuantitativos y actividades del modelo de negocios: <b>Quantitativos</b> <span style="float: right;"><b>Modelo de Negocios</b></span>			

**Figura 4.3** Descripción de puesto de Conoco  
Fuente: Conoco Inc.

y comprensibles. La cortesía de revisar los resultados con los empleados ayuda también a ganar su aceptación.

### Descripción de puesto ampliada

Al escuchar por primera vez los informes falsos de que había fallecido, Mark Twain respondió, “Los informes sobre mi muerte han sido exagerados”. Al escuchar un informe tras otro sobre la desaparición del *puesto*, damos una respuesta similar.<sup>29</sup> Después de platicar con gerentes que representan a veintenas de empresas de negocios, aún no hemos encontrado una organización sin puestos.

No obstante, no podemos negar que los puestos están cambiando, volviéndose más grandes y complejos. La última tarea que aparece en la descripción de puesto proverbial, “Y cualquier otra tarea que pueda ser asignada”, se convierten cada vez más en *LA* descripción de puesto. Este puesto agrandado, flexible y complejo cambia la manera de llevar a cabo muchas tareas. Los gerentes no pueden buscar simplemente personas que posean habilidades limitadas para desempeñar un puesto, deben profundizar más y buscar competencias, inteligencia, capacidad para adaptarse, así como la habilidad y el deseo de trabajar en equipo. Hoy más que nunca, las personas van de proyecto en proyecto y de equipo en equipo. Las definiciones de puesto se han vuelto borrosas y los títulos han perdido casi todo significado a medida que las descripciones de puesto abarcan cada vez más tareas.<sup>30</sup> Básicamente, lo importante es qué sabes y qué tan bien lo aplicas al negocio.

## 7 OBJETIVO

Identificar otros métodos disponibles para realizar el análisis de puesto.

### Otros métodos de análisis de puesto

Con el paso del tiempo, se han realizado intentos para proporcionar métodos más sistemáticos para realizar el análisis de puesto. A continuación, describimos varios de estos enfoques.

#### Programa de análisis de puesto del Departamento del Trabajo

##### Programa de análisis de puesto (PAP):

Un método sistemático para estudiar los puestos y las ocupaciones, desarrollado por el Departamento de Trabajo de Estados Unidos.

El Departamento del Trabajo de Estados Unidos estableció un método denominado **programa de análisis de puesto (PAP)** para estudiar sistemáticamente los puestos y las ocupaciones. Cuando se utiliza el método PAP, un analista capacitado reúne información. Un componente importante del PAP es la sección de Calificaciones del Trabajo Desempeñado. Aquí, se evalúa lo que hacen los trabajadores al realizar un puesto con respecto a información (I), personas (P) y cosas (C). Cada categoría es considerada como una jerarquía de funciones, siendo los incisos más altos de la categoría los más difíciles. Los códigos de la sección de las funciones del trabajador representan el nivel más alto de participación en cada una de las tres categorías.

El componente del PAP, “Calificaciones de los Rasgos del Trabajador” se relaciona principalmente con los datos de los requisitos del puesto. Incluye los temas de designación de educación general (DEG), preparación vocacional específica (PVE), aptitudes, temperamentos, intereses, exigencias físicas y condiciones ambientales. La sección de Descripción de Tareas proporciona una descripción específica del trabajo desempeñado. Incluye tanto las tareas de rutina como las que se realizan ocasionalmente.

#### Análisis funcional de puesto

##### Análisis funcional de puesto (AFP):

Un enfoque integral hacia la formulación de descripciones de puesto que se concentra en la interacción entre el trabajo, el trabajador y la organización laboral.

El **análisis funcional de puesto (AFP)** es un enfoque integral del análisis de puesto que se concentra en la interacción entre el trabajo, el trabajador y la organización. Este enfoque es una modificación del programa de análisis de puesto. Evalúa los rendimientos específicos del puesto e identifica las tareas del puesto en cuanto a las declaraciones de las tareas.<sup>31</sup> Los elementos fundamentales del AFP son los siguientes:

1. Distingue entre el trabajo realizado y lo que hacen los trabajadores para que el trabajo esté realizado. En el análisis de puesto es más importante conocer esto último. Por ejemplo, un operador de procesador de texto no sólo mantiene el sistema funcionando, sino que debe desempeñar diversas tareas para completar el trabajo.

**Tabla 4.2** Escala de funciones del trabajador para el programa de análisis de puesto

Datos (cuarto dígito)		Personas (quinto dígito)		Cosas (sexto dígito)	
0	Sintetizar.	0	Supervisar.	0	Crear.
1	Coordinar.	1	Negociar.	1	Realizar trabajos precisos.
2	Analizar.	2	Dar instrucciones.	2	Operar y controlar.
3	Compilar.	3	Supervisar.	3	Conducir y operar.
4	Calcular.	4	Divertir.	4	Manipular.
5	Copiar.	5	Persuadir.	5	Atender.
6	Comparar.	6	Comunicar y señalar.	6	Colocar y retirar.
7	Sin relación significativa.	7	Servir.	7	Manejar.
		8	Sin relación significativa.	8	Sin relación significativa.

Fuente: Departamento del Trabajo de Estados Unidos, *Diccionario de Títulos Ocupacionales*.

2. Cada puesto se relaciona con la información, personas y cosas.
3. Los trabajadores funcionan en formas únicas al relacionarse con la información, personas y cosas.
4. Cada puesto requiere que el trabajador se relacione de alguna manera con la información, personas y cosas.
5. Sólo algunas funciones definidas e identificables se relacionan con la información, personas y cosas (véase la tabla 4.2).
6. Estas funciones progresan de lo simple a lo complejo. La forma menos compleja para la información sería comparar y la más compleja sería sintetizar. Además, el supuesto es que si se requiere una función de nivel superior, también se requieren todas las funciones de niveles inferiores.
7. Las tres jerarquías de la información, personas y cosas proporcionan dos medidas para un puesto.<sup>32</sup> En primer lugar, hay una medida de complejidad relativa con relación a la información, personas y cosas; en esencia, la forma en que se interrelacionan las tres funciones. En segundo lugar, hay una medida de participación proporcional para cada función. Por ejemplo, el 50 por ciento del tiempo de una persona se dedica al análisis, el 30 por ciento a la supervisión y el 20 por ciento a la operación.

### Questionario para el análisis de puesto

#### Questionario para el análisis de puesto (CAP)

Un cuestionario estructurado para el análisis de puesto que usa un enfoque de lista de control para identificar elementos del puesto.

El **cuestionario para el análisis de puesto (CAP)** es un cuestionario estructurado para el análisis de puesto que usa un enfoque de lista de control para identificar elementos del puesto. Se concentra en el comportamiento general del trabajador en vez de hacerlo en las tareas. Alrededor de 194 descriptores de puesto se relacionan con elementos orientados hacia el puesto. Los defensores del CAP creen que su habilidad para identificar elementos del puesto, comportamientos requeridos por parte de los titulares del puesto y otras características del puesto hace que este procedimiento sea aplicable al análisis de casi cualquier tipo de puesto. Cada descriptor de puesto se evalúa en una escala específica como el grado de uso, la cantidad de tiempo, la importancia del puesto, la posibilidad de ocurrir y la facilidad de aplicación.

Cada puesto estudiado recibe una calificación con relación a las 32 dimensiones de puesto. La calificación obtenida representa un perfil del puesto; esto se puede comparar con perfiles estándares para puestos de grupo en familias de puestos conocidas, es decir, puestos de naturaleza similar. Básicamente, el CAP identifica los comportamientos importantes de los puestos y los clasifica. Mediante el uso del CAE, las descripciones de

puesto se pueden basar en la importancia relativa y el énfasis dado a diversos elementos del empleo. El CAE ha sido considerado como uno de los métodos de análisis de puesto más útiles.<sup>33</sup>

#### Questionario para la descripción de puestos gerenciales (CDPG):

Un método de análisis de puestos diseñado para los niveles gerenciales que utiliza un método de lista de control para analizar los puestos.

#### Análisis de puesto orientado hacia las directrices (APOD):

Un método de análisis de puesto que utiliza un procedimiento paso a paso para describir el trabajo de una clasificación de puestos en particular.

### Questionario para la descripción de puestos gerenciales

El **questionario para la descripción de puestos gerenciales (CDPG)** es un método de análisis de puesto diseñado para los niveles gerenciales; utiliza un método de lista de control para analizar los puestos. El CDPG se ha utilizado para determinar las necesidades de capacitación de individuos que han sido elegidos para ascender a puestos gerenciales. También se ha usado para evaluar y establecer las tasas de compensación de puestos gerenciales y asignar los puestos a grupos de puestos.

### Análisis de puesto orientado hacia las directrices

El **análisis de puesto orientado hacia las directrices (APOD)** responde a la legislación que afecta al proceso empleo y utiliza un procedimiento paso a paso para describir el trabajo de una clasificación de puesto en particular.<sup>34</sup> También se usa para desarrollar herramientas de selección, como formas de solicitud, y para documentar el cumplimiento de diversos requisitos legales. El APOD obtiene los siguientes tipos de información: (1) máquinas, herramientas y equipo; (2) supervisión; (3) contactos; (4) deberes; (5) conocimientos, habilidades y capacidades; (6) requisitos físicos y de otros tipos; y (7) requisitos de diferenciación.

## 8 OBJETIVO

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

### Análisis de puesto y la ley

El análisis de puesto efectivo es esencial para sondear la administración de recursos humanos como una organización que capacita, selecciona y promueve empleados. La administración de recursos humanos se ha concentrado particularmente en el análisis de puesto, porque los métodos de selección necesitan estar claramente relacionados con el puesto.<sup>35</sup> La legislación requerida a través del análisis de puesto incluye las siguientes leyes:

- **Ley de Normas Laborales Justas:** los empleados se clasifican en exentos (personas tituladas de confianza) y no exentos (no titulados, operarios) y el análisis de puesto es básico para esta determinación. A los trabajadores no exentos se les debe pagar tiempo y medio cuando trabajan más de 40 horas a la semana. No se exige pago por tiempo extra para los trabajadores exentos.
- **Ley de Igualdad Salarial:** con frecuencia, los hombres reciben salarios más altos que las mujeres, aunque desempeñen básicamente el mismo trabajo. Si los puestos no son muy diferentes, los empleados que los desempeñan deben recibir un salario similar. Cuando existen diferencias de salario, las descripciones de puesto se pueden utilizar para demostrar si los puestos son similares en cuanto a habilidades, esfuerzo, responsabilidad o condiciones de trabajo.
- **Ley de Derechos Civiles:** del mismo modo que con la Ley de Igualdad Salarial, las descripciones de puesto pueden proporcionar la base para un sistema de compensación equitativo y una defensa adecuada contra cargos por discriminación injusta en la selección inicial, promoción y todas las demás áreas de la administración de recursos humanos. Cuando no se realiza un análisis de puesto, es difícil defender ciertas competencias establecidas para el puesto. Por ejemplo, establecer que se requiere un diploma de bachillerato sin haber determinado su necesidad a través del análisis de puesto vuelve a la empresa vulnerable en demandas por discriminación.
- **Ley de Seguridad Social y Salud Ocupacional:** las descripciones de puesto se requieren para especificar elementos del puesto que ponen en peligro la

salud o son considerados poco satisfactorios o desagradables por la mayoría de la población. Mostrar por adelantado la descripción de puesto al empleado es una buena medida de defensa.

- *Ley para Estadounidenses con Discapacidades (ADA)*: los empleadores deben hacer acomodos razonables para los trabajadores con discapacidades que tienen la capacidad de desempeñar las *funciones esenciales* de un puesto. Es importante que las organizaciones distingan estas funciones esenciales de las que son menores. La EEOC define el *acomodo razonable* como cualquier modificación o ajuste a un puesto, una práctica de puesto o al ambiente de trabajo que permite a un individuo discapacitado disfrutar una oportunidad equitativa de empleo. Lo que constituye un acomodo razonable depende de la discapacidad y las habilidades de la persona en cuestión.<sup>36</sup>

## 9 OBJETIVO

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

### Planeación estratégica:

La determinación de los propósitos y metas generales de la organización y la manera de lograrlos.

### Planeación de recursos humanos (PRH):

El proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando y donde se necesita.



Web Wisdom

Organización de Planeación de RH

[www.hrps.org](http://www.hrps.org)

Este sitio Web es la página inicial de la Sociedad de Planeación de Recursos Humanos

## Planeación estratégica y el proceso de planeación de recursos humanos

En el capítulo 1, recalcamos que los ejecutivos de RH centran ahora su atención en cómo pueden los recursos humanos ayudar a la organización a lograr sus objetivos estratégicos. Por lo tanto, los RH deben tener una participación importante en el proceso de planeación estratégica. La **planeación estratégica** es el proceso mediante el cual la gerencia de alto nivel determina los propósitos y objetivos generales de la organización y la manera de lograrlos.

Cuando la misión de una empresa está claramente definida y sus principios directrices se han entendido, los empleados y gerentes harán su máximo esfuerzo en perseguir los objetivos de la empresa. Los niveles directivos esperan que las actividades de RH se apeguen a esta misión, así como a las metas estratégicas, y agreguen valor hacia el logro de estas metas.<sup>37</sup> La ventaja de la planeación estratégica es más evidente conforme las empresas responden a ambientes rápidamente cambiantes. Como escribieron Larry Bossidy y Ram Charan en su libro *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, “Si los ejecutivos no desarrollan bien el proceso del personal, nunca alcanzarán el potencial de la empresa”.<sup>38</sup>

La **planeación de recursos humanos (PRH)** es el proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando y donde se necesite. Las decisiones eficaces del proceso empleo comienzan con la planeación de recursos humanos.<sup>39</sup> La planeación de recursos humanos implica lograr que coincidan la provisión interna y externa de personal con los puestos vacantes pronosticados en la organización en un periodo específico. La figura 4.4 ilustra el proceso de planeación de recursos humanos. Observe que la planeación estratégica precede a la planeación de recursos humanos. El autor David Bratton, experto y líder en RH estratégicos, comentó, “Todo el problema del manejo del cambio, ahí es donde RH converge con la estrategia organizacional”.<sup>40</sup>

Los planes específicos cuantitativos y cualitativos de recursos humanos se desarrollan a partir de los planes organizacionales. Observe en la figura 4.4 que la planeación de recursos humanos tiene dos elementos: necesidades y disponibilidad. El pronóstico de las necesidades de recursos humanos implica determinar el número y tipo de empleados necesarios, por nivel de habilidades y ubicación. Estas proyecciones reflejarán diversos factores, como los planes de producción y los cambios en la productividad. Para pronosticar la disponibilidad, el gerente de recursos humanos revisa las fuentes tanto internas (empleados actuales) como externas (el mercado laboral). Después de analizar las necesidades y la disponibilidad de empleados, la empresa puede determinar si tendrá un exceso o una escasez de empleados. Si se pronostica un exceso, se debe encontrar la manera de reducir el número de empleados. Algunos de estos métodos incluyen la contratación restringida, la reducción de horas, las jubilaciones anticipadas y los despidos. Si se pronostica una escasez de trabajadores, la empresa debe obtener la cantidad y la calidad apropiada de trabajadores del exterior de la organización. En este caso, se requiere reclutamiento y selección externos.



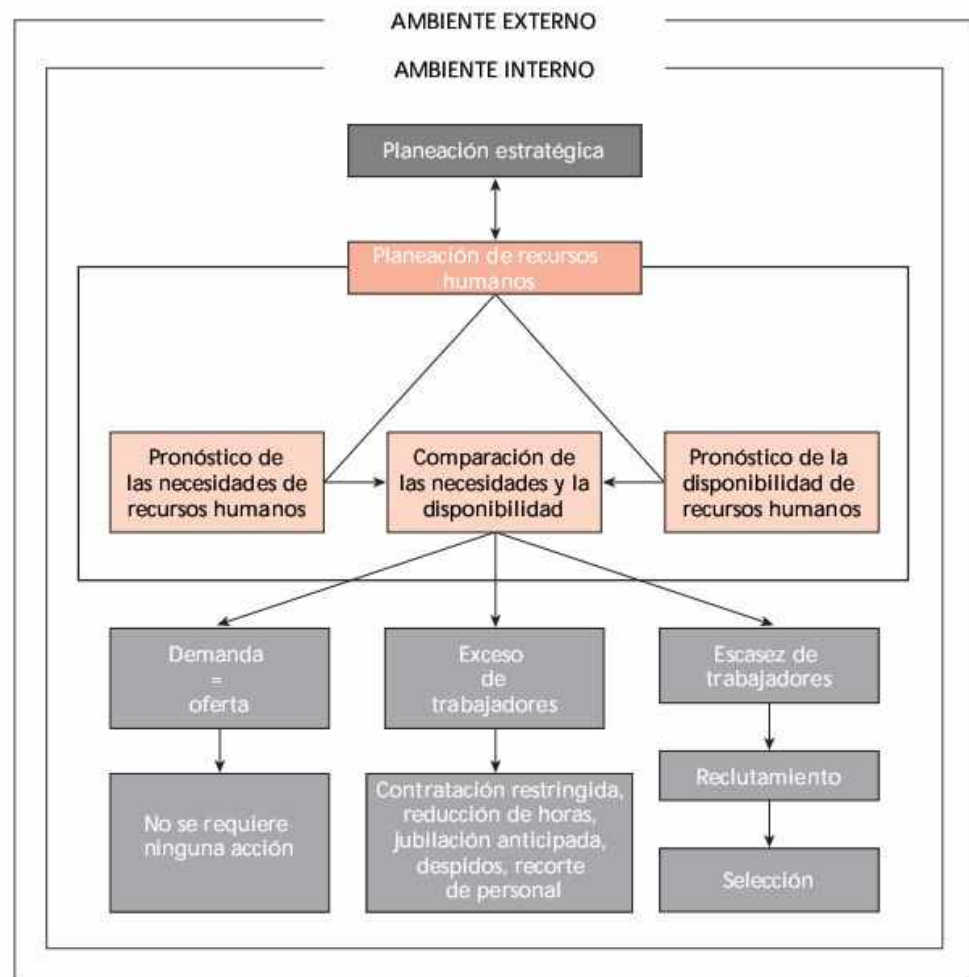


Figura 4.4 El proceso de planeación de recursos humanos

El proceso de planeación de recursos humanos debe ser continuo, ya que las condiciones en los ambientes externo e interno pueden cambiar con rapidez. Las condiciones variables podrían afectar a toda la organización, requiriendo así una modificación amplia de los pronósticos. En general, la planeación le hace posible a los gerentes adelantarse y estar preparados para las condiciones variables y la planeación de RH en particular, permite la flexibilidad en el área de la gerencia de recursos humanos.

## 10 OBJETIVO

Describir las técnicas de pronóstico de recursos humanos.



Oficina de Estadísticas Laborales

[stats.bls.gov](https://stats.bls.gov)

Este sitio Web gubernamental proporciona información relacionada con la planeación de recursos humanos

## Técnicas de pronóstico de recursos humanos

Los profesionales de RH usan actualmente varias técnicas para pronosticar las necesidades y la disponibilidad de recursos humanos. Algunas de las técnicas son de naturaleza cualitativa y otras son cuantitativas. Esta sección describe varios de los métodos mejor conocidos.

### Pronóstico de base cero

El enfoque de **pronóstico de base cero** usa el nivel corriente de empleo de la organización como punto de partida para determinar las necesidades futuras del proceso empleo. En esencia, el mismo procedimiento se utiliza tanto en la planeación de recursos humanos como en el presupuesto de base cero, en el que cada presupuesto se debe justificar cada año. Si un empleado se jubila, es despedido o abandona la empresa por cualquier otra razón, el puesto no se ocupa automáticamente. En vez de eso, se realiza un análisis para determinar si la empresa puede justificar su ocupación. El mismo interés se observa en

**Pronóstico de base cero:**

Un método para calcular las necesidades de empleo en el futuro usando el nivel corriente de empleo de la organización como punto de partida.

**Enfoque de abajo hacia arriba:**

Un método de pronóstico que comienza con las unidades organizacionales inferiores y asciende a través de una organización hasta proporcionar un pronóstico total de las necesidades de empleo.

la creación de nuevos puestos cuando parecen ser necesarios. La clave del pronóstico de base cero es un análisis minucioso de las necesidades de recursos humanos. En el ambiente globalmente competitivo actual, un puesto vacante se analiza en detalle antes de aprobar un reemplazo. Con frecuencia, el puesto no se ocupa y el trabajo se distribuye entre los empleados restantes.

**Enfoque de abajo hacia arriba**

En el **enfoque de abajo hacia arriba** cada nivel consecutivo de la organización, empezando desde el nivel inferior, anticipa sus necesidades, proporcionando finalmente un pronóstico total de los empleados requeridos. Se basa en el razonamiento de que el gerente de cada unidad tiene más conocimiento de las necesidades de empleo. El pronóstico de recursos humanos es más eficaz cuando los gerentes pronostican periódicamente sus necesidades de recursos humanos, comparando sus niveles corrientes y anticipados y dando al departamento de recursos humanos el tiempo suficiente para explorar las fuentes internas y externas.

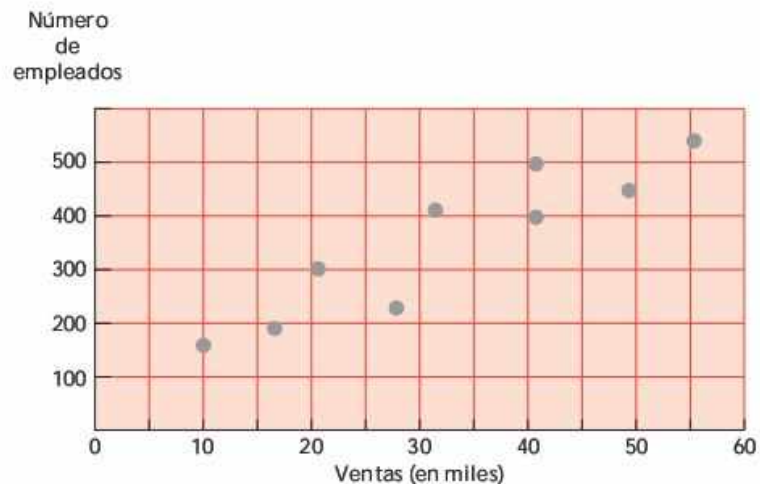
**Uso de modelos matemáticos**

Otro medio para pronosticar las necesidades de recursos humanos es el uso de modelos matemáticos para determinar las necesidades futuras. Uno de los indicadores de niveles de empleo más útiles es el volumen de ventas. La relación entre la demanda y el número de empleados necesarios es directa. Como podemos ver en la figura 4.5, el volumen de ventas de una empresa se representa en el eje horizontal y el número de empleados requerido realmente se muestra en el eje vertical. En esta ilustración, a medida que disminuyen las ventas, lo mismo sucede con el número de empleados. Al usar un método de este tipo, los gerentes calculan el número de empleados requeridos en diferentes niveles de demanda.

**Simulación****Simulación:**

Una técnica para experimentar con una situación real por medio de un modelo matemático que representa dicha situación.

La **simulación** es una técnica para experimentar con una situación real por medio de un modelo matemático que representa esa situación. Un modelo es una abstracción del mundo real. Por lo tanto, un modelo de simulación es un intento de representar una situación real por medio de la lógica matemática para predecir lo que ocurrirá. La simulación ayuda a los gerentes permitiéndoles plantear muchas preguntas hipotéticas sin tener que tomar una decisión que tenga consecuencias reales. En la administración de recursos humanos, se podría desarrollar un modelo de simulación para representar las interrelaciones entre



**Figura 4.5** La relación del volumen de ventas con el número de empleados

los niveles de empleo y muchas otras variables. Entonces, el gerente podría plantearse preguntas hipotéticas como éstas:

- ¿Qué pasaría si ponemos al 10 por ciento de la fuerza laboral a trabajar tiempo extra?
- ¿Qué pasaría si la planta utilizara dos turnos? ¿O tres turnos?

El propósito del modelo es permitir a los gerentes entender muy bien un problema en particular antes de tomar una decisión real.

## 11 OBJETIVO

Definir los pronósticos de *necesidades* y de *disponibilidad*.

### Pronóstico de necesidades:

Es un cálculo del número y tipo de empleados que la organización necesitará en el futuro para lograr sus objetivos establecidos.

## Pronóstico de necesidades de recursos humanos

Un **pronóstico de necesidades** es un cálculo del número y tipo de empleados que la organización necesitará en el futuro para lograr sus objetivos establecidos. Antes de proyectar las necesidades de recursos humanos, se debe pronosticar la demanda de bienes o servicios de la empresa. Después, este pronóstico se traduce en las necesidades de las personas para llevar a cabo las actividades requeridas para satisfacer esta demanda. Para una empresa que manufactura computadoras, las actividades se deben establecer con relación al número de unidades que se producirán, número de llamadas de ventas que se realizarán, número de recibos que se procesarán u otras actividades diferentes. Por ejemplo la manufactura de 1,000 computadoras laptop por semana podría requerir 10,000 horas de trabajo de los ensambladores en una semana de 40 horas. Si dividimos las 10,000 horas entre las 40 horas de trabajo a la semana, obtenemos como resultado que se requiere de 250 ensambladores. Se realizan cálculos similares para determinar los demás trabajos que se requieren para producir y comercializar las computadoras.

## Pronóstico de disponibilidad de recursos humanos

El pronóstico de las necesidades proporciona a los gerentes los medios para calcular cuántos y qué tipo de empleados se requerirán. Pero hay otro lado de la moneda, según ilustra este ejemplo:

*Una importante empresa de manufactura de la Costa Oeste se preparaba para iniciar operaciones en una nueva planta. Los analistas ya habían determinado que existía una gran demanda a largo plazo para el nuevo producto. Había financiamiento disponible y el equipo estaba instalado, pero la producción no comenzó hasta dos años más tarde! La gerencia cometió un error grave: había estudiado el lado de la demanda de recursos humanos, pero no el lado de la oferta. No había la cantidad suficiente de trabajadores calificados en el mercado de mano de obra local para operar la nueva planta. Los nuevos trabajadores tuvieron que recibir una amplia capacitación antes de poder desempeñar los puestos recién creados.*

### Pronóstico de disponibilidad:

Un proceso para determinar si una empresa tendrá la capacidad de proporcionar a los empleados las habilidades necesarias y de qué fuentes provendrán.

La determinación de si la empresa tendrá la capacidad de proporcionar a los empleados las habilidades necesarias y de qué fuentes, se denomina **pronóstico de disponibilidad**. Este pronóstico muestra si los empleados requeridos se pueden obtener del interior de la empresa, del exterior de la organización o de ambas fuentes. Otra posibilidad es que las habilidades requeridas no estén disponibles inmediatamente en ninguna fuente viable. El relato anterior ofrece un ejemplo más de la importancia de la participación de RH en la planeación estratégica.

Muchos de los trabajadores necesarios para los puestos futuros pueden ya trabajar para la empresa. Si la empresa es pequeña, la gerencia quizá conoce a todos los trabajadores lo suficientemente bien como para relacionar sus habilidades y aspiraciones con las necesidades de la empresa. Suponga que la empresa está creando un nuevo puesto de ventas. Todos saben en la empresa que Mary García, una empleada con una antigüedad de cinco años, posee tanto las habilidades como el deseo de tomar el nuevo puesto. Este proceso no planeado de relacionar al personal con los puestos puede ser suficiente para

las empresas pequeñas. Sin embargo, a medida que las organizaciones crecen, este proceso de relación se vuelve cada vez más difícil. Las organizaciones que toman con seriedad los recursos humanos están usando bases de datos. Además, la planeación de la sucesión ayuda a garantizar una provisión interna de personal gerencial altamente calificado.

Las bases de datos incluyen información de todos los puestos gerenciales y no gerenciales. La información proporcionada generalmente para empleados no gerenciales incluye lo siguiente:

- Antecedentes y datos biográficos.
- Experiencia laboral.
- Habilidades y conocimientos específicos.
- Posesión de licencias o certificaciones.
- Programas de capacitación completados en la empresa.
- Evaluaciones de desempeño previas.
- Metas de carreras.

La información proporcionada generalmente para empleados gerenciales incluye lo siguiente:

- Historial y experiencia laboral.
- Antecedentes educativos.
- Evaluación de fortalezas y debilidades.
- Necesidades de desarrollo.
- Potencial de promoción actual y con un mayor desarrollo futuro.
- Desempeño laboral actual.
- Área de especialización.
- Preferencias laborales.
- Preferencias geográficas.
- Metas y aspiraciones de carrera.
- Fecha de jubilación anticipada.
- Historia personal, incluyendo pruebas psicológicas.

## 12 OBJETIVO

Identificar qué puede hacer una empresa cuando existe un exceso o una escasez de trabajadores.

### Exceso de empleados pronosticado

Cuando una comparación de necesidades y disponibilidad indica que habrá un exceso de trabajadores, para remediar esta situación, se puede requerir contratación restringida, reducción de horas, jubilaciones anticipadas y despidos. El recorte de personal, una consecuencia del exceso de trabajadores, se analizará como un tema independiente en el capítulo 14.

#### Contratación restringida

Cuando una empresa implementa una política de contratación restringida, reduce la fuerza laboral al no reemplazar a los empleados que se van. Sólo se contratan nuevos trabajadores cuando el desempeño general de la organización se puede afectar. Por ejemplo, si un departamento de control de calidad integrado por cuatro inspectores perdiera uno porque lo contrató un competidor, esta persona podría no ser reemplazada. Sin embargo, si la empresa perdiera a todos sus inspectores, probablemente reemplazaría por lo menos a alguno de ellos para garantizar la continuidad de la operación.

#### Reducción de horas

Una empresa también puede reaccionar a una carga de trabajo reducida disminuyendo el número total de horas trabajadas. En vez de continuar con una semana de 40 horas de

trabajo, la gerencia podría decidir recortar el tiempo de cada empleado a 30 horas. Este recorte se aplica normalmente a los empleados que trabajan por hora porque la gerencia y otros profesionales son por lo general, empleados exentos y por lo tanto no reciben un salario por hora.

### **Jubilación anticipada**

La jubilación anticipada de algunos empleados que trabajan en ese momento en la empresa es otra forma de reducir el número de trabajadores. Algunos empleados estarán encantados de jubilarse, pero otros estarán algo renuentes. Sin embargo, estos últimos estarán dispuestos a aceptar una jubilación anticipada si el paquete de jubilación es suficientemente atractivo.

### **Despidos**

En ocasiones, una empresa no tiene otra opción más que despedir a parte de su fuerza laboral.<sup>41</sup> Los despidos se han convertido en una forma de vida desde que comenzó la recesión económica en el año 2000 y se analizarán detalladamente en el capítulo 14.

## **Escasez de trabajadores pronosticada**

Cuando las empresas se enfrentan a una escasez de trabajadores, las organizaciones deben intensificar sus esfuerzos para reclutar al personal necesario con el fin de satisfacer las necesidades de la empresa. A continuación, se analizarán algunas acciones posibles.

### **Reclutamiento creativo**

Con frecuencia, una escasez de personal significa que se deben usar nuevos enfoques hacia el reclutamiento. La organización puede tener que reclutar en áreas geográficas distintas a las del pasado, explorar nuevos métodos y buscar diferentes tipos de candidatos.

### **Incentivos de compensación**

Las empresas que compiten por trabajadores en una situación de demanda elevada pueden tener que depender de incentivos de compensación. El pago de primas es un método evidente; sin embargo, este enfoque podría desencadenar una guerra de ofertas que la organización no pueda sostener durante un periodo prolongado. Se requieren formas más sutiles de remuneración para atraer a los empleados a una empresa, como semanas de trabajo de cuatro días, horarios de trabajo flexibles, trabajo desde casa, empleo de tiempo parcial y centros de cuidado infantil. Estas formas de compensación se abordarán en el capítulo 10.

### **Programas de capacitación**

En ocasiones, se necesitan programas de capacitación especiales para preparar previamente a personas sin empleo con el propósito de que ocupen los puestos de una empresa. La educación compensatoria y la capacitación en habilidades son dos tipos de programas que ayudan a atraer a las personas a una empresa en particular.

### **Diferentes estándares de selección**

Otro enfoque para enfrentar la escasez de trabajadores es la reducción de los estándares de empleo. Los criterios de selección que eliminan a ciertos trabajadores se deben modificar para garantizar que haya suficientes personas disponibles para ocupar los puestos. Por ejemplo, en vez de desear una amplia experiencia laboral, una empresa podría estar dispuesta a contratar a un trabajador inexperto y capacitarlo para que realice el trabajo.

**Dilema Ético**

**¿Qué “experto” debería irse?**

Su empresa es un productor líder de microcircuitos de tecnología de punta. Usted es el investigador en jefe del grupo de expertos de su empresa, el cual está integrado por ocho personas con diversas especialidades. Su grupo ha generado la mayoría de las ideas e innovaciones de productos que ha mantenido a la empresa como líder de la industria durante 10 años. De hecho, el grupo de expertos ha tenido tanto éxito que se ha formado otro para apoyar la operación de manufactura más reciente de la empresa que se ubica en la costa. Las personas que participarán en el nuevo grupo de expertos ya han sido seleccionados, pero su jefe le ha asignado la tarea de decidir quién, de su grupo de expertos, dirigirá la nueva organización.

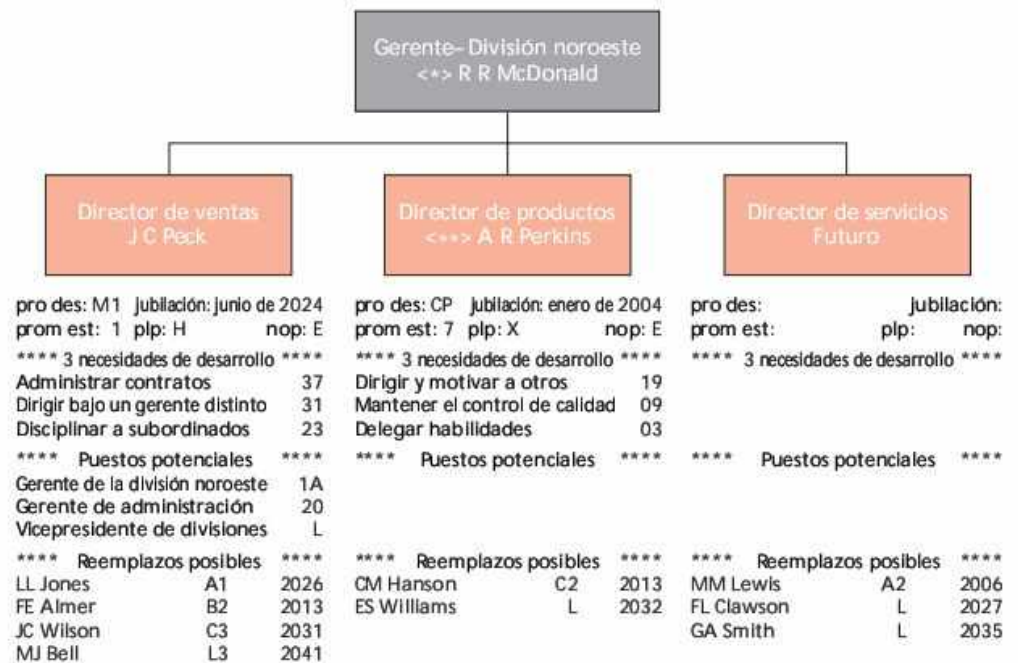
La persona mejor calificada para el trabajo es Tim Matherson. Tim se graduó del MIT, es el líder informal del grupo y el individuo que encabezó personalmente tres de los cinco desarrollos de productos más exitosos del equipo. Sin embargo, si Tim es promovido, el hueco provocado por su salida será difícil de llenar. Por otro lado, el jefe incluyó a su sobrino, Robert Jones, en el grupo. Él es un excelente graduado de la universidad estatal local, pero no es bueno para trabajar en equipo y siempre está tratando de ejercer su dominio. Usted puede recomendar a Tim, manifestando que los que producen más, benefician más, o puede recomendar a Robert, haciendo feliz al jefe, deshaciéndose de un problema y, más que nada, conservando a su mejor colaborador.

**¿Qué haría usted?**

**Un ejemplo de plan de sucesión**

Al inicio de este capítulo, en la ARH en acción, destacamos la importancia de la planeación de la sucesión. La figura 4.6 ilustra el plan de sucesión de Detroit Edison con su Organigrama de revisión del inventario de planeación de carrera. El organigrama presenta

Confidencial, \*\*\*IPC Organigrama de revisión, Información hasta el 3 de febrero de 2005\*\*\*  
Diagrama número: DO-B01



**Figura 4.6** Organigrama de revisión del inventario de planeación de carrera

a un gerente en el cuadro más alto, con subordinados inmediatos en los cuadros inferiores. La información contenida en el organigrama incluye lo siguiente:

- *Cuadro de puesto*: cada cuadro muestra el título del puesto y el nombre del titular. El símbolo \* que precede al nombre identifica a los titulares que se jubilarán entre 2003 y 2010, indicando que se requiere una planeación de corto plazo. El símbolo \*\* que precede al nombre identifica a los titulares que se jubilarán entre 2007 y 2014, indicando que se requiere una planeación de largo plazo. Si la palabra *abierto* aparece en el cuadro, el puesto no está cubierto. Si aparece la palabra *futuro*, el puesto se ha anticipado, pero todavía no existe.
- *pro des*: identifica el programa de desarrollo específico en el que participa el empleado.
- *jubilación*: indica el mes y el año de la jubilación planeada del empleado.
- *prom est*: indica el potencial de promoción estimado del empleado.
- *plp*: indica el potencial de carrera de largo plazo del empleado en la empresa.
- *nop*: indica el nivel organizacional presente del titular.
- *3 necesidades de desarrollo*: describe tres necesidades de desarrollo prioritarias que se han identificado.
- *Puestos potenciales*: muestra el título de cada puesto al que el titular puede ser promovido, junto con códigos que indican un cálculo aproximado del tiempo en que el empleado estaría listo.
- *Reemplazos posibles*: enumera los nombres de hasta 10 reemplazos posibles para el titular, con códigos que indican el tiempo en que los reemplazos estarían listos para ser promovidos a este puesto.

### 13 OBJETIVO

Describir la planeación de la sucesión acelerada como una alternativa a los enfoques tradicionales.

#### Centros de aceleración:

Un sistema de planeación de la sucesión de la gerencia que desarrolla a un grupo de candidatos de alto potencial para realizar trabajos ejecutivos no definidos y que se concentra en aumentar sus habilidades y conocimientos más que en identificar a una o dos personas para cada puesto directivo.

### 14 OBJETIVO

Explicar la importancia de la planeación de desastres.

## Planeación acelerada de la sucesión: una alternativa a los enfoques tradicionales

La mayoría de las empresas estadounidenses desean ocupar el 80 por ciento o más de sus puestos de los niveles directivos con candidatos internos. Sin embargo, pocas se aproximan a esa meta. Una razón importante de esta situación es el fracaso de los programas tradicionales de sucesión de la gerencia. Los programas de sucesión de la gerencia se concentran comúnmente en la colocación más que en el desarrollo de habilidades. En muchas empresas, la planeación de la sucesión es un arte que se ha perdido, víctima de las fusiones, recortes de personal, reorganizaciones y reingeniería. Estas condiciones crean un déficit de liderazgo en un momento cuando existe una gran necesidad de desarrollar talentos internos.<sup>42</sup> Una respuesta a este dilema es el uso del sistema de centros de aceleración. Los **centros de aceleración** son un sistema de planeación de sucesión de la gerencia que desarrolla a un grupo de candidatos de alto potencial para realizar trabajos ejecutivos no definidos y que se concentra en aumentar sus habilidades y conocimientos más que en identificar a una o dos personas para cada puesto directivo. Los miembros de estos centros reciben tareas “flexibles” que ofrecen el mejor aprendizaje y las mayores oportunidades de visibilidad. Dedicar menos tiempo a estas tareas, pero están expuestos a experiencias de desarrollo más especiales, como programas ejecutivos universitarios y sesiones de aprendizaje dentro de la empresa. También reciben más retroalimentación y dirección.<sup>43</sup>

## La importancia de la planeación de desastres

Los ataques del 11 de septiembre al World Trade Center mostraron en forma real la necesidad de la planeación de desastres.<sup>44</sup> Cuando un desastre golpea a una empresa, siempre hay asuntos importantes de recursos humanos por abordar.<sup>45</sup> Los planes se deben enfocar en las catástrofes que abarcan desde los desastres naturales, como los terremotos y las inundaciones, hasta las crisis producidas por el hombre, como los ataques con bombas,

También deben cubrir los acontecimientos diarios, como apagones, fallas de servidores y ataques de virus. Estos planes necesitan abordar cómo responderá la empresa cuando los empleados que desempeñan un papel decisivo o poseen habilidades y conocimientos únicos de repente se encuentren incapacitados o no estén disponibles durante un periodo de tiempo prolongado.

Para llenar estos vacíos, es necesario identificar los puestos y el personal de la empresa que son decisivos para que la organización conserve su capacidad para lograr su misión principal. Los puestos decisivos son los que no pueden quedar vacantes ni siquiera por un tiempo breve sin obtener resultados desastrosos y que serían muy difíciles de ocupar. Las bases de datos también son valiosas en estos casos. Para los puestos decisivos la empresa debe identificar el nombre de la persona, las responsabilidades clave, las competencias requeridas, la clasificación, la reserva de candidatos para ascensos, las capacidades existentes de los candidatos y la capacitación requerida para los candidatos. Esa información debe servir como base para el plan de contingencia, el cual debe registrar a los que podrían ingresar para desempeñar ese papel, la persona con la autoridad para anunciar la contingencia y otra información requerida para garantizar una transición suave.<sup>46</sup>

La planeación de la sucesión, los centros de aceleración y los planes de desastre requieren un sistema de información de recursos humanos (SIRH). A continuación, describiremos la importancia de un SIRH.

## 15 OBJETIVO

Explicar la importancia de un sistema de información de recursos humanos.

### Sistema de información de recursos humanos (SIRH):

Cualquier enfoque organizado para obtener información relevante y oportuna en la que se puedan basar las decisiones de recursos humanos.



Web Wisdom  
People Soft

[www.peoplesoft.com/corp/en/public\\_index.jsp](http://www.peoplesoft.com/corp/en/public_index.jsp)

Este sitio Web es la página inicial de PeopleSoft, una empresa importante que desarrolla sistemas de administración de recursos humanos.

## Sistemas de información de recursos humanos

Previamente en este capítulo analizamos cómo las bases de datos incluyen información sobre todos los empleados con el fin de usarla para identificar el talento existente en una empresa. También analizamos la planeación de recursos humanos y la planeación de la sucesión. Éstas y casi todas las funciones de la administración de recursos humanos se pueden mejorar por medio del uso de un **sistema de información de recursos humanos (SIRH)**, cualquier enfoque organizado para obtener información relevante y oportuna en la que se puedan basar las decisiones de recursos humanos. Este sistema también debe ser rentable.<sup>47</sup> Un SIRH se debe diseñar de tal manera que proporcione información:

- *Oportuna.* Un gerente debe tener acceso a información actualizada.
- *Exacta.* Un gerente debe poder confiar en la exactitud de la información proporcionada.
- *Concisa.* Un gerente puede asimilar sólo cierta cantidad de información en determinado momento.
- *Relevante.* Un gerente debe recibir sólo la información necesaria en una situación específica.
- *Completa.* Un gerente debe recibir información completa, no parcial.

La ausencia de incluso una de estas características reduce la eficacia de un SIRH y complica el proceso de toma de decisiones. Por el contrario, un sistema que posee todas estas características aumenta la facilidad y la exactitud del proceso de toma de decisiones. Un SIRH eficaz también proporciona datos en línea y pronósticos relacionados con las operaciones de la empresa.

- *Informes de excepciones.* Los informes de excepciones destacan las variaciones en las operaciones que son lo suficientemente graves para requerir la atención de la gerencia. Un tipo de informe de excepciones es el informe de excepción de calidad, que se completa cuando el número de defectos del producto excede a un nivel máximo predeterminado. El gerente de recursos humanos puede estar interesado en este tipo de información para identificar necesidades de capacitación adicionales.
- *Informes a petición.* Un informe a petición proporciona información en respuesta a una solicitud específica. El número de ingenieros con cinco



años de experiencia laboral que hablen español con fluidez es un ejemplo de un informe a petición que el gerente de recursos humanos podría solicitar a la base de datos.

- **Pronósticos.** Un pronóstico aplica modelos de predicción a situaciones específicas. Los gerentes necesitan pronosticar el número y el tipo de empleados requeridos para satisfacer la demanda proyectada del producto de la empresa.

Las empresas saben que un SIRH desarrollado adecuadamente proporciona enormes beneficios a la organización. En tanto que muchos directores y gerentes de RH de organizaciones pequeñas tienen además de muchas otras, la responsabilidad del SIRH, las grandes organizaciones cuentan con personal específico que trata los asuntos de tecnología.<sup>48</sup> La figura 4.7 presenta una perspectiva general del sistema de información de recursos humanos diseñado para una organización. Al utilizar diversos tipos de información de entrada, el SIRH permite que esté disponible mucha información de salida que tiene un valor trascendental tanto operativo como para la planeación de recursos humanos. El SIRH integra toda la información de recursos humanos a un sistema.

A lo largo de este libro, destacaremos como RH se está deshaciendo de las tareas administrativas rutinarias. El SIRH es un medio excelente para reducir la carga de estas tareas. Muchas medianas y grandes empresas han agregado capacidades de autoservicio a sus SIRH. El autoservicio deja en manos de los empleados la responsabilidad de muchas tareas del manejo de la información administrativa, como el llenado de formas para cambios de domicilio y el llenado de formas de inscripción al servicio de prestaciones.<sup>49</sup> Esto reduce drásticamente la cantidad de tiempo que el personal de RH dedica a las tareas administrativas y lo libera para que concentren su atención en más metas estratégicas de la empresa.<sup>50</sup>

La información que proviene de diversas fuentes de entrada se integra para proporcionar las salidas necesarias. La información requerida en el proceso de toma de decisiones de recursos humanos de la empresa está fácilmente disponible cuando el sistema se ha diseñado en forma adecuada. Por ejemplo, muchas empresas estudian ahora las tendencias históricas para determinar los mejores medios de garantizar solicitantes calificados.

### SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Meta: Integrar los procesos centrales a un sistema perfecto



\*Ciertos datos están disponibles para los empleados tanto en el trabajo como en casa. Ejemplos: los supervisores podrían tener acceso a la capacitación justo a tiempo para realizar revisiones de la evaluación del desempeño. Los empleados operativos podrían tener acceso a información de tiempo y trabajo. Todos los empleados pueden revisar los saldos del plan de retiro 401(k), transferir fondos, hacer elecciones de beneficios, establecer metas anuales de desempeño, actualizar datos del personal.

Figura 4.7 Sistema de información de recursos humanos

Además, cumplir con los estatutos y las regulaciones gubernamentales sería extremadamente difícil si no fuera por el moderno SIRH.

Existen numerosas empresas que proporcionan sistemas de información de recursos humanos. Una de las más importantes es PeopleSoft, el proveedor más grande de software de SIRH. El sistema permite a una empresa manejar los procesos administrativos de RH (desde el reclutamiento hasta la jubilación) con aplicaciones de Internet diseñadas con un récord de desempeño de las mejores prácticas por más de diez años. Las aplicaciones PeopleSoft HRMS se usan todos los días en nueve de las diez mejores empresas *Fortune* 500, incluyendo a Exxon-Mobil, Wal-Mart, General Motors, Ford, Citigroup, IBM, AT&T y Verizon Communications.<sup>51</sup>

## 16 OBJETIVO

Describir algunos conceptos del diseño de puesto.

### Diseño del puesto:

Un proceso para determinar las tareas específicas que se llevarán a cabo, los métodos utilizados para desempeñar estas tareas y cómo se relaciona el puesto con otros trabajos de una organización.

### Enriquecimiento del puesto:

La reestructuración del contenido y nivel de responsabilidad de un puesto para hacerlo más desafiante, significativo e interesante para un trabajador.

## Conceptos de diseño del puesto

Comentamos anteriormente que se crean nuevos puestos a un ritmo acelerado. Si esto es así, los puestos se tienen que diseñar. El **diseño del puesto** es el proceso que consiste en determinar las tareas específicas que se llevarán a cabo, los métodos utilizados para desempeñar estas tareas y cómo se relaciona el puesto con otros trabajos de la organización. A continuación, se analizarán varios conceptos relacionados con el diseño del puesto.

### Enriquecimiento del puesto

Defendido fuertemente por Frederick Herzberg, el **enriquecimiento del puesto** consiste en cambios básicos en el contenido y nivel de responsabilidad de un puesto con el fin de plantear un reto mayor al trabajador. El enriquecimiento del puesto proporciona una expansión vertical de responsabilidades.<sup>52</sup> El trabajador puede tener una sensación de logro, reconocimiento, responsabilidad y crecimiento personal al desempeñar el trabajo. Aunque los programas de enriquecimiento del puesto no siempre logran resultados positivos, producen con frecuencia mejoramientos en el desempeño del trabajo y en el nivel de satisfacción de los trabajadores en muchas organizaciones.

Según Herzberg, se deben seguir cinco principios al implementar el enriquecimiento del puesto:

1. *Aumentar las demandas del puesto:* el puesto se debe cambiar de tal manera que se incremente el nivel de dificultad y responsabilidad.
2. *Aumentar la responsabilidad del trabajador:* se debe permitir más control y autoridad individual sobre el trabajo, mientras el gerente conserva la responsabilidad final.
3. *Proporcionar libertad para programar el trabajo:* dentro de ciertos límites, a los trabajadores individuales se les debe permitir programar su propio trabajo.
4. *Proporcionar retroalimentación:* se deben entregar informes de desempeño periódicos y oportunos directamente a los trabajadores más que a sus supervisores.
5. *Proporcionar nuevas experiencias de aprendizaje:* las situaciones de trabajo deben fomentar las oportunidades para nuevas experiencias y crecimiento personal.<sup>53</sup>

En la actualidad, el enriquecimiento del puesto se dirige al nivel de equipos, a medida que más equipos se vuelven autónomos o autodirigidos.<sup>54</sup>

### Crecimiento del puesto

Existe una clara distinción entre el enriquecimiento y el crecimiento del puesto. El **crecimiento del puesto** se define como el incremento del número de tareas que realiza un trabajador, con todas las tareas al mismo nivel de responsabilidad.<sup>55</sup> El crecimiento del puesto implica proporcionar mayor variedad al trabajador. Por ejemplo, en vez de saber cómo operar solamente una máquina, una persona aprende a operar dos o incluso tres máquinas, pero no adquiere un nivel más alto de responsabilidad. Tanto el enriquecimiento como

### Crecimiento del puesto:

El proceso que consiste en incrementar el número de tareas que desempeña un trabajador sin aumentar el nivel de responsabilidad.

el crecimiento del puesto se pueden usar con trabajadores que han progresado todo lo que pueden en sus puestos presentes o son víctimas del desgaste.<sup>56</sup>

#### **Reingeniería:**

La reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoramientos drásticos de las medidas decisivas y contemporáneas de desempeño, como el costo, la calidad, el servicio y la velocidad.

### **Reingeniería**

La **reingeniería** es “la reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoramientos drásticos de las medidas decisivas y contemporáneas de desempeño, como el costo, la calidad, el servicio y la velocidad”.<sup>57</sup> La reingeniería implica básicamente la reconcepción y el rediseño del sistema de negocios de la empresa para que ésta sea más competitiva. Cuando Hewlett-Packard desarrolló su nueva línea de impresoras de bajo costo, a los ingenieros se les pidió que ignoraran los modelos que estaban en venta en ese momento y comenzaran desde cero. A través de la reingeniería, el presidente Vyomesh Joshi deseaba sacar al mercado toda una línea de productos. También deseaba que pasara del concepto a los estantes de las tiendas en menos de tres años, es decir, 18 meses más rápido de lo que HP había logrado lanzar un producto. Los ingenieros tuvieron que considerar un diseño radical y “salirse de lo convencional”, pero la tarea se cumplió.<sup>58</sup>

La reingeniería destaca el rediseño radical del trabajo en el que las empresas se organizan alrededor de procesos en vez de hacerlo alrededor de departamentos funcionales. No se desean cambios progresivos; más bien, se desean cambios radicales que modifiquen todas las operaciones al mismo tiempo. Básicamente, la empresa debe volver a concebir y rediseñar su sistema de negocios desde los cimientos.

La reingeniería se concentra en los aspectos generales de los diseños de puesto, las estructuras organizacionales y los sistemas de administración. Destaca que el trabajo se debe organizar alrededor de resultados y no alrededor de tareas o funciones. La reingeniería no debe confundirse con el recorte de personal (que se analizará en el capítulo 14), aunque esta estrategia produce con frecuencia una reducción de la fuerza laboral.<sup>59</sup> Naturalmente, los aspectos del diseño del puesto son muy importantes porque a medida que los procesos cambian, ocurre lo mismo con los elementos básicos de los puestos.

## Una Perspectiva Global

### Una base de datos de habilidades repatriadas

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

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

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

## Resumen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

empresa tendrá la capacidad de proporcionar a los empleados las habilidades necesarias y de qué fuentes provendrán estas personas se denomina pronóstico de disponibilidad.

**12. Identificar qué puede hacer una empresa cuando existe un exceso o una escasez de trabajadores.**

Cuando existe un exceso de trabajadores, la empresa puede implementar una o más de las siguientes medidas: contratación restringida, reducción de horas, jubilación anticipada y despidos. Cuando existe una escasez de trabajadores, es posible recurrir al reclutamiento creativo, incentivos de compensación, programas de capacitación y diferentes estándares de selección.

**13. Describir la planeación de la sucesión acelerada como una alternativa a los enfoques tradicionales.**

Ha habido una falla de los programas tradicionales de sucesión de la gerencia. Una respuesta a este dilema es el uso del sistema de centros de aceleración. Los centros de aceleración, más que identificar a una o dos personas para cada puesto directivo, desarrollan a un grupo de candidatos de alto potencial para realizar trabajos ejecutivos no definidos y se concentran en aumentar sus habilidades y conocimientos.

**14. Explicar la importancia de la planeación de desastre.**

Los ataques del 11 de septiembre al World Trade Center mostraron en forma real la necesidad de la planeación de desastres. Cuando un desastre golpea a una empresa, siempre hay asuntos importantes de recursos humanos por abordar. Los planes se deben enfocar en las catástrofes que abarcan desde los desastres naturales, como los terremotos y las inundaciones, hasta las crisis producidas por el hombre, como los ataques con bombas. También deben cubrir los acontecimientos diarios, como apagones, fallas de servidores y ataques de virus.

**15. Explicar la importancia de un sistema de información de recursos humanos.**

La toma de decisiones en Recursos Humanos se ve facilitada si se cuenta con información oportuna, exacta, concisa, relevante y completa de los empleados de una organización. Esto se logra con un sistema de información de recursos humanos que se alimente de diversos tipos de información de entrada (análisis de puesto, evaluación de desempeño, compensación, prestaciones) que resultarán en valiosa información de salida útil para la planeación y para el funcionamiento operativo.

**16. Describir algunos conceptos del diseño del puesto.**

El diseño del puesto es el proceso que consiste en determinar las tareas específicas que se llevarán a cabo, los métodos utilizados para desempeñar estas tareas y cómo se relaciona el puesto con otros trabajos de la organización. El enriquecimiento del puesto consiste en cambios básicos en el contenido y nivel de responsabilidad de un puesto con el fin de plantear un reto mayor al trabajador. El enriquecimiento del puesto proporciona una expansión vertical de responsabilidades. El crecimiento del puesto se define como el incremento del número de tareas que realiza un trabajador, con todas las tareas al mismo nivel de responsabilidad. La reingeniería es la reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoramientos drásticos de las medidas decisivas y contemporáneas de desempeño, como el costo, la calidad, el servicio y la velocidad.

## ***Términos clave***

- Planeación de la sucesión, 85
- Análisis de puesto, 86
- Puesto, 86
- Posición, 86
- Descripción de puesto, 87
- Especificación de puesto, 88
- Programa de análisis de puesto (PAP), 96
- Análisis funcional de puesto (AFP), 96
- Cuestionario para el análisis de puesto (CAP), 97
- Cuestionario para la descripción de puestos gerenciales (CDPG), 98
- Análisis de puesto orientado hacia las directrices (APOD), 98
- Planeación estratégica, 99
- Planeación de recursos humanos (PRH), 99
- Pronóstico de base cero, 101
- Enfoque de abajo hacia arriba, 101
- Simulación, 101
- Pronóstico de necesidades, 102
- Pronóstico de disponibilidad, 102
- Centros de aceleración, 106
- Sistema de información de recursos humanos (SIRH), 107
- Diseño del puesto, 109
- Enriquecimiento del puesto, 109
- Crecimiento del puesto, 110
- Reingeniería, 110

## Preguntas de repaso

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

### Incidente 1 de la ARH

## Un grado universitario para lectores de medidores

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

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

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

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

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

### **Preguntas**

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

#### Incidente 2 de la ARH

### **¿RH estratégicos?**

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

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

### **Preguntas**

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



## **Habilidades en la administración de recursos humanos**

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

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

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

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

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





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

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

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

## Referencias bibliográficas

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

42. William C. Byham, "Bench Strength: Succession Planning, As We Know It, Is Dead. Long Live Acceleration Pools", *Across the Board* 37 (febrero de 2000): 34.
43. William C. Byham, "How to Create a Reservoir of Ready-Made Leaders", *Training & Development* 54 (marzo de 2000): 29.
44. Stan Lomax, "When Disaster Strikes: A Primer for Managers", *Business and Economic Review* 48 (enero-marzo de 2002): 11-15.
45. Jeffrey I. Pasek, "Crisis Management for HR", *HRMagazine* 47 (agosto de 2002): 111-116.
46. Selvaraju Balaji, "Could Key Personnel Losses Create Chaos?" *Security Management* 46 (julio de 2002): 184.
47. "How Employers Save on HRIS Costs", *HR Focus* 79 (diciembre de 2002): 10-11.
48. HR and HRIS: Who Does What? *HR Focus* 79 (octubre de 2002): S2.
49. Alyson Behr, "HRMS Made Easy", *InfoWorld* (7 de abril de 2003): 30-31.
50. Sarah Gale, "Three Stories of Self-Service Success", *Workforce* (1° de enero de 2003): 60.
51. [http://www.peoplesoft.com/corp/en/public\\_index.jsp](http://www.peoplesoft.com/corp/en/public_index.jsp), (28 de julio de 2003).
52. James J. Kirk, Bridget Downey, Steve Duckett y Connie Woody, "Name Your Career Development Intervention", *Journal of Workplace Learning* 12 (2000): 205-216.
53. Frederick Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review* 65 (septiembre y octubre de 1987): 109-120.
54. Patricia M. Buhler, "Managers: Out with the Old and in with the New — Skills That Is", *Supervision* 59 (junio de 1998): 22-26.
55. Kirk, Downey, Duckett y Woody, "Name Your Career Development Intervention", 205-216.
56. *Ibid.*
57. Michael Hammer and James Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (Nueva York: HarperCollins Publishers, 1993): 32.
58. Noshua Watson, "What's Wrong with This Printer?" *Fortune* (17 de febrero de 2003): 120.
59. "The Malapropian 'R' Word", *Industry Forum*, prepared by the American Management Association (septiembre de 1993): 1.
60. Robert O'Connor, "Plug the Expat Knowledge Drain", *HRMagazine* 47 (octubre de 2002): 101-107.
61. *Ibid.*
62. *Ibid.*



## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Al concluir este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- 1 Explicar la importancia del reclutamiento por Internet.
- 2 Explicar las alternativas al reclutamiento.
- 3 Explicar el ambiente externo e interno de reclutamiento.
- 4 Describir el proceso de reclutamiento.
- 5 Describir los métodos de reclutamiento interno.
- 6 Explicar las fuentes externas de reclutamiento.
- 7 Identificar los métodos de reclutamiento externo.
- 8 Describir un sistema de rastreo de solicitantes.
- 9 Describir cómo se adaptan entre sí los métodos y las fuentes de reclutamiento.
- 10 Explicar el reclutamiento para la diversidad.

# Reclutamiento

## ARH EN acción:

### Reclutamiento por Internet

#### 1 OBJETIVO

Explicar la importancia del reclutamiento por Internet.

#### Reclutamiento:

El proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización.

El **reclutamiento** es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización. Encontrar la forma adecuada de alentar a candidatos competentes a solicitar empleo es muy importante cuando una empresa necesita contratar empleados y la Internet puede ser una valiosa herramienta de reclutamiento. La velocidad y la amplia reserva de talentos que ofrece la Web hacen que el proceso de reclutamiento sea más eficiente y rentable tanto para el que contrata como para el solicitante. Iniciar el contacto con los candidatos potenciales por teléfono o por correo se está convirtiendo rápidamente en una técnica pasada de moda. Básicamente, el reclutamiento por medio de la Web amplía las opciones de empleo individuales y mejora el proceso de reclutamiento para las empresas. La vieja tarea de relacionar a los candidatos con los empleos ha cambiado radicalmente.

El reclutamiento por Internet ha pasado de un enfoque de reclutamiento de gran aceptación pero incierto, a una parte integral y mensurable de las herramientas del reclutador, comenta David Manaster, presidente de Electronic Recruiting Exchange.<sup>1</sup> "El uso de Internet se ha convertido en una parte fundamental del reclutamiento. Es difícil prescindir de ella", opina.<sup>2</sup> De acuerdo con la Encuesta sobre tácticas de búsqueda que condujo la *Society for Human Resources Management Career Journal*, "Ochenta por ciento de los profesionales de RH colocan anuncios de empleo en Internet para encontrar candidatos y el 96 por ciento de los solicitantes lo usan para encontrar empleos".<sup>3</sup> Esta cifra incluye a las empresas que usan sus páginas iniciales para publicar sus ofertas de trabajo. Recientemente, alrededor de 52 millones de estadounidenses usaron Internet para buscar empleo.<sup>4</sup> IDC, una empresa de investigación con sede en Framingham, Massachusetts, opina que el mercado para los servicios de reclutamiento en línea a nivel mundial alcanzará un valor de casi 15.7 mil millones de dólares para el año 2006, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 40.9 por ciento.<sup>5</sup>

  
**Web Wisdom**  
Guías de RH por Internet

[www.hr-guide.com](http://www.hr-guide.com)

Este sitio Web contiene vínculos con otros recursos basados en Internet para profesionales de RH, como el reclutamiento, la selección y la OEE.

Es probable que Internet sea la herramienta de reclutamiento y de proceso empleo más eficiente en el futuro. Aunque el reclutamiento por Internet no ha reemplazado al reclutamiento tradicional, se ha convertido en una ayuda esencial

para los reclutadores de hoy en día. Para aumentar al máximo el éxito del reclutamiento, los gerentes de RH deben:

- Investigar los sitios de empleo por Internet y familiarizarse con las opciones disponibles.
- Ser optimistas y comunicativos con relación al sitio Web de la empresa y usarlo como un instrumento de venta que promueve a la empresa con los posibles candidatos a un puesto.<sup>6</sup> Los profesionales de RH deben participar activamente en el desarrollo de la sección de reclutamiento de la página inicial corporativa. Deben proporcionar todos los datos que los candidatos necesitan, incluyendo información sobre el puesto, la empresa, el ambiente de trabajo y cómo pueden presentar su solicitud en línea.
- Recordar que la redacción de anuncios eficaces de reclutamiento en Internet es diferente a los anuncios cortos del periódico dominical. Internet proporciona espacio suficiente para describir totalmente el puesto, la ubicación y la empresa. Es importante incluir la dirección electrónica de la empresa en anuncios de empleo colocados en otros medios de comunicación.
- Experimentar con diversos enfoques publicitarios, al colocar anuncios en varios sitios relevantes a través de Internet, incluyendo la página inicial de la empresa, los servicios estatales y federales de anuncios de empleo (gratuitos) y varios sitios comerciales de empleo en línea.
- Vigilar tanto los anuncios tradicionales como por Internet para evaluar la rentabilidad de cada enfoque.
- Experimentar con diversos sitios Web para determinar qué sitios contienen reservas de las habilidades necesarias para las posiciones vacantes.<sup>7</sup>

Los métodos de reclutamiento tradicionales no deben descuidarse.<sup>8</sup> El reclutamiento por Internet no puede ser considerado como una herramienta de RH independiente, sino debe integrarse a una estrategia general de reclutamiento y selección. El reclutamiento por Internet es un medio innovador y eficaz para atraer solicitantes. Sin embargo, del mismo modo que con otros métodos de reclutamiento, no es una herramienta de selección. No reemplaza la conducción de verificaciones de antecedentes, entrevistas personales ni otros pasos que se requieren para evaluar las actitudes y el comportamiento que son vitales para encontrar empleados calificados. El manejo detallado del reclutamiento por Internet y los puntos fundamentales de un currículum en línea se presentan en el apéndice de este capítulo.

## 2 OBJETIVO

Explicar las alternativas al reclutamiento.



[www.shrm.org/hrlinks/default.asp](http://www.shrm.org/hrlinks/default.asp)

Este sitio Web de la SHRM proporciona información relacionada con los trabajadores temporales.

**Comenzamos este capítulo** definiendo el proceso de reclutamiento y describiendo la importancia del reclutamiento por Internet. A continuación, se explicarán las alternativas al reclutamiento, seguidas por los ambientes externo e interno del reclutamiento. Una descripción del proceso de reclutamiento precede a un análisis de los métodos de reclutamiento interno. Tras examinar las fuentes externas del reclutamiento se identificaron los métodos de reclutamiento externo. A continuación describimos un sistema de rastreo de solicitantes y posteriormente explicaremos cómo se adaptan entre sí los métodos y las fuentes de reclutamiento. La parte final de este capítulo está dedicada al reclutamiento para la diversidad.

## Alternativas al reclutamiento

Aunque la planeación de recursos humanos indique la necesidad de empleados adicionales o suplentes, una empresa debe considerar el aumento del tamaño de su fuerza laboral. Los costos de reclutamiento y selección de personal son altos cuando se toman en cuenta todos los gastos relacionados: el proceso de búsqueda, las entrevistas, los honorarios de agencias,

la reubicación y los trámites de contratación de un nuevo empleado. Aunque las decisiones de selección no son necesariamente permanentes, una vez que los solicitantes están en la nómina, puede ser difícil excluirlos aunque su desempeño sea pobre. Por lo tanto, una empresa debe considerar sus alternativas cuidadosamente antes de iniciar el proceso de reclutamiento. Entre las alternativas al reclutamiento están comúnmente el outsourcing, el uso de trabajadores contingentes, el arrendamiento de empleados y las horas extra.

### Outsourcing

Como se definió en el capítulo 1, el *outsourcing* es el proceso que consiste en transferir la responsabilidad de un área de servicio y sus objetivos a un proveedor externo. La subcontratación de diversas funciones a otras empresas ha sido una práctica común de la industria durante décadas. Esta decisión tiene sentido cuando el subcontratista puede desempeñar una función determinada, como el mantenimiento, incluso con mayor eficiencia y eficacia. Sin embargo, la gerencia debe entender que no hay marcha atrás. Una vez que se ha tomado la decisión de llevar a cabo el outsourcing y se han desmontado los sistemas internos, puede ser difícil o incluso imposible revertir la práctica. Por lo tanto, es vital un contrato sólido de outsourcing.<sup>9</sup>

En los últimos años, el outsourcing se ha convertido en una alternativa difundida y cada vez más popular que se utiliza en todas las áreas de negocios, incluyendo los recursos humanos. Por ejemplo, hace varios años, Kellogg, que tiene 14,000 empleados a nivel mundial, cambió radicalmente su función de reclutamiento al realizar outsourcing para la contratación de todos los empleados, con excepción de los que trabajan por hora. Ahora, un proveedor trabaja directamente con la contratación de gerentes en cada etapa del proceso y utiliza su propia tecnología de reclutamiento para rastrear toda la información y los detalles. Los profesionales a cargo del proceso empleo de cada sitio siguen contratando empleados por hora.<sup>10</sup>

Durante el 2002, Bank of America recortó 3,700 de sus 25,000 puestos técnicos y de soporte. La disminución de la demanda no fue la única causa de estos despidos. Los antiguos gerentes y contratistas de Bank of America comentan que la India recibirá un tercio de esos puestos, donde el trabajo que cuesta 100 dólares la hora en Estados Unidos se realiza por 20 dólares. La globalización está ocasionando el outsourcing de puestos de tecnología de la información en lugares del extranjero como la India, Europa Oriental y algunas partes de América del Sur.<sup>11</sup> Estos puestos incluyen el diseño de circuitos, ingeniería de software, programación, desarrollo de la Web, investigación básica, análisis financiero, apoyo técnico de cómputo e incluso el proceso de reclamación de seguros. El costo de desempeñar estas tareas en el extranjero es mucho menor que en Estados Unidos.<sup>12</sup>

### Trabajadores contingentes

#### Trabajadores contingentes:

Descritos por un ex Secretario del Trabajo como la "fuerza laboral estadounidense disponible", trabajan como empleados de tiempo parcial, temporales o contratistas independientes.

Los **trabajadores contingentes**, descritos por un ex Secretario del Trabajo como la "fuerza laboral estadounidense disponible", trabajan como empleados de tiempo parcial, temporales o contratistas independientes. Según la Asociación Estadounidense de Suministro de Personal Temporal (ASA, por sus siglas en inglés; American Staffing Association), la fuerza laboral temporal ha aumentado al doble en la última década. El número de trabajadores que no tienen un contrato de empleo continuo en Estados Unidos es aproximadamente de 5.4 millones de personas, alrededor del 4 por ciento de la fuerza laboral. Millones más tienen contratos de trabajo alternativos y sirven como empleados de turno, trabajadores de agencias de ayuda temporal y trabajadores por contrato.<sup>13</sup> Los trabajadores contingentes comprenden claramente una parte considerable e importante de la fuerza laboral de Estados Unidos. Algunos observadores predicen que la fuerza laboral temporal crecerá con mayor rapidez que su contraparte permanente en los próximos años. Manpower, una empresa proveedora de personal temporal, ofrece evidencia adicional de la importancia creciente de la fuerza laboral temporal. Esta empresa es ahora uno de los empleadores más grande de Estados Unidos.<sup>14</sup>

No obstante, debido a la disminución del crecimiento de la economía, el número de empleos temporales disponibles disminuyó en 15 por ciento, es decir, casi medio millón de puestos. Esto sugiere que los empleados temporales estuvieron entre los primeros trabajadores despedidos cuando la economía disminuyó su ritmo de crecimiento. Hasta cierto punto, parece ser que el empleo flexible lograba evitar las pérdidas regulares de empleos.<sup>15</sup>

## Razones para usar empleados contingentes

Según una encuesta realizada por la Conference Board, más del 80 por ciento de los encuestados indicaron que la razón principal del rápido crecimiento de los empleos de estos trabajadores era lograr *flexibilidad*. La competencia global y la tecnología cambiante impiden a los empleadores pronosticar con exactitud sus necesidades de empleo con meses de anticipación. Para evitar contratar personas un día y recurrir a los despidos al día siguiente, las empresas buscan los beneficios de las estrategias de empleo flexibles.<sup>16</sup>

Además de la necesidad de flexibilidad, otro factor es el *costo*. El costo total de un empleado permanente está alrededor del 30 al 40 por ciento por arriba del salario bruto. Esta cifra no incluye, entre otras cosas, el costo del reclutamiento. Para evitar algunos de estos gastos y mantener la flexibilidad conforme varía la carga de trabajo, muchas organizaciones utilizan empleados temporales o de tiempo parcial. Las empresas que proveen trabajadores temporales ayudan a sus clientes a manejar cargas de trabajo excesivas o especiales. Estas empresas asignan a sus propios empleados a sus clientes y cumplen con todas las obligaciones que atañen normalmente a un empleador. Las empresas cliente evitan los gastos de reclutamiento, ausentismo, rotación y prestaciones para los empleados. Por lo menos ésta es la idea, no obstante, los costos del suministro de personal contingente pueden estar subestimados.<sup>17</sup>

Los trabajadores contingentes son el equivalente humano del inventario justo a tiempo. Estos trabajadores ofrecen ventajas claras: máxima flexibilidad para el que contrata y costos laborales más bajos. La principal pregunta sin responder, es si este enfoque hacia el proceso empleo es sano para nuestra sociedad a largo plazo. En el corto plazo, las ventajas obtenidas mediante el uso de trabajadores contingentes pueden ser fundamentales para el éxito o incluso la supervivencia de muchas empresas.

## Organización de empleadores profesionales (Arrendamiento de Personal)

### Organizaciones de empleadores profesionales (OEP):

Empresas que trabajan con clientes empresariales en una relación de empleo conjunto para proporcionar administración de recursos humanos, programas integrales de prestaciones para los empleados, asunción de riesgos del empleador, declaración de impuestos y apego a las leyes laborales.

Las **organizaciones de empleadores profesionales (OEP)** son empresas que trabajan con clientes empresariales en una relación de empleo conjunto para proporcionar administración de recursos humanos, programas integrales de prestaciones para los empleados, asunción de riesgos del empleador, declaración de impuestos y apego a las leyes laborales.<sup>18</sup> Las OEP cobran comúnmente del 1 al 4 por ciento de los salarios brutos del cliente, con porcentajes que se basan en el número de empleados arrendados. La empresa se encarga de la nómina, las prestaciones, los recursos humanos y el manejo de riesgos.<sup>19</sup> Las empresas medianas y pequeñas son las principales usuarias de las OEP.

**Ventajas para los empleados.** El arrendamiento también tiene ventajas para los empleados. Como las empresas arrendadoras proveen de trabajadores a muchas compañías, disfrutan a menudo de economías a escala que les permiten ofrecer una selección mayor de prestaciones a un costo considerablemente menor, debido al gran número de empleados que tienen en sus reservas.<sup>20</sup> Además, los trabajadores tienen frecuentemente mayores oportunidades de movilidad en el empleo. Algunas empresas arrendadoras operan en todo el país. La reubicación de un esposo en una familia con dos carreras puede ser más satisfactoria si la empresa arrendadora ofrece también al otro cónyuge un empleo en la nueva ubicación. Además, si el negocio de una organización cliente sufre una caída, la empresa arrendadora ofrece seguridad laboral. La OEP puede transferir empleados a otro cliente, evitando tanto despidos como pérdida de antigüedad.<sup>21</sup>

**Desventajas potenciales.** Una desventaja potencial para el cliente, es el deterioro de la lealtad de los empleados porque los trabajadores reciben salarios y prestaciones de parte de la empresa arrendadora. A pesar de cualquier desventaja, el uso del arrendamiento de empleados está creciendo. Para el año 2005, la industria podría tener 185 mil millones de dólares en ingresos y más de 9 millones de empleados.<sup>22</sup>

## Horas extra

El método usado con mayor frecuencia para resolver las fluctuaciones de corto plazo en el volumen de trabajo es quizá el uso de horas extra. Las horas extra ayudan tanto al patrón como al empleado. El patrón se beneficia evitando los costos del reclutamiento,



Web Wisdom

StaffMarket.com

[www.staffmarket.com/smdevmaster2/smpeoabout2.asp](http://www.staffmarket.com/smdevmaster2/smpeoabout2.asp)

Este sitio Web es una importante organización de empleadores profesionales.

la selección y la capacitación del personal. El empleado gana al recibir un ingreso mayor por trabajar horas extra.

Sin embargo, existen problemas potenciales con las horas extra. Algunos gerentes creen que cuando los empleados trabajan durante periodos muy largos, la empresa paga más y recibe menos a cambio. Los empleados pueden fatigarse y no tener la energía para trabajar a un ritmo normal. Dos posibles problemas adicionales se relacionan con el uso de horas extra excesivas. Conscientemente o no, los empleados pueden programar su ritmo de trabajo para garantizar el pago de horas extra. También se pueden acostumbrar al ingreso adicional que obtienen del pago de horas extra. Los empleados pueden incluso elevar su nivel de vida al nivel que les permite este ingreso adicional. Entonces, cuando una empresa reduce su presupuesto y limita las horas extra, el estado de ánimo del empleado se puede deteriorar junto con su salario. Esta posibilidad se ha vuelto una realidad para un número creciente de empleados a medida que muchas empresas reducen sus bonos y las horas extra.<sup>23</sup>

### 3 OBJETIVO

Explicar el ambiente externo e interno de reclutamiento.

## Ambiente externo de reclutamiento

Del mismo modo que otras funciones de recursos humanos, el proceso de reclutamiento no ocurre en el vacío, ya que existen factores externos a la organización que pueden afectar significativamente las actividades de reclutamiento de la empresa. La oferta y la demanda de habilidades específicas en el mercado laboral son muy importantes. Si la demanda de una destreza específica es alta con relación a la oferta, se puede requerir un esfuerzo extraordinario de reclutamiento.

### Condiciones del mercado laboral

A medida que continúa la competencia por los mejores empleados, aunque la economía está en recesión, algunas empresas han implementado enfoques creativos hacia el reclutamiento. Además, debido a que las empresas intentan reducir los costos laborales, muchas han realizado outsourcing, utilizando personas calificadas en países extranjeros, como se analizó en una sección anterior.

**Mercado laboral doméstico.** El proceso de reclutamiento de una empresa se puede simplificar cuando la tasa de desempleo en el mercado laboral de una organización, es alta. El número de candidatos no solicitados es comúnmente mayor y el aumento en el tamaño de la reserva laboral ofrece una mejor oportunidad para atraer a solicitantes calificados. Por el contrario, al disminuir la tasa de desempleo, es necesario aumentar los esfuerzos del reclutamiento y explorar nuevas fuentes. Aunque las actividades diarias del reclutador dan una *idea* del mercado laboral, pueden ser útiles los datos exactos sobre el empleo que se encuentran en revistas profesionales y los informes del Departamento del Trabajo de Estados Unidos.

Las condiciones del mercado laboral local son muy importantes en el reclutamiento para la mayoría de los puestos no gerenciales, para muchos de supervisión e incluso para algunos de gerencia media. Sin embargo, el reclutamiento para puestos ejecutivos, profesionales y técnicos se extiende con frecuencia a los mercados nacionales o incluso globales.

Las organizaciones recurren a diversas tácticas para mejorar o ampliar su mercado laboral para ciertos empleos. Por ejemplo, una empresa pequeña de Los Ángeles amplió su mercado al contratar personas poco calificadas. La empresa está dispuesta a dedicar el tiempo y el dinero necesarios para proporcionar adiestramiento básico. En otra organización, el gerente corporativo de reclutamiento tenía una camiseta especial con un anuncio impreso en el frente, solicitando un director de ventas y marketing, y con el nombre y dirección de su empresa en la espalda. Usó la camiseta en una reunión de profesionales y la acción dio como resultado un par de contrataciones de gerentes de ventas. Otro vicepresidente de recursos humanos fue a la comunidad y colocó anuncios en iglesias, tiendas de abarrotes y paradas de autobuses. Estos esfuerzos usaron un enfoque de reclutamiento más tradicional que no tuvo éxito.<sup>24</sup>

**Mercado laboral global.** En la actualidad, el mercado laboral para muchos puestos profesionales y técnicos es mucho más amplio y verdaderamente global. Por ejemplo, especialistas de Bangalore, India, desarrollan aplicaciones de tecnología de la información



para clientes estadounidenses del mismo modo que otros procesan préstamos hipotecarios. En ese lugar, hay radiólogos que interpretan 30 tomografías computarizadas al día y especialistas que diseñan circuitos para teléfonos celulares. En Nueva Delhi, hombres y mujeres jóvenes con educación universitaria se dedican a tramitar las reclamaciones de seguros para una importante empresa aseguradora de Estados Unidos y otros proporcionan atención a clientes de un importante proveedor estadounidense de servicios de Internet. Otros empleados que realizan diversas tareas están disponibles en otros lugares del mundo como Manila, Shangai, Budapest y Costa Rica.<sup>25</sup> La India en particular, es una buena opción para las empresas estadounidenses. Después de Estados Unidos, la India posee la población de habla inglesa más grande del mundo, tiene alrededor de 200,000 profesionales en tecnología de la información de nivel licenciatura y posgrado cada año y los costos de mano de obra son sólo una fracción de los costos de mano de obra estadounidense. Además, la diferencia en los husos horarios permite a las empresas tener empleados trabajando todo el día.<sup>26</sup>

Se puede ver con facilidad que el mercado laboral para muchos empleos se ha expandido enormemente. Internet, los sistemas de comunicación eficientes y el aumento del nivel educativo de la población mundial han contribuido a este crecimiento. Algunos creen que, en el largo plazo, habrá una escasez grave de profesionales en Estados Unidos, Europa y Japón. Si esto es así, las soluciones podrían ser un aumento de la inmigración o el desplazamiento de las empresas al extranjero. Esta preocupación surge de las tasas de natalidad que han disminuido durante décadas. Por ejemplo, en Estados Unidos, 11,000 personas al día llegan a la edad de 50 años; para el año 2020, 50 por ciento de la población de Europa será mayor de 50 años y, en Japón, la población se reducirá de 126 millones que hay actualmente a menos de 100 millones en los próximos 50 años.<sup>27</sup> Si estos datos llegaran a ser correctos, los retos de RH en la dotación de personal serán muy distintos a los actuales.



Web Wisdom

Air Products & Chemicals, Inc.

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

Este sitio Web pertenece a la empresa, citada en este libro, que resolvió el problema a plena satisfacción tanto de la EEOC como de la OFCCP en cuanto a quién era un solicitante.

### Aspectos legales

Los aspectos legales también juegan un papel importante en las prácticas de reclutamiento de Estados Unidos. Esto no es sorprendente debido a que el candidato y el empleador establecieron contacto por primera vez durante el proceso de reclutamiento. Una encuesta descubrió que alrededor de una cuarta parte de todas las demandas por discriminación fueron consecuencia de las acciones de reclutamiento y selección de los empleadores.<sup>28</sup> Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones destaquen las prácticas no discriminatorias en esta etapa. Las directrices de la EEOC sugieren que las empresas con más de 100 empleados mantengan registros de suministro de personal durante un periodo mínimo de dos años.<sup>29</sup> Esta información permite una compilación de datos demográficos —incluyendo la edad, la raza y el género— basados en esa reserva de solicitantes.<sup>30</sup> La EEOC usa esta información para determinar si las prácticas de contratación de una empresa son discriminatorias.

El aumento drástico de las empresas que usan Internet para el reclutamiento se ha agregado a los retos de la gerencia. Los críticos de las directrices de la EEOC argumentaron que debido a la gran cantidad de currícula que reciben a través de Internet, la compilación de datos demográficos basados en cada currículum es costosa y exige mucho tiempo.<sup>31</sup> Tres preguntas requieren ser abordadas:

- ¿Quién es un candidato?
- ¿Son todos los que están en la base de datos de currícula candidatos para cada puesto vacante?
- ¿Cómo se puede manejar de manera justa y sistemática todos los currícula, sobre todo los que no se solicitaron?

Estas preguntas permanecieron sin respuesta hasta que una empresa de Pennsylvania desarrolló una solución excepcional. Air Products and Chemicals Inc., con sede en Allentown, Pennsylvania, resolvió el problema para satisfacción tanto de la EEOC como de la OFCCP. Por medio de opciones obligatorias en su sitio Web, la empresa desplazó la responsabilidad de declarar la candidatura a un empleo específico al que presenta el currículum. El sistema permitía que todos vieran los puestos vacantes en el sitio Web de la empresa. Sin embargo, éste no aceptaría currícula a menos que estuviera vinculada a un puesto específico y el candidato por sí mismo hiciera la selección del puesto. Air

Products define a un candidato como alguien que ha cubierto un perfil y se le vincula con una posición vacante en específico. Para probar el sistema visite el área de Career Center del sitio Web de Air Products en [www.airproducts.com](http://www.airproducts.com).<sup>32</sup>

La OFCCP aprobó el sistema y le agradó un aspecto en particular. Air Products requiere al solicitante que responda preguntas sobre raza y género. Pero una opción para cada pregunta es, “No deseo dar esta información”, una opción que sólo toma el 14 por ciento. Esto permite a los reclutadores de Air Products recolectar información voluntaria de acción afirmativa del 86 por ciento de los candidatos antes de conocerlos. Anteriormente, los reclutadores no contaban con una forma legal de determinar la raza o el género hasta que conocían personalmente al candidato. Esto permite que la empresa y el gobierno tengan acceso a la postura de OEE de la empresa. Además, permite a Air Products descubrir problemas y arreglarlos mucho antes de que el gobierno se involucre.<sup>33</sup>

### Imagen corporativa

La imagen corporativa de la empresa es otro factor que afecta al reclutamiento. Si los empleados creen que reciben un trato justo de su patrón, los comentarios positivos que hacen son de gran valor para la empresa, ya que fomentan la credibilidad de la empresa entre los candidatos potenciales. Las buenas reputaciones que se adquieren de este modo ayudan a atraer más solicitantes mejor calificados. La imagen pública positiva de una empresa motiva a los candidatos potenciales a responder a sus esfuerzos de reclutamiento y mejora el éxito de éstos.

Después de la quiebra de Enron, muchas empresas han adquirido mayor conciencia de cumplir con *eficacia* las innumerables leyes que deben seguir. Un programa formal de cumplimiento de las leyes no sólo protege a una organización, sino también mejora el ánimo de los empleados y la imagen corporativa.<sup>34</sup>

## Ambiente interno de reclutamiento

El mercado laboral y el gobierno ejercen una poderosa influencia externa en el proceso de reclutamiento. Además, las prácticas y las políticas de la organización producen un impacto.

### Planeación de recursos humanos

En la mayoría de los casos, una empresa no puede atraer empleados potenciales en número suficiente y con las habilidades requeridas de la noche a la mañana. El examen de las fuentes alternativas de candidatos y la determinación de las fuentes y métodos más productivos para obtenerlos requieren con frecuencia tiempo de planeación. Después de identificar las mejores alternativas, los gerentes pueden tomar mejores decisiones de reclutamiento.

### Políticas de promoción

La política de promoción de una organización puede ejercer un impacto significativo en el reclutamiento. Una empresa puede destacar una política de promoción desde sus propias filas o una en la que los puestos son ocupados por candidatos que provienen del exterior de la organización. Dependiendo de las circunstancias específicas, cualquiera de los dos enfoques puede ser adecuado.

La **promoción desde dentro (PDD)** es la política de llenar las vacantes que no correspondan a los puestos de primer ingreso con empleados que trabajan en ese momento para la empresa. Cuando una empresa destaca la promoción desde dentro, sus trabajadores tienen un incentivo de luchar por su crecimiento. Si los empleados ven que sus compañeros son promovidos, se vuelven más conscientes de sus propias oportunidades. La motivación que proporciona esta práctica, mejora con frecuencia el estado de ánimo de los empleados. En la actualidad, las estructuras organizacionales *planas*, con menos niveles de gerencia, limitan la movilidad hacia arriba hasta cierto punto, no obstante la oportunidad de ascender en una organización seguirá funcionando como un factor motivador para algunos empleados.

Con todo, es poco probable que una empresa pueda (o incluso desee) apegarse estrictamente a una práctica de promoción desde dentro. El vicepresidente de recursos humanos de una importante empresa fabricante de automóviles ofrece este consejo: “Una política estrictamente aplicada ‘PDD’ conduce finalmente a la endogamia, a una falta de fertilización

#### Promoción desde dentro (PDD):

La política de llenar las vacantes que no correspondan a los puestos de primer ingreso con empleados que trabajan en ese momento para la empresa.

cruzada y a la ausencia de creatividad. Una buena meta en mi opinión, es ocupar desde dentro el 80 por ciento de los puestos que no corresponden al nivel de primer ingreso”. David Powell, vicepresidente de marketing de 3M, comenta, “Siempre hemos tenido una cultura muy fuerte de promoción desde dentro. Por lo tanto, las personas que han tenido éxito en sus empleos han ascendido al siguiente nivel y han llevado sus conocimientos, habilidades y experiencias a ese nivel. Eso también ha ayudado a proporcionar mucha estabilidad”.<sup>35</sup>

Con frecuencia, la gente nueva aporta innovaciones y nuevas ideas que deben implementarse para que la empresa siga siendo competitiva. En tales casos, aún las organizaciones que tienen políticas de promoción desde dentro deben decidir buscar nuevos talentos fuera de la organización. En cualquier caso, una política de promoción que considere primero a los empleados internos, es excelente para motivar a los empleados y aumentar su ánimo, y a menudo es benéfica para la organización.

### Conocimiento que la empresa tiene de sus empleados

Otra ventaja del reclutamiento interno es que la organización está consciente de las capacidades de sus empleados. El desempeño laboral de un empleado, por sí mismo, puede no ser un criterio confiable para la promoción. No obstante, la gerencia conoce muchas de las cualidades personales y laborales del empleado. El empleado posee una trayectoria en vez de ser una *entidad desconocida*. Además, la inversión de la empresa en la persona puede producir un rendimiento alto. Otro factor positivo es el conocimiento que el empleado tiene de la empresa, sus políticas y su personal.

FedEx tiene la filosofía de que los empleados deben hacer el tipo de trabajo que desean hacer. Para apoyar esto, la empresa tiene un sitio Web ([www.fedex.com](http://www.fedex.com)) que ayuda a los candidatos a identificar su empleo ideal. Por medio de listas desplegables, los impulsa a ingresar información sobre deseos, ubicación, tipo de trabajo, etcétera, así como a describir sus habilidades. Cuando se abren vacantes, esta currícula electrónica se clasifica. Los gerentes de contratación tienen acceso inmediato a una base de datos en la que los candidatos se han definido a sí mismos y han especificado qué desean y qué pueden hacer.<sup>36</sup>

### Nepotismo

Las políticas empresariales relacionadas con el empleo de familiares afectan también los esfuerzos de reclutamiento de una empresa. El contenido de dichas políticas varía mucho, pero es común que las empresas tengan políticas contra el nepotismo que impidan la contratación de familiares cercanos, sobre todo cuando los familiares de los empleados pudieran trabajar en el mismo departamento, bajo el mismo supervisor o en papeles de supervisor y subordinado. Aun cuando el mercado laboral es reducido, una empresa puede decidir si es más importante mantener a los familiares dentro de la empresa o dejarlos en manos de la competencia.<sup>37</sup>

Cuando se toman en cuenta las alternativas internas para contratar empleados adicionales, pero se determina que son inadecuadas, las organizaciones, con la debida consideración de los factores ambientales, recurren al reclutamiento para atraer empleados potenciales y alentarlos a solicitar los puestos vacantes.



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

Este sitio Web es el sitio que cita nuestro texto y que ayuda a los candidatos a identificar su empleo ideal.

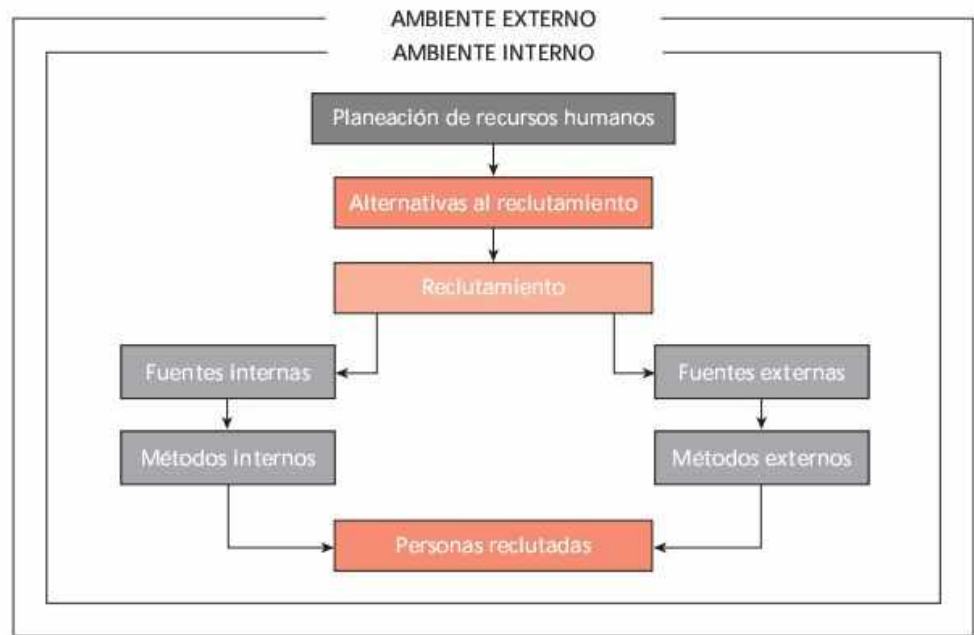
## 4 OBJETIVO

Describir el proceso de reclutamiento.

### El proceso de reclutamiento

Como se definió anteriormente, el *reclutamiento* es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las calificaciones adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización. Entonces, la empresa selecciona a los candidatos que poseen las calificaciones que se aproximan más a las especificaciones del puesto. La disponibilidad de la mano de obra aumenta cuando disminuye el crecimiento de la economía. Con todo, la competencia por los candidatos más calificados puede ser intensa.<sup>38</sup>

Encontrar la forma apropiada de alentar a candidatos calificados a solicitar empleo es muy importante cuando una empresa necesita contratar. Algunas empresas como General Motors, centralizó su reclutamiento en las oficinas generales. La razón fue una necesidad de congruencia en el mensaje a sus candidatos potenciales. Otras ventajas de este enfoque incluyen la reducción al mínimo de la duplicación del trabajo y el resultante aumento de la productividad. Naturalmente, este enfoque no es el adecuado para todas las



**Figura 5.1** El proceso de reclutamiento

empresas. Algunas prefieren por lo menos cierto grado de descentralización que permita a la empresa tener flexibilidad para satisfacer las necesidades de los negocios.<sup>39</sup>

¿Cuántas veces escuchamos decir a los directivos, “Nuestros activos más importante son humanos”? Aunque este dicho probablemente sea cierto, algunos ejecutivos están comenzando a creerlo. Contratar al mejor personal disponible nunca ha sido tan importante como lo es hoy en día debido a la competencia global. Además, las decisiones de contratación no pueden ser mejores que las alternativas que se presenten durante las actividades de reclutamiento.

La figura 5.1 muestra que cuando la planeación de recursos humanos indica una necesidad de personal, la empresa puede evaluar las alternativas a la contratación. Si estas alternativas demuestran ser inadecuadas, inicia el proceso de reclutamiento. Frecuentemente, el reclutamiento empieza cuando un gerente inicia una **requisición de empleados**, es decir, un documento que especifica el puesto, el departamento, la fecha en que el empleado es requerido para trabajar y otros detalles. La figura 5.2 muestra la requisición de empleados de L3 Communication.<sup>40</sup> Con esta información, los gerentes se pueden referir a la descripción de puesto apropiada para determinar las competencias que necesita la persona reclutada. Sin embargo, estas competencias son cada vez menos claras. Con frecuencia, las descripciones de puesto carecen de claridad debido a las tareas adicionales asignadas. Además, se centran principalmente, si no exclusivamente, en requisitos objetivos mínimos, como el nivel educativo y la experiencia laboral.<sup>41</sup> Sin embargo, estos documentos prestan poca o quizá nula atención a las capacidades de comportamiento más subjetivas que son esenciales para un trabajo, como la flexibilidad, la agilidad y la visión estratégica. Cuando uno recluta y contrata para realizar una actividad, no pasará mucho tiempo antes de que la empresa pida al empleado que desempeñe otras tareas. Con las amplias expectativas de la empresa, el empleado obviamente necesitará una mayor variedad de habilidades y capacidades. Algunas empresas resuelven esta situación tratando de emplear personas que sean brillantes, adaptables y que puedan trabajar en equipo en forma eficaz. La contratación para el *ajuste* organizacional se analizará en el capítulo 6.

El siguiente paso del proceso de reclutamiento es determinar si hay empleados calificados disponibles dentro de la empresa (la fuente interna) o si es necesario buscar en fuentes externas, como colegios, universidades y otras organizaciones. Debido al alto costo del reclutamiento, las organizaciones necesitan utilizar las fuentes y métodos de reclutamiento más productivos que estén disponibles. Según el Informe de Capital Humano de 2000 del Instituto Saratoga, el costo total por contratación (contrataciones internas y externas) para los participantes encuestados sumó un promedio de 4,588 dólares. El costo por contratación de empleados titulados fue en promedio de 12,032 dólares y el de empleados sin título profesional fue de 989 dólares.<sup>42</sup>

#### **Requisición de empleados:**

Un documento que especifica el puesto, el departamento, la fecha en que el empleado es requerido para trabajar y otros detalles.



FORMA DE REQUISICIÓN DE PERSONAL			
Número de requisición:	Fecha:		
No. de departamento:	Nombre del departamento:		
Tipo de empleo:	Tiempo completo <input type="checkbox"/>	Tiempo parcial <input type="checkbox"/>	Fecha de requisición:
Título del puesto:	Tipo de requisición:		Directa <input type="checkbox"/> Indirecta <input type="checkbox"/>
Código del puesto:	Grado:	No. de vacantes:	
Años de experiencia:	Nombre del proyecto:		
Adicional <input type="checkbox"/>	Reemplazo <input type="checkbox"/>	Reemplaza a:	
Supervisor de contratación:		Correo electrónico:	
Teléfono:		Fax:	
Gerente de departamento:		Teléfono:	
Ubicación del puesto:		Edificio del puesto:	
Acreditación de seguridad:	Ninguna <input type="checkbox"/>	Confidencial <input type="checkbox"/>	Acreditación existente: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Secreta <input type="checkbox"/>	Máximo secreto <input type="checkbox"/>	
Nivel educativo mínimo:	Ninguno <input type="checkbox"/>	Preparatoria <input type="checkbox"/>	Asociado <input type="checkbox"/> Licenciado <input type="checkbox"/> Maestro <input type="checkbox"/> Doctor <input type="checkbox"/>
Certificación:	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si respondió sí, especifique:		
Áreas de estudio:	¿Puede sustituir la educación con experiencia relacionada? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Turno:	Primero <input type="checkbox"/>	Segundo <input type="checkbox"/>	Tercero <input type="checkbox"/> Rotatorio <input type="checkbox"/> Horas extra requeridas: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Descripción del puesto:			
Habilidades requeridas (experiencia, conocimientos, habilidades en un área de especialización para este puesto):			
Habilidades deseadas (otras habilidades y capacidades que pueden ser útiles):			
Describa los requisitos físicos del puesto (por ejemplo, doblar, cargar, trabajo por encima de la cabeza):			
	Nombre o título:	Firma:	Fecha:
Gerente:			
Director:			
Vicepresidente:			
Finanzas:			
RH:			

**Figura 5.2** Una forma de requisición de empleados de L3 Communications

#### Fuentes de reclutamiento:

Diversos sitios donde se buscan personas calificadas como candidatos potenciales.

#### Métodos de reclutamiento:

Medios específicos para atraer empleados potenciales a una organización.

Las **fuentes de reclutamiento** son los diversos sitios donde hay personas calificadas, como colegios o competidores. Los **métodos de reclutamiento** son los medios específicos que se usan para atraer empleados potenciales a la empresa, como anuncios en el periódico. Recurrir a fuentes productivas de solicitantes y usar métodos de reclutamiento adecuados es fundamental para aumentar al máximo la eficiencia y la eficacia del reclutamiento. Como dijo Jim Goodnight, director general del gigante del software SAS Institute Inc., “Noventa y cinco por ciento de nuestros activos salen por la puerta todos los días a las cinco de la tarde. Deseo que regresen por la mañana. Necesito que regresen por la mañana”.<sup>43</sup> En una encuesta, casi dos tercios de los encuestados dijeron que el reclutamiento, la selección y la colocación de personal están entre sus tres prioridades más importantes.<sup>44</sup>

Cuando una empresa identifica las fuentes de candidatos, emplea los métodos apropiados de reclutamiento interno o externo para lograr los objetivos de reclutamiento. Un candidato responde a los esfuerzos de reclutamiento de la empresa presentando información personal y profesional en forma de solicitud de empleo o en un currículum, dependiendo de la política de la empresa. Analizaremos estos dos instrumentos en el siguiente capítulo.

Las empresas pueden darse cuenta de que algunas fuentes y métodos de reclutamiento son mejores que otros para localizar y atraer talentos potenciales. Por ejemplo, una importante empresa fabricante de equipo determinó que los colegios y universidades de tamaño medio, que reciben apoyo estatal y se ubican en áreas rurales eran buenas fuentes

de gerentes potenciales. Otras empresas pueden llegar a conclusiones diferentes. Para maximizar la eficacia del reclutamiento, es muy importante utilizar fuentes y métodos de reclutamiento adaptados a necesidades específicas.

## 5 OBJETIVO

Describir los métodos de reclutamiento interno.

## Métodos de reclutamiento interno

La gerencia debe tener la capacidad de identificar a los empleados actuales que puedan ocupar los puestos cuando éstos estén disponibles. Entre las herramientas útiles para el reclutamiento interno están las bases de datos de empleados, los anuncios de empleos y los procedimientos de ofertas de empleo. Como mencionamos en el capítulo 4, las bases de datos de empleados permiten a las organizaciones determinar si los empleados actuales están calificados para ocupar los puestos vacantes. Como una herramienta de reclutamiento, estas bases de datos han probado ser muy valiosas para las organizaciones cuando están actualizadas. Las bases de datos son valiosas para localizar talento interno y apoyar el concepto de promoción desde dentro.

### Anuncio y oferta de empleo

#### Anuncio de empleo

Procedimiento para comunicar a los empleados de la empresa el hecho de que existe un puesto vacante.

#### Oferta de empleo:

Técnica que permite a las personas de una organización que creen poseer las calificaciones requeridas, solicitar un empleo anunciado.

El **anuncio de empleo** es un procedimiento para comunicar a los empleados de la empresa el hecho de que existe un puesto vacante. La **oferta de empleo** es un procedimiento que permite a los empleados que creen poseer las calificaciones requeridas solicitar un empleo anunciado. En el pasado los empleos se anunciaban comúnmente en un tablero de anuncios. En la actualidad, por lo menos en las grandes empresas, es muy probable que el anuncio se haga en la intranet de la empresa o por Internet.

Los procedimientos de anuncio y oferta de empleo ayudan a minimizar la queja escuchada comúnmente de que los empleados internos nunca se enteran de un puesto vacante hasta que se ha ocupado. El procedimiento refleja una apertura que la mayoría de los empleados valora enormemente. Ahora, si un trabajador no se entera de un puesto vacante, es porque no verifica regularmente los anuncios en línea. Sin embargo, incluso con un sistema en línea, el sistema de anuncio y oferta de empleo tiene algunos aspectos negativos. Por una parte, un sistema eficaz requiere la inversión de tiempo y dinero. Además, cuando los proponentes no tienen éxito, alguien debe explicarles por qué no fueron seleccionados. La gerencia debe elegir al solicitante más calificado o el sistema carecerá de credibilidad. Por supuesto, el solicitante elegido también debe ser percibido por sus colegas como el más calificado. La gerencia puede tener poco control sobre esta situación. La clave del éxito en ésta y en muchas otras acciones de la gerencia es el grado de confianza que los empleados tienen en sus supervisores y la empresa. Aún así pueden surgir quejas en un sistema bien diseñado e implementado.

### Referencias de empleados

Un estudio reciente realizado en 22 empresas importantes encontró que las referencias de empleados eran el método de reclutamiento interno individual más productivo y lo grababan del 30 al 40 por ciento de los recién contratados.<sup>45</sup> Muchas organizaciones descubren que sus empleados desempeñan un papel importante en el proceso de reclutamiento al pedir activamente a sus amigos y socios que soliciten empleo. Kellogg es una empresa que ha implantado un sistema de administración del reclutamiento por Internet que incluye anuncios de empleo interno en línea y programas de referencia de empleados. La tecnología permite a los gerentes de contratación ver en sus monitores una lista de nombres y calificaciones de los solicitantes referidos.<sup>46</sup>

El *enlistamiento de empleados* es una forma única de referencia en la que cada empleado se convierte en un reclutador de la empresa. Esto no es lo mismo que simplemente pedir a los empleados que refieran amigos a la empresa. La empresa proporciona a los empleados tarjetas de presentación sencillas que no contienen nombres ni puestos. En vez de eso, estas tarjetas tienen un mensaje parecido al siguiente: "Siempre estamos buscando grandes \_\_\_\_\_. Para información adicional, visite nuestro sitio Web". Después, los empleados distribuyen las tarjetas dondequiera que vayan; en fiestas, eventos deportivos, reuniones familiares, días de campo o en el parque. El propósito es que las personas sepan que la empresa desea realmente que las personas soliciten empleo.

## 6 OBJETIVO

Explicar las fuentes externas de reclutamiento.

## Fuentes de reclutamiento externo

En ocasiones, una empresa debe buscar más allá de sus propias fronteras para encontrar empleados, sobre todo al expandir su fuerza laboral. Las siguientes necesidades requieren un reclutamiento externo: 1) ocupar puestos de primer ingreso, 2) adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales y 3) obtener empleados con distintos antecedentes para proporcionar una diversidad de ideas. Como muestra la figura 5.3, aún cuando se realicen promociones internas, las empresas llenan los puestos de primer ingreso con candidatos externos. Por lo tanto, después de que el presidente de una empresa se jubila, sigue una serie de promociones internas; sin embargo, la empresa tiene que reclutar candidatos externos para ocupar el puesto de primer ingreso de analista de salarios. Si se seleccionara un candidato externo para el puesto de presidente, la reacción en cadena de las promociones desde dentro no habría ocurrido. Si ningún empleado actual posee las calificaciones deseadas, los candidatos se pueden atraer de diversas fuentes externas.

### Escuelas preparatorias y vocacionales

Las organizaciones interesadas en reclutar empleados administrativos y otros empleados operativos de primer ingreso dependen con frecuencia de escuelas preparatorias y vocacionales. Muchas de estas instituciones tienen programas de capacitación para habilidades ocupacionales específicas, como reparación de aparatos domésticos y mecánica de motores pequeños. Algunas empresas trabajan con escuelas para garantizar una provisión constante de personas capacitadas con habilidades laborales específicas. En algunas áreas, las empresas prestan incluso empleados a las escuelas para ayudarlas en los programas de capacitación. En el capítulo 7, analizaremos el apoyo empresarial a la educación.

### Colegios de la Comunidad

Muchos colegios de la comunidad son sensibles a las necesidades de empleo específicas de sus mercados laborales locales y gradúan a estudiantes muy solicitados con habilidades competitivas. Comúnmente, los colegios de la comunidad tienen programas de dos años diseñados tanto para una educación terminal como para una preparación dirigida a un programa de grado universitario de cuatro años. Muchos colegios de la comunidad también cuentan con excelentes programas de gerencia media combinados con capacitación para negocios específicos. Además, los centros de carrera proporcionan con

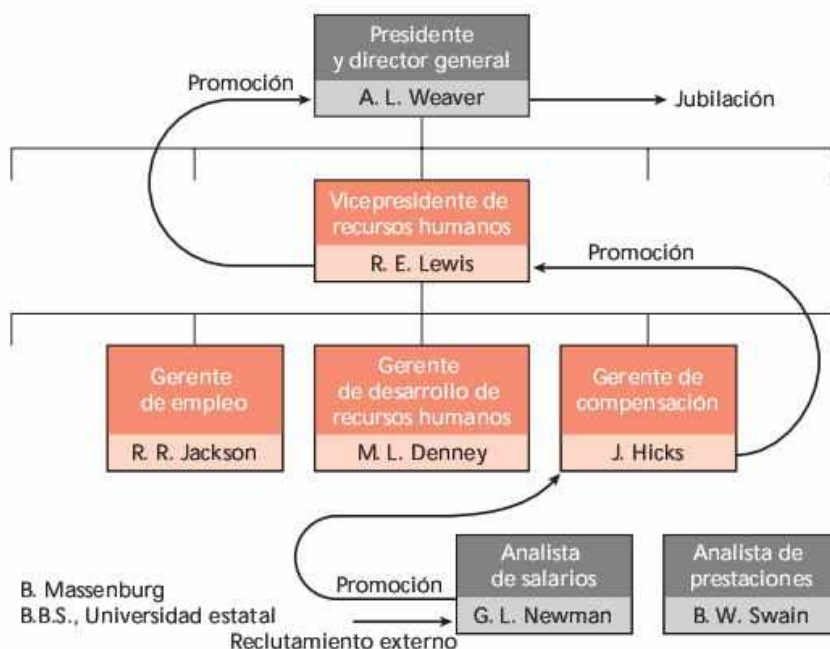


Figura 5.3 Promoción interna y reclutamiento externo

frecuencia un lugar para que los empleadores establezcan contacto con los estudiantes, facilitando así el proceso de reclutamiento. En el capítulo 7, ofrecemos información adicional sobre el papel de los colegios de la comunidad en nuestra sociedad.

### **Colegios y universidades**

Los colegios y universidades también representan una fuente importante de reclutamiento para muchas organizaciones. Por lo general, las organizaciones encuentran posibles empleados profesionales, técnicos y administrativos en estas instituciones. Los directores de colocación, el personal docente y los administradores pueden ayudar a las organizaciones en su búsqueda de candidatos. Debido a que el reclutamiento en el campus es mutuamente benéfico, tanto los empleadores como las universidades deben tomar medidas para desarrollar y mantener relaciones estrechas. Cuando una empresa establece programas de reclutamiento con instituciones educativas, debe continuar esos programas año tras año para mantener una relación eficaz con cada escuela. Es importante que la empresa conozca a la escuela y que la escuela conozca a la empresa.<sup>47</sup>

### **Competidores en el mercado laboral**

Cuando se requiere experiencia reciente, los competidores y otras empresas de la misma industria o área geográfica pueden ser la fuente más importante de candidatos. De hecho, los solicitantes más calificados provienen directamente de competidores que están en el mismo mercado laboral, ya que por lo general, las personas no ingresan a la fuerza de trabajo con experiencia y habilidades laborales. Sin embargo, existe una advertencia; los empleadores deben verificar si dichos solicitantes están obligados por acuerdos de no competencia o no revelación. Aunque estos acuerdos no son 100 por ciento vinculantes, no hay necesidad de correr riesgos.<sup>48</sup>

El hecho de que alrededor del 5 por ciento de la población económicamente activa esté, en determinado momento, buscando un cambio de empleo destaca la importancia de estas fuentes. Si una empresa promete dar la oportunidad de hacer algo significativo, esa promesa será un imán poderoso para muchas personas que buscan empleo.<sup>49</sup> Incluso las organizaciones que tienen políticas de promoción desde dentro buscan ocasionalmente en otros lados para llenar sus posiciones. Difícilmente pasa un día sin que leamos que un ejecutivo deja una empresa por otra, recibiendo con frecuencia un fuerte incremento salarial. Aunque la ética de los robos corporativos puede ser discutible, es evidente que los competidores y otras empresas sí sirven como fuentes externas de reclutamiento de talentos de excelente calidad.

Las empresas pequeñas buscan en particular empleados capacitados por grandes organizaciones que poseen mayores recursos de desarrollo. Por ejemplo, una empresa óptica

#### **Dilema Ético**

#### **¿Ventaja injusta?**

**Usted es el presidente de recursos humanos** de una empresa de tecnología de punta que compite por un proyecto gubernamental importante. Cree que uno de sus competidores clave tiene más experiencia en el desarrollo de proyectos y a usted le gustaría reclutar a algunos de sus ingenieros que conozcan el proyecto. Recibe un correo electrónico anónimo que incluye los nombres y los números telefónicos de personas clave que participan en el proyecto de su competidor. Si usa la información y puede contratar algunos empleados clave de su competidor, su empresa tiene la oportunidad de vencer al competidor y se convertiría en un héroe. Si no usa la información, su empresa puede perder mucho dinero.<sup>50</sup>

**¿Qué haría usted?**



ubicada en el Medio Oeste considera que su propia operación no es lo suficientemente grande como para proporcionar programas amplios de capacitación y desarrollo. Por lo tanto, una persona reclutada por esta empresa para desempeñar un papel importante en la gerencia es probable que haya tenido por lo menos dos puestos previos en una empresa competidora.

### Ex empleados

En cierta época, cuando los empleados renunciaban a una empresa, sus gerentes y colegas tendían a considerarlos desleales, ingratos y eran “castigados” con políticas de no reingreso. Una actitud común era que si alguien dejaba su empresa, no apreciaba lo que la empresa había hecho por él. En la actualidad, los empleadores inteligentes tratan que sus mejores ex empleados regresen. Los ex empleados son definitivamente una fuente importante de reclutamiento potencial. La ventaja de buscar ex empleados es que la empresa conoce sus fortalezas y debilidades. Además, los ex empleados conocen la empresa. Reclutar y contratar a un ex empleado puede ser un beneficio enorme y alentar a otros a permanecer en la empresa.<sup>51</sup> Esto envía el mensaje de que las cosas no siempre son mejores del otro lado de la barda.

### Desempleados

Los desempleados constituyen con frecuencia una fuente valiosa de prospectos. Candidatos calificados se unen a las filas de desempleados todos los días por diversas razones. Las empresas pueden recortar sus operaciones, salir del negocio o fusionarse con otras empresas, dejando sin empleo a trabajadores calificados. En ocasiones, los empleados son despedidos también por diferencias de personalidad con sus jefes. Es común que los empleados se sientan frustrados con sus empleos y simplemente renuncien.

### Personas con discapacidades

Las personas con discapacidades han enfrentado históricamente estigmas y estereotipos y esto se ha reflejado en el reclutamiento y la contratación. La Ley para Estadounidenses con Discapacidades ha ayudado a cambiar esta situación. Las actitudes también cambian a medida que nuestras poblaciones envejecen y la probabilidad de discapacidades aumenta. Uno se puede identificar más fácilmente con los problemas de un grupo específico cuando forma parte de ese grupo y el envejecimiento de nuestra sociedad aumentará el número de personas discapacitadas.

La sociedad se beneficia cuando se reclutan y contratan discapacitados. La economía se fortalece y el gobierno mantiene a menos personas. Los discapacitados son valiosos porque, al estar obligados a aprender formas nuevas o diferentes de hacer las cosas, pueden aplicar estas habilidades a su trabajo. Su presencia en un grupo de trabajo aumenta la diversidad e incrementa el flujo de nuevas ideas.<sup>52</sup>

### Personas de edad avanzada

Los trabajadores de edad avanzada, incluso los que están jubilados, representan también una fuente valiosa de empleados. Aunque estos trabajadores son con frecuencia víctimas de estereotipos negativos, los hechos apoyan la idea de que pueden desempeñar muchos trabajos extremadamente bien. Cuando Kentucky Fried Chicken Corporation tuvo dificultades para reclutar empleados jóvenes, recurrió a personas de edad y discapacitados. Los resultados incluyeron una tasa de rotación muy baja. Encuestas gerenciales indican que la mayoría de los empleadores tienen excelentes opiniones de sus trabajadores de edad, los valoran por muchas razones. Comparados con los trabajadores jóvenes, tienen hábitos de trabajo más positivos, menores tasas de ausentismo y niveles más altos de compromiso con la organización.<sup>53</sup>

### Personal militar

Operation Transition es un programa que ofrece a los empleadores dos medios para tener acceso a la reserva laboral militar sin ningún costo: el Sistema de Referencias para la Recolocación de la Defensa (DORS, por sus siglas en inglés; Defense Outplacement Referral



Web Wisdom

Sistema de Referencias para la Recolocación de la Defensa (DORS)

[www.dmdc.osd.mil/](http://www.dmdc.osd.mil/)

Este sitio Web es el sistema de referencias de militares que permite a los empleadores solicitar currícula para puestos vacantes.

System) y el Tablero de Anuncios Transitorios (TBB, por sus siglas en inglés; Transition Bulletin Board). El DORS es un sistema automatizado de referencias y currícula que permite a los empleadores solicitar currícula para puestos vacantes. Las empresas se pueden inscribir al programa en [www.dmdc.osd.mil](http://www.dmdc.osd.mil). El TBB, [www.dmdc.osd.mil/tbb](http://www.dmdc.osd.mil/tbb), es un tablero donde las empresas pueden anunciar empleos en línea. Los buscadores de empleo que se encuentran en bases militares de todo el mundo ven estas listas.<sup>54</sup>

La contratación de ex militares tiene sentido para los empleadores porque muchas de estas personas poseen una historia laboral, son flexibles, están motivados y no consumen drogas. Otra característica valiosa de los veteranos es su orientación hacia los objetivos y al trabajo en equipo. General Electric encontró una provisión interminable de talento en oficiales militares jóvenes. Muchos se habían graduado de academias militares estadounidenses y habían pasado de cuatro a cinco años en servicio. Eran trabajadores, inteligentes y apasionados; tenían experiencia en liderazgo y eran flexibles. GE estaba tan impresionada con la calidad de esta fuente de reclutamiento que implementó un plan para contratar 200 de estos ex oficiales cada año. Ahora, la empresa tiene más de 1,400 en su nómina.<sup>55</sup>

### Trabajadores por cuenta propia

Por último, el trabajador por cuenta propia es también un buen candidato potencial. Estas personas pueden ser verdaderos emprendedores ingeniosos y creativos. Para muchas empresas, estas cualidades son esenciales para mantener su competitividad.<sup>56</sup> Dichas personas constituyen una fuente de candidatos para puestos que requieren experiencia técnica, profesional, administrativa o empresarial en una empresa.

## 7 OBJETIVO

Identificar los métodos de reclutamiento externo.

### Métodos de reclutamiento externo

Al examinar las fuentes de reclutamiento, una empresa determina la ubicación de los solicitantes de empleo potenciales. Después, trata de atraer a estos solicitantes usando métodos de reclutamiento específicos. Según un estudio reciente, el método de reclutamiento externo más usual son los anuncios en periódicos y revistas, usados por el 89 por ciento de los encuestados. El siguiente método es Internet, utilizada por el 67 por ciento de los participantes de la encuesta.<sup>57</sup> Los anuncios en periódicos siguen siendo la opción principal para llenar los puestos locales y mejorar la marca corporativa en un mercado local. Los anuncios por Internet favorecen la penetración de nuevos mercados y desarrolla una gama más amplia de solicitantes calificados.<sup>58</sup> “El reclutamiento por Internet ha revolucionado la manera en que las organizaciones de todo tamaño buscan nuevos solicitantes”, comentó Debra Cohen, vicepresidenta de desarrollo de conocimientos de SHRM. “Ha demostrado ser una herramienta de reclutamiento rentable que complementa los anuncios en periódicos y otros métodos”.<sup>59</sup>

### Anuncios

Los **anuncios** comunican las necesidades de empleo de la empresa al público a través de medios como periódicos, radio, televisión y publicaciones de la industria. Internet es el método de reclutamiento externo más reciente y de mayor crecimiento. Sin importar el método utilizado, una empresa debe decidir qué imagen corporativa desea proyectar al determinar el contenido del mensaje de un anuncio. Obviamente la empresa debe dar a los empleados potenciales una imagen exacta del puesto y la organización.

**Anuncios en periódicos.** La experiencia previa de la empresa con diversos medios debe sugerir el enfoque más eficaz para tipos específicos de puestos. Una forma común que proporciona una amplia cobertura a un costo relativamente bajo son los anuncios en periódicos. Estos anuncios generan un amplio número de candidatos, que en su mayor parte no están calificados, y el procesamiento de la información que proporcionan es costoso.<sup>60</sup> Esta situación aumenta la posibilidad de tomar decisiones pobres de selección. Al mismo tiempo, la empresa debe intentar apelar a los propios intereses de los empleados potenciales, destacando las cualidades únicas del puesto. El anuncio debe decir a los empleados potenciales por qué deben estar interesados en ese puesto y organización en particular. El mensaje también debe indicar cómo debe responder un candidato: presentar su solicitud en persona, solicitar el empleo por teléfono o enviar un currículum

#### Anuncios:

Una forma de comunicar las necesidades de empleo de la empresa al público a través de medios como la radio, periódicos o publicaciones de la industria.

### ¿Pasas los mejores años de tu vida en una organización que se preocupa por tus intereses?

Si no es así, ¡conócenos!

Nuestra empresa de electrónica busca un reclutador profesional por lo menos con dos años de experiencia en RH o un grado de licenciatura en esa área. Debe tener conocimientos amplios en fuentes y métodos utilizados para reclutar empleados profesionales. El conocimiento general de recursos humanos y gestión del desempeño es sin duda una ventaja.

Considere las siguientes prestaciones de la empresa:

- \* Tres semanas de vacaciones pagadas
- \* Cinco días personales anuales
- \* Oportunidades de educación profesional
- \* Salario basado en el desempeño y excelentes prestaciones
- \* Ropa casual todos los días

Si está interesado, presente su solicitud en línea en [www.prenhall.com/mondy](http://www.prenhall.com/mondy) o por FAX al 337-475-0161

## Cyber Electronics, Inc.

**Somos una empresa que ofrece igualdad de oportunidades**

**Figura 5.4** Un anuncio de empleo

por fax o correo electrónico. La figura 5.4 muestra un anuncio que anima a los candidatos a solicitar un empleo.

Aunque pocas personas basan en anuncios su decisión de cambiar de empleo, un anuncio crea conciencia, genera interés y anima a los candidatos a buscar más información sobre la empresa y las oportunidades de empleo que ésta ofrece. La revisión de la edición dominical de muchos periódicos importantes revela el amplio uso de los anuncios en el reclutamiento.

**Anuncios en revistas comerciales y profesionales.** Ciertos medios atraen audiencias que son más homogéneas en cuanto a habilidades de empleo, educación y orientación. Los anuncios colocados en estas publicaciones, como el *Wall Street Journal*, ofrecen principalmente puestos gerenciales, profesionales y técnicos. Los lectores de estas publicaciones son generalmente individuos calificados para muchos de los puestos que se anuncian. Concentrarse en un mercado laboral específico minimiza la posibilidad de recibir candidatos poco calificados o incluso sin ninguna calificación.

Casi todos los grupos profesionales publican una revista ampliamente leída por sus miembros. Por ejemplo, anunciar un puesto de ejecutivo de marketing en *Marketing Forum* llegaría al mercado meta porque los profesionales de marketing son virtualmente los lectores exclusivos. Las revistas comerciales también se utilizan frecuentemente; sin embargo, el uso de revistas plantea problemas. Por ejemplo, carecen de flexibilidad en sus calendarios; sus fechas límite de publicación pueden ocurrir semanas antes de su puesta en circulación. Como las empresas no pueden programar siempre el proceso empleo con mucho tiempo de anticipación, las revistas tienen limitaciones obvias para el reclutamiento.

**Anuncios en otros medios.** Los candidatos calificados que leen anuncios de empleo en periódicos, así como en revistas profesionales y comerciales pueden no estar insatisfechos con sus empleos actuales que deseen aprovechar las oportunidades anunciadas. Por lo tanto, en situaciones de demanda elevada, una empresa necesita tomar en cuenta todos los recursos disponibles de los medios de comunicación. Entre estos recursos están la radio, las carteleras publicitarias y la televisión. Estos métodos son más caros que los periódicos o revistas, pero, en casos específicos, pueden ser exitosos. Por ejemplo, un centro médico regional usó con éxito carteleras publicitarias para atraer enfermeras

tituladas. Una importante empresa de manufactura tuvo mucha suerte al solicitar aprendices de producción por medio de anuncios en la radio. Una importante empresa de electrónica usó la televisión para atraer ingenieros experimentados cuando inauguró una nueva instalación y requería inmediatamente de más ingenieros. Así, cuando las necesidades de contratación son urgentes, la televisión y la radio pueden dar buenos resultados aunque estos medios no sean suficientes por sí mismos. La difusión de mensajes permite a las personas saber que una organización está buscando candidatos. Una limitación importante es la cantidad de información que pueden transmitir.

### Agencias de empleo

#### Agencia de empleo:

Una organización que ayuda a las empresas a reclutar empleados y al mismo tiempo ayuda a las personas en su búsqueda de empleos.



*Web Wisdom*  
Banco de Empleos de América

[www.jobsearch.org](http://www.jobsearch.org)

Este sitio Web es una sociedad integrada por el Departamento del Trabajo de Estados Unidos y el Servicio de Empleo Público estatal.

Una **agencia de empleo** es una organización que ayuda a las empresas a reclutar empleados y al mismo tiempo ayuda a las personas en su búsqueda de empleos. Estas agencias llevan a cabo funciones de reclutamiento y selección que han demostrado ser benéficas para muchas organizaciones.

**Agencias de empleo privadas.** Las *agencias de empleo privadas*, mejor conocidas por reclutar empleados de cuello blanco, ofrecen un servicio importante al relacionar a candidatos calificados con puestos vacantes. Sin embargo, las empresas utilizan estas agencias para casi cualquier tipo de puesto. Ni la organización ni el solicitante de empleo deben pasar por alto este método. Las tarifas únicas que cobran algunas agencias desaniman con frecuencia a los candidatos, aunque muchas agencias de empleo privadas tratan principalmente con empresas que pagan las tarifas. Las agencias de empleo tienen a menudo sus propios sitios Web para mostrar a los empleados potenciales la gama de empleos que están disponibles a través de ellas.

**Agencias de empleo públicas.** Las *agencias de empleo públicas*, operadas por cada estado, reciben dirección en su política general del Servicio de Empleo de Estados Unidos. Las agencias de empleo públicas, mejor conocidas por reclutar y colocar personas en empleos operativos, participan cada vez más en la colocación de personas en puestos técnicos, profesionales y gerenciales. Algunas agencias públicas utilizan sistemas computarizados de relación con empleos para ayudar en el proceso de reclutamiento. Las agencias de empleo públicas ofrecen sus servicios sin cargo para el empleador ni para el empleado potencial.

El Banco de Empleos de América es una sociedad integrada por el Departamento del Trabajo de Estados Unidos y el Servicio de Empleo Público operado por el estado (<http://www.ajb.dni.us/>). Es la fuente en línea más importante para el empleo nacional e internacional. Ofrece anuncios para empleadores y anuncios de currícula así como búsqueda por ocupación, palabra clave y código postal para buscadores de empleo.<sup>61</sup>

### Reclutadores

Los reclutadores se centran comúnmente en escuelas técnicas y vocacionales, colegios de la comunidad, colegios y universidades. Los empleadores clasifican el reclutamiento en el campus como el método número uno para reclutar estudiantes.<sup>62</sup> El contacto clave para los reclutadores en campus de colegios y universidades es con frecuencia el director de colocación de estudiantes. Este administrador está en una posición excelente para concertar entrevistas con los estudiantes que poseen las competencias que la empresa desea. Los servicios de colocación ayudan a las organizaciones a utilizar a sus reclutadores de manera eficiente, ya que identifican a candidatos calificados, programan entrevistas y ofrecen salones adecuados para realizarlas.

El reclutador de la empresa desempeña un papel fundamental en la tarea de atraer candidatos. Con frecuencia, el entrevistado percibe las acciones del reclutador como un reflejo del carácter de la empresa. Si el reclutador es aburrido, el entrevistado puede pensar que la empresa es aburrida; si el reclutador es apático, descortés o vulgar, el entrevistado puede atribuir todas estas características negativas a la empresa. Los reclutadores deben estar siempre conscientes de la imagen que transmiten durante las entrevistas de selección porque ésta produce una impresión duradera. El éxito del reclutamiento es cuestión de una venta personal buena, apelar a las prioridades del candidato y destacar sus intereses. El reclutador debe subrayar las oportunidades del empleo y mantener abiertas las líneas de comunicación.<sup>63</sup>

## Tendencias e Innovaciones

### El ciberreclutador

El **reclutador por Internet**, denominado también *ciberreclutador*, es una persona cuya principal responsabilidad es usar Internet en el proceso de reclutamiento.<sup>64</sup> Actualmente, la mayoría de las empresas anuncian empleos en el sitio Web de su organización y deben asignar personas que supervisen y coordinen estas actividades. Mientras más reclute una empresa a través de Internet, mayor será la necesidad de reclutadores por Internet. En este momento, las empresas de tecnología de punta son las que tienen las necesidades más grandes y los reclutadores por Internet pueden ser a veces bastante agresivos. Dan Harris, director general y capacitador de Recruiters Dream Network con sede en Arlington, Texas, dice, "Los buenos reclutadores por Internet pueden relacionar un puesto con un candidato potencial y presentarlo como el empleo ideal. Si el reclutador no actúa como un vendedor de automóviles usados, una persona razonable escuchará una oferta razonable".<sup>65</sup>

En Texas Instruments (TI), una vez que uno aprieta el botón "Presente su currículum" de su sitio de reclutamiento, un equipo de ciberreclutamiento de la empresa lee realmente los currícula enviados a través de Internet. Leen un currículum y hacen una comparación rápida con los puestos vacantes en ese momento. Dependiendo del número de currículums recibidos, es posible que alguien de TI establezca contacto con un solicitante el mismo día. Si existe una fuerte correspondencia con uno de los puestos vacantes, llamarán o enviarán un correo electrónico al solicitante para establecer contacto. Según TI, el número de personas contratadas a través de Internet se ha triplicado en el último año. Una vez que se establece el contacto, el solicitante habla por teléfono con un reclutador, el cual le hará más preguntas. Después, el solicitante puede hablar con el gerente de programa o con alguien del departamento donde se encuentra el puesto vacante. Una vez que se determina la correspondencia, el solicitante puede recibir la invitación de visitar TI. Sin embargo, la empresa trabaja frecuentemente con los solicitantes por teléfono o usa el correo electrónico para tomar una decisión de contratación. Todo se hace con el fin de facilitar el proceso de contratación. TI puede contratar a una persona en un lapso de días o en un par de semanas después de recibir un currículum.<sup>66</sup>

#### Reclutador por Internet:

Denominado también ciberreclutador, es una persona cuya responsabilidad primaria es usar Internet en el proceso de reclutamiento.

#### Ferias de empleo:

Un método de reclutamiento en el que participan un solo empleador o un grupo de empleadores para atraer a un gran número de solicitantes con el fin de entrevistarlos.

Algunas empresas estadounidenses han descubierto un método innovador para los reclutadores. Todo lo que se necesita es un sistema de cómputo con equipo tanto en las oficinas corporativas como en el campus universitario. Los reclutadores se pueden comunicar con los consejeros de carrera del colegio y entrevistar a los estudiantes a través de un sistema de videoconferencia sin salir de la oficina. Connie Thanasoulis-Cerrachio de Citibank declaró que 1,000 dólares comparados con el costo de 12 o 13 dólares por entrevista era un ahorro sorprendente.<sup>67</sup>

### Ferias de empleo

Una **feria de empleo** es un método de reclutamiento en el que participan un solo empleador o un grupo de empleadores para atraer a un gran número de solicitantes con el fin de entrevistarlos. Desde el punto de vista de un empleador, la ventaja principal de las ferias de empleo es la oportunidad de conocer a un gran número de candidatos en poco tiempo. Por otro lado, los solicitantes pueden tener un acceso conveniente a varios empleadores. Más de una docena de empresas comerciales conducen ferias de empleo, pero las agencias gubernamentales, las organizaciones de beneficencia y las alianzas comerciales las patrocinan con frecuencia. Como un método de reclutamiento, las ferias de empleo ofrecen la posibilidad de un costo mucho menor por contratación que los enfoques tradicionales. Sin embargo, las ferias de empleo generales atraen a un gran número de individuos poco calificados. La solución a esto será probablemente organizar más eventos relacionados con industrias o habilidades específicas y ferias que se centren en la diversidad.<sup>68</sup>

### Ferias de empleo virtuales

Una feria de empleo virtual es un evento en línea.<sup>69</sup> Recientemente se condujo una feria de empleo en línea para estudiantes de 22 colegios y universidades de Maine.

El evento permitió a los estudiantes visitar los stands de empleadores virtuales y presentar sus currícula en línea las 24 horas del día, siete días a la semana. Esta feria tiene el potencial de abrir un mercado laboral más grande para estudiantes y graduados de Maine. Para los empleadores, la feria de empleo virtual muestra una gama más amplia de estudiantes que podrían asistir a una feria en vivo. “Este evento es menos costos para los empleadores y más conveniente para los estudiantes”, opinó Sherry Treworgy, director asociado del Centro de Carrera de la Universidad de Maine.<sup>70</sup>

## Becarios

### Becario:

Una forma especial de reclutamiento que implica colocar a un estudiante en un empleo temporal sin ninguna obligación de parte de la empresa de contratar al estudiante permanentemente ni del estudiante de aceptar un puesto permanente en la empresa después de su graduación.

Un **becario** es una forma especial de reclutamiento que implica colocar a un estudiante en un empleo temporal sin ninguna obligación de parte de la empresa de contratarlo permanentemente ni del estudiante de aceptar un puesto permanente después de su graduación. Cada vez más empresas están usando los becarios y reclutando estudiantes por medio de internados en sus primeros años universitarios. Sin embargo, los empleadores se están volviendo selectivos. La mayoría de los estudiantes contratados hoy en día muestran un desempeño alto. Tienen buenas calificaciones además de experiencia profesional adquirida en empleos de verano y como becarios.<sup>71</sup>

Un becario implica generalmente un trabajo temporal durante los meses de verano o un empleo de tiempo parcial durante el año escolar. También puede ser que el estudiante trabaje tiempo completo un semestre y asista a la escuela tiempo completo el siguiente semestre.

## Beneficios básicos del becario

Durante el trabajo como becario, el estudiante conoce las prácticas de negocios de primera mano. Al mismo tiempo, el becario contribuye con la empresa desempeñando las tareas necesarias. Por medio de esta relación, un estudiante puede determinar si una empresa sería un empleador deseable. De modo similar, al tener un tiempo relativamente prolongado para observar el desempeño del estudiante, la empresa puede evaluar mejor sus capacidades. Los estudios muestran que los estudiantes con internados (trabajo de becarios) y experiencia de cooperación pueden encontrar empleo con más facilidad y progresan con mayor rapidez en el mundo de los negocios que los que no tienen esta experiencia.<sup>72</sup>

Además de otros beneficios, los trabajos para becarios ofrecen oportunidades para estudiantes con el fin de cerrar la brecha entre la teoría y la práctica de negocios. Muchos empleadores creen que los becarios realzan una solicitud al demostrar un sólido compromiso con una elección de carrera. Más de la mitad de los empleadores encuestados por la Asociación Nacional de Colegios y Empleadores dijeron que sus contrataciones recientes fuera de la universidad tenían experiencia como becarios.<sup>73</sup> Las empresas se han dado cuenta que los becarios también pueden servir como reclutadores eficaces. Si el interno tiene una buena experiencia, lo comentará con otros estudiantes.

El becario sirve también como una herramienta eficaz de relaciones públicas que proporciona visibilidad a la empresa y apoya en el reclutamiento. Tim Toland, vicepresidente de Savage and Associates con sede en Toledo, Ohio, alaba los beneficios del programa de becarios de su empresa. Afirma que su empresa puede observar a los candidatos durante 12 semanas y lo mismo ocurre con éstos, ya que pueden conocer la industria y la empresa. Un beneficio: la empresa contrata entre 50 y 60 por ciento de estos becarios.<sup>74</sup>

Los profesores pueden ser una fuente adicional potencialmente benéfica para los becarios. El personal docente aporta sus conocimientos a la empresa y regresa después al salón de clases con experiencia del mundo real para mejorar su enseñanza. Además, la relación con el personal docente puede dar a la empresa una ventaja en el reclutamiento.<sup>75</sup>



Web Wisdom  
Futurestep.com

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

Este sitio Web es la página inicial de un líder global en el reclutamiento de gerentes de nivel medio.

### Empresas de búsqueda de directivos:

Organizaciones utilizadas por algunas empresas para localizar profesionales y ejecutivos con experiencia cuando otras fuentes han sido inadecuadas.

## Empresas de búsqueda de directivos

Las **empresas de búsqueda de directivos** son organizaciones utilizadas por algunas empresas para localizar profesionales y directivos con experiencia cuando otras fuentes han sido inadecuadas. En un tiempo, había un prejuicio contra las empresas de búsqueda de directivos porque se pensaba que eran salteadores. No obstante, con el paso del tiempo se volvió evidente que contratar talento externo era saludable y un medio para agregar nuevas

capacidades a la empresa.<sup>76</sup> El beneficio clave de las empresas de búsqueda de directivos es la localización de los candidatos ideales. Además, estas empresas de búsqueda pueden encontrar a los candidatos que no están activamente buscando un empleo.<sup>77</sup> Ahora, las búsquedas toman semanas en vez de meses. Futurestep.com, una empresa de Korn/Ferry International, es líder global en el reclutamiento de gerentes de nivel medio. Futurestep proporciona a los empleadores soluciones de reclutamiento adaptadas a sus necesidades y ofrece a los candidatos acceso a oportunidades de empleo exclusivas en todo el mundo. La empresa combina las habilidades de búsqueda tradicionales con el alcance y la velocidad de Internet.<sup>78</sup> Existen dos tipos de empresas de búsqueda de directivos: de contingencia y retenidas.

#### **Empresas de contingencia:**

Una empresa de búsqueda que recibe sus honorarios sólo después de la colocación exitosa de un candidato en un puesto vacante.

#### **Empresas retenidas:**

Empresas de búsqueda que son consideradas como consultoras de sus organizaciones cliente, sirven con base en un contrato exclusivo y reclutan comúnmente directivos.

**Empresas de contingencia.** Las **empresas de contingencia** reciben sus honorarios sólo después de la colocación exitosa de un candidato en un puesto vacante. La tarifa de la empresa de búsqueda es generalmente un porcentaje de la compensación de la persona durante el primer año. El cliente paga los gastos y la tarifa. Un reclutador de contingencia trabaja cuando hay una necesidad urgente de cubrir un puesto, cuando existe un puesto vacante para un puesto difícil o cuando un ejecutivo de contratación desea conocer talento de primera a medida que surgen esas personas, sin importar si existe un puesto vacante.<sup>79</sup>

**Empresas retenidas.** Las **empresas retenidas**, consideradas como consultoras de sus organizaciones cliente, sirven con base en un contrato exclusivo y reclutan comúnmente directivos. La industria de búsqueda de ejecutivos ha evolucionado de un servicio de reclutamiento básico a una profesión muy compleja que desempeña una función bastante amplia. Estas empresas ayudan a las organizaciones a determinar sus necesidades de recursos humanos, estableciendo paquetes de compensación y revisando las estructuras organizacionales.

**Procedimientos de las empresas de búsqueda.** Los representantes de una empresa de búsqueda de ejecutivos visitan a menudo las oficinas de sus clientes y entrevistan a la gerencia de la empresa. Esto les permite comprender con claridad las metas de la empresa y las competencias laborales requeridas. Después de obtener esta información, contactan y entrevistan a candidatos potenciales, verifican las referencias y refieren a la persona mejor calificada al cliente para que éste tome la decisión de selección. Las empresas de búsqueda tienen bases de datos de currícula para este proceso. Entre otras fuentes usadas están los contactos de red, los archivos de búsquedas previas, directorios especializados, llamadas personales, clientes previos, colegas y currícula no solicitados. La tarea de la empresa de búsqueda consiste en presentar candidatos altamente calificados para desempeñar el trabajo y la empresa toma la decisión de contratación.<sup>80</sup>

La relación entre una empresa cliente y una empresa de búsqueda se debe basar en la confianza y el entendimiento. Ambas partes se benefician de su relación sobre todo cuando interactúan con frecuencia y mantienen una buena comunicación. Para garantizar el éxito, la empresa de búsqueda debe entender en detalle la naturaleza de las operaciones del cliente, las responsabilidades del puesto vacante y la cultura corporativa del cliente. De modo similar, el cliente debe entender el proceso de búsqueda, trabajar con el consultor y proporcionar retroalimentación continua y honesta.

### **Asociaciones profesionales**

Muchas asociaciones profesionales en áreas de negocios, como finanzas, marketing, contabilidad y recursos humanos, ofrecen servicios de reclutamiento y colocación a sus miembros. Por ejemplo, la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos opera un servicio de referencia de empleos para socios que buscan nuevos puestos y empleadores que desean cubrir vacantes. La SHRM tiene un sitio Web de primera para profesionales de recursos humanos.<sup>81</sup>

### **Solicitantes por iniciativa propia**

Si una organización tiene la reputación de ser un buen lugar de trabajo, puede atraer candidatos competentes aún sin realizar grandes esfuerzos de reclutamiento. Por su propia

iniciativa, trabajadores calificados pueden acudir a una empresa específica para solicitar empleo. Los candidatos que solicitan empleo por iniciativa propia porque tienen una impresión favorable de la reputación de la empresa frecuentemente demuestran ser empleados valiosos.

### Casas abiertas

Las casas abiertas son una herramienta de reclutamiento valiosa, sobre todo cuando hay escasez de empleo. Aquí, las empresas alinean a las contrataciones potenciales y a los reclutadores en un ambiente cálido y casual que fomenta las ofertas de empleo en el sitio. Las casas abiertas son más baratas y rápidas que la contratación a través de agencias de reclutamiento y también son más usuales que las ferias de empleo. Mantener una verdadera casa *abierta* plantea ventajas y desventajas. Si el evento es abierto, puede atraer a un gran número de asistentes, pero también a muchos candidatos no calificados. Algunas empresas prefieren controlar los tipos de candidatos que reciben y, por lo tanto, realizan sesiones sólo por invitación. En este escenario, el personal de RH selecciona los currículos presentados en respuesta a anuncios y después invita sólo a candidatos preseleccionados. El anuncio de casas abiertas puede ser a través de medios de comunicación convencionales y de Internet, donde una empresa anuncia su casa abierta en su página Web.

### Reclutamiento en eventos

Cisco Systems fue pionera del reclutamiento en eventos como un enfoque de reclutamiento y éste ha sido exitoso. El concepto es sencillo —hacer que los reclutadores asistan a los mismos eventos que las personas que se buscan. En el caso de programadores en Silicon Valley, los puntos de elección han sido las microcervecías, los maratones y las carreras de bicicletas. Las empresas que participan en estos eventos deben involucrarse de tal manera que promuevan su nombre y causa. Por ejemplo, podrían patrocinar o copatrocinar un evento, servir refrigerios y entregar premios. Las personas deben saber que la empresa está reclutando y qué tipo de trabajadores busca.

El reclutamiento en eventos da a la empresa la oportunidad de reflejar su imagen. Por ejemplo, Cisco adquirió rápidamente la reputación de una empresa con reclutadores *agradables* y por lo tanto, debe ser un lugar *agradable* para trabajar. Todo mundo estaba consciente de eso. Incluso si un participante no estaba interesado, probablemente conocía a alguien que sí lo estaba. Era evidente para muchas personas que empresas como IBM y Hewlett-Packard no estaban ahí y por lo tanto, podrían no ser lugares *agradables* para trabajar. Y *agradable* es excelente para muchos empleados que desean un ambiente de juventud, emoción, crecimiento y quizá más que nada, libertad para experimentar y cometer errores.<sup>82</sup>

### Bonos al firmar

Algunas empresas siguen la práctica de la industria del deporte al ofrecer bonos al firmar a candidatos de mucha demanda. Una encuesta realizada por Towers Perrin indicó que más del 56 por ciento de los empleadores usan todavía bonos al firmar en todas las categorías de empleados, con excepción del personal administrativo. Treinta y seis por ciento entrega un bono de 1,000 a 4,999 dólares; y en el nivel directivo el 37 por ciento otorga un bono de 25,000 a 49,000 dólares y el 8 por ciento da bonos mayores de 50,000 dólares.<sup>83</sup> Otro estudio conducido por SHRM y la Fundación SHRM informó que 21 por ciento de las empresas encuestadas entregó bonos al firmar a empleados no directivos y 30 por ciento a empleados directivos.<sup>84</sup> Las empresas están siendo creativas en el diseño del pago de directivos para atraer al talento de primera, según un informe del *Washington Post*. Este informe declara que existe evidencia anecdótica de que ya están ocurriendo cambios como más bonos al firmar y efectivo al instante para reemplazar préstamos.<sup>85</sup>

Es obvio que no todas las empresas ofrecen bonos al firmar. Los ejecutivos financieros, en particular el director de finanzas (CFO, por sus siglas en inglés; chief financial officer) tienen mucha demanda. No obstante, se les debe recordar que la *mayoría* de las ofertas de empleo ya no entregan bonos al firmar ni automóviles de la empresa y que deben sentirse felices de recibir un sueldo bastante bueno.<sup>86</sup>



**8** OBJETIVO

Describir un sistema de rastreo de solicitantes.

**Sistema de rastreo de solicitantes:**

Un sistema que automatiza el reclutamiento en línea y los procesos de selección.

## Sistema de rastreo de solicitantes

Un **sistema de rastreo de solicitantes** automatiza el reclutamiento en línea y los procesos de selección. Los sistemas actuales permiten a los gerentes de línea y de recursos humanos supervisar todo el proceso, desde la selección de currícula y la detección de candidatos calificados hasta la conducción de pruebas de destreza y personalidad así como la verificación de antecedentes. En la mayoría de los casos, la meta no es simplemente reducir los costos, sino también acelerar el proceso de contratación y encontrar personas que tengan el perfil de éxito de una organización.<sup>87</sup> La facilidad de uso es también un requisito importante de un buen sistema de rastreo de solicitantes.<sup>88</sup>

Hace algunos años, E\*TRADE Financial estaba abrumada con faxes, correos electrónicos y currícula presentados en papel y eso volvía lento el proceso de contratación. Por lo tanto, la empresa instaló un sistema de rastreo de solicitantes. Ahora, cuando hay un puesto vacante, RH y los gerentes de línea pueden seleccionar el código de puesto apropiado y enviar una lista detallada de requisitos del puesto al sistema de rastreo de solicitantes. Entonces, es posible alinear los currícula con criterios específicos y ver una lista de candidatos potenciales. El sistema ha disminuido en un 80 por ciento el ingreso de datos, ha reducido la dependencia en empresas de reclutamiento externas y ha ayudado a E\*TRADE Financial a localizar mejores candidatos.<sup>89</sup>

**9** OBJETIVO

Describir cómo se adaptan entre sí los métodos y las fuentes de reclutamiento.

## Adaptación de los métodos y fuentes de reclutamiento entre sí

Debido a que cada organización es única, también lo son los tipos y las competencias que requieren los trabajadores para ocupar un puesto. Así, para tener éxito, una empresa debe adaptar sus fuentes y métodos de reclutamiento a sus necesidades específicas.

La figura 5.5 muestra una matriz que presenta las fuentes y los métodos para reclutar a un gerente de informática. Los gerentes deben identificar primero la *fuentes* (dónde se ubican los empleados potenciales) antes de elegir los *métodos* (cómo atraerlos). Suponga, por ejemplo, que una empresa importante necesita de manera inmediata un gerente de informática con una experiencia mínima de cinco años y nadie en la empresa posee estas calificaciones. Es probable que otras empresas, posiblemente competidores, empleen a

		Métodos externos												
		Anuncios	Agencias de empleo públicas y privadas	Reclutadores	Eventos especiales	Becarios	Empresas de búsqueda de directivos	Asociaciones profesionales	Referencias de empleados	Solicitantes por iniciativa propia	Casas abiertas	Reclutamiento en eventos	Ferias de empleo virtuales	Bonos al firmar
Fuentes externas	Preparatorias													
	Escuelas vocacionales													
	Colegios de la comunidad													
	Colegios y universidades													
	Competidores y otras empresas	X	X				X	X						
	Desempleados													
	Empleados por cuenta propia	X	X				X	X						

**Figura 5.5** Métodos y fuentes para reclutar a un gerente de informática

estas personas o que los candidatos potenciales trabajen por cuenta propia. Después de considerar la fuente de reclutamiento, el reclutador debe elegir entonces el método (o métodos) de reclutamiento que ofrece las mejores posibilidades de atraer candidatos calificados. Quizá sería adecuado anunciar el empleo en la sección de anuncios clasificados del *Wall Street Journal*. Como alternativa, una empresa de búsqueda de ejecutivos o una agencia de empleo privada puede servir como una opción viable. Además, el reclutador puede asistir a las reuniones de asociaciones profesionales de informática. Uno o más de estos métodos generarán probablemente una reserva de candidatos calificados.

En otro escenario, considere la necesidad que tiene una empresa de 20 operadores de máquinas de primer ingreso, a quienes la empresa está dispuesta a capacitar. Las preparatorias y las escuelas vocacionales podrían ser buenas fuentes de reclutamiento. Los métodos de reclutamiento podrían incluir anuncios de periódico, agencias de empleo públicas, reclutadores que visiten las escuelas vocacionales y referencias de empleados.

Los factores ambientales externos, como las necesidades de empleo y la oferta del mercado, determinarán los métodos de reclutamiento apropiados. Cada organización debe mantener registros de empleo y conducir su propia investigación para determinar qué fuentes y métodos de reclutamiento son los más adecuados en diversas circunstancias.

## 10 OBJETIVO

Explicar el reclutamiento para la diversidad.

## Reclutamiento para la diversidad

La legislación de la igualdad de oportunidades prohíbe la discriminación en el empleo por motivos de raza, religión, sexo, color, nacionalidad, edad, discapacidad y otros factores. Algunas empresas cumplen con estas leyes sólo para evitar las consecuencias legales de violarlas. Otras sin embargo, también reconocen las ventajas inherentes de los grupos heterogéneos, como una mayor creatividad y la capacidad para ayudar a una empresa a ampliar su base de clientes. La competencia global exige que las empresas sean innovadoras. Por lo tanto, las organizaciones que tienen un pensamiento progresista participan activamente en la adquisición de una fuerza laboral que refleje a la sociedad y ayude a la empresa a expandirse a mercados sin explotar. Para lograr este objetivo, las empresas pueden necesitar enfoques de reclutamiento no tradicionales.

Debido a las oportunidades desiguales del pasado, las mujeres, las minorías y las personas discapacitadas pueden no estar presentes en las fuentes de reclutamiento tradicionales ni responder a los métodos de reclutamiento tradicionales. Una empresa podría ignorar todos estos grupos al usar un proceso de reclutamiento común a menos que tome medidas específicas para atraerlos. Por lo tanto, cualquier organización que busque diversidad debe implementar prácticas de reclutamiento que garanticen que las mujeres, las minorías y los discapacitados estén incluidos en su planeación del reclutamiento. De otro modo, las organizaciones pasarán por alto a una gran cantidad de talento valioso y muy necesario. Las empresas que tienen éxito en el reclutamiento de la diversidad descubrirán que la cualidad de ser incluyente en el lugar de trabajo se perpetúa a sí misma con rapidez.

### Análisis de los procedimientos de reclutamiento

Para garantizar que el programa de reclutamiento se oriente hacia la diversidad, una empresa debe analizar sus procedimientos de reclutamiento. Para identificar las fuentes de discriminación continua, un enfoque útil es desarrollar un *registro de flujo de solicitantes* o, si es posible, un sistema de rastreo de solicitantes automatizado, como se describió anteriormente. Si la empresa tiene un historial discriminatorio u opera con un programa de acción afirmativa, este registro puede ser obligatorio. Un registro de flujo de solicitantes incluye información personal y laboral que concierne a cada solicitante, además indica si la empresa hizo una oferta de empleo y si no la hizo, presenta una explicación de la decisión. Estos registros permiten a la organización analizar sus prácticas de reclutamiento y selección, además de tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

### Minorías, mujeres y personas discapacitadas

Es imperativo que todos los reclutadores reciban capacitación en el uso de estándares laborales objetivos. Estas personas ocupan una posición única en cuanto a motivar o a desalentar a las mujeres, minorías y discapacitados a solicitar empleos. El empleo de mujeres,

minorías y discapacitados en actividades de reclutamiento clave, como visitar escuelas y colegios y participar en ferias de carreras, puede generar importantes dividendos. Estas personas también están en una posición excelente para participar en la planeación del reclutamiento y servir de manera eficaz como fuentes de referencia. Las fotografías de mujeres, minorías y empleados discapacitados en anuncios de empleo y folletos de la empresa dan credibilidad al mensaje, “Somos una empresa que ofrece igualdad de oportunidades”.

### **Anuncios**

Las empresas de negocios, motivadas por un reconocimiento creciente del valor de la diversidad en el lugar de trabajo, destacan la diversidad en sus anuncios y se centran en atraer empleados de ámbitos divergentes. Este enfoque estimula los programas como el de referencias de empleados, aumentando el ánimo interno y fomentando la cultura de la empresa.<sup>90</sup>

Con algunas excepciones, los empleos deben estar abiertos a todos los individuos. Por lo tanto, los anuncios que segregan a los géneros, por ejemplo, no son aceptables a menos que el género sea una calificación ocupacional auténtica (BFOQ, por sus siglas en inglés; bona fide occupational qualification). La excepción BFOQ provista en el Título VII de la Ley de Derechos Civiles requiere que las competencias se relacionen con el empleo. La EEOC y las cortes interpretan esta definición detalladamente. La carga de la prueba corresponde al empleador, quien debe demostrar que los requisitos son esenciales para el desempeño exitoso del puesto. Otros enfoques que pueden motivar la diversidad y limitar la responsabilidad legal de una empresa son:

- Garantizar que el contenido de los anuncios no indica ninguna preferencia por alguna raza, género o edad, o que estos factores son una calificación para el puesto.
- Utilizar medios de comunicación dirigidos hacia las minorías, como estaciones de radio adecuadas.
- Destacar la intención de reclutar sin importar la raza, el género o una condición de discapacidad, como las declaraciones adecuadas en los anuncios de empleo. Recuerde que el anuncio de la figura 5.4 presentaba la declaración “Somos una empresa que ofrece igualdad de oportunidades”.

### **Agencias de empleo**

Una organización debe destacar sus prácticas de reclutamiento no discriminatorias cuando utilice las agencias de empleo. Aunque una empresa trabaje con agencias privadas, cubiertas también por el Título VII, es una buena idea enlistar empleos de cada nivel en el servicio de empleo estatal. Estas agencias pueden proporcionar una ayuda valiosa a las organizaciones que tratan de lograr metas de diversidad. Además, las empresas deben establecer contacto con agencias y empresas consultoras que se especializan en candidatos del sexo femenino y pertenecientes a minorías.

### **Personas con discapacidades**

Cada vez más empleadores escucharán pronto sobre el nuevo programa de la Administración de Seguridad Social denominado boleto para trabajar. El programa motiva a las empresas a reclutar y contratar personas discapacitadas, otorgándoles créditos fiscales. El programa ofrece incentivos por contratar a personas que reciben el Ingreso por Incapacidad del Seguro Social (SSDI, por sus siglas en inglés; Social Security Disability Income) o el Ingreso de Seguridad Suplementario (SSI, por sus siglas en inglés; Supplemental Security Income). Reducirá los costos de la SSA al disminuir el número de solicitantes en estos programas. En 2001, las personas que solicitaron el SSDI recibieron 60 mil millones de dólares en beneficios por incapacidad. El programa también ofrece incentivos a grupos de interés clave. Los empleadores obtienen hasta 2,500 dólares en créditos fiscales por contratación en el primer año. Los solicitantes del SSDI y SSI recibieron atención médica continua durante 8.5 años y un periodo de empleo de prueba de nueve meses con beneficios por incapacidad continuos. También obtendrán la restitución expedita de los beneficios por incapacidad si no pueden seguir trabajando. Las redes de empleo que ayudan a las personas discapacitadas a conseguir empleo recibirán hasta 19,000 dólares en comisiones por cada contratación. Los 50 estados tendrán este programa para el año 2004.<sup>91</sup>

### Otros enfoques de reclutamiento sugeridos

Los gerentes de proceso empleo deben establecer contacto con consejeros y administradores de preparatorias, escuelas vocacionales y colegios con matrículas integradas principalmente por mujeres y minorías. Las organizaciones deben informar a los consejeros y administradores que buscan deliberadamente mujeres, minorías y personas discapacitadas para empleos que tradicionalmente no han desempeñado. Además, los consejeros y administradores deben estar familiarizados con los tipos de empleos disponibles y con la capacitación y educación necesarias para realizar estos trabajos. Todas las partes deben investigar las posibilidades de desarrollar becarios y empleos de verano. Las empresas deben establecer relaciones con organizaciones de mujeres, minorías y otras de la comunidad. Entre estas organizaciones están la Asociación Nacional para el Progreso de las Personas de Color (NAACP, por sus siglas en inglés; National Association for the Advancement of Colored People), la Liga de Ciudadanos Latinoamericanos Unidos, la Liga Urbana Nacional, la Asociación Americana de Mujeres Universitarias, el Banco de Talentos de la Federación de Mujeres de Negocios y Profesionales, el Consejo Nacional de Mujeres Negras y la Administración de Veteranos. Las oficinas regionales de la EEOC ayudarán a los empleadores a encontrar las agencias locales adecuadas.

#### Una Perspectiva Global

### El outsourcing se va al extranjero

**Ingresos exorbitantes**, crecimiento de las utilidades, contratos rentables y actividades intensas de reclutamiento describen a la actual industria de la tecnología de la información. Es decir, si somos empresas de la India. En este país, las empresas de software están prosperando gracias al éxito de las actividades de outsourcing de algunas empresas globales líder. El outsourcing ha aumentado, especialmente en sitios de bajo costo como la India. Como consecuencia, los ingresos de exportación del mercado de servicios de software de la India alcanzaron un monto de 6.2 mil millones de dólares el año pasado, un incremento superior a los 500 millones de dólares de hace una década. Cuando las empresas hindúes ingresaron al negocio del outsourcing, atendían a todo tipo de empresas en una industria dominada alguna vez por empresas como IBM y EDS. Los costos más bajos de la mano de obra es una de las claves del rápido crecimiento de los ingresos de la India. Además, la diferencia de tiempo también da a este país un punto en las ventas. La diferencia de 10 horas que existe entre Estados Unidos y la India ofrece a las empresas estadounidenses un servicio de 24 horas al emplear trabajadores hindúes cuando en Estados Unidos es de noche.<sup>92</sup>

El surgimiento de una economía del conocimiento integrada globalmente es una bendición para las naciones en vías de desarrollo. Su efecto en la fuerza laboral estadounidense capacitada es menos claro y quizá signifique un reajuste difícil para muchos empleados de cuello blanco. La contratación extraordinaria en Asia, Europa Oriental y América Latina ocurre en una época en que las empresas estadounidenses realizan el recorte de su personal. Por ejemplo, en Silicon Valley, el empleo en el sector de la TI ha disminuido 20 por ciento desde principios de 2001.<sup>93</sup> La demanda de trabajadores de tecnología de la información puede disminuir todavía más. La Asociación de Tecnología de la Información de Estados Unidos (ITAA, por sus siglas en inglés; Information Technology Association of America) descubrió en su última encuesta que los gerentes de reclutamiento esperan contratar menos de 500,000 trabajadores de tecnología en un periodo de 12 meses, por debajo de la demanda pronosticada de 1.1 millones de estos trabajadores en 2002.<sup>94</sup>

Con la digitalización, Internet y las redes de datos de alta velocidad que circundan al mundo, el desempeño de todos los tipos de trabajo del conocimiento es posible casi en todas partes. Ese es el motivo por el que las empresas como Intel y Texas Instruments contratan activamente ingenieros hindúes y chinos, muchos con títulos de licenciatura, para diseñar circuitos. En algunos países, es posible obtener trabajo de calidad a un costo de 50 a 60 por ciento de los costos de mano de obra estadounidense. Desde una perspectiva diferente, las globalizaciones deben controlar los precios de los servicios, del mismo modo como ocurrió con la ropa, los aparatos eléctricos y las herramientas domésticas. Además, con el impulso del crecimiento económico en los países en vías de desarrollo, los grandes mercados extranjeros estarán disponibles para los bienes y servicios estadounidenses.

Sin embargo, el desenlace real está en el aire. El surgimiento de la industria del conocimiento global es tan reciente que las implicaciones de largo plazo son poco claras.<sup>95</sup>

## Resumen

### 1. Explicar la importancia del reclutamiento por Internet.

Iniciar el contacto con empleadores potenciales por teléfono o por correo se está convirtiendo rápidamente en una técnica pasada de moda para aquellos candidatos que buscan empleo. La velocidad y la amplia reserva de talento que ofrece la Red hacen que el proceso de reclutamiento sea más eficiente y rentable. Básicamente, el reclutamiento por medio de la Red amplía las opciones de empleo individuales y mejora el proceso de reclutamiento para las empresas. La vieja tarea de relacionar a los candidatos con los puestos ha cambiado radicalmente.

### 2. Explicar las alternativas al reclutamiento.

Las alternativas incluyen el outsourcing, los trabajadores contingentes, el arrendamiento de empleados y las horas extra.

### 3. Explicar el ambiente externo e interno de reclutamiento.

Los factores externos a la organización pueden afectar significativamente los esfuerzos de reclutamiento de la empresa. Las prácticas y las políticas de la empresa también afectan al reclutamiento.

### 4. Describir el proceso de reclutamiento.

Frecuentemente, el reclutamiento empieza cuando un gerente inicia una requisición de empleados, a continuación, la empresa determina si existen empleados calificados disponibles desde dentro (la fuente interna) o deben ser reclutados externamente de fuentes como colegios, universidades y otras empresas. Después, se identifican las fuentes y los métodos.

### 5. Describir los métodos de reclutamiento interno.

El anuncio de empleo es un método de reclutamiento interno que se usa para comunicar el hecho de que existe un puesto vacante. La oferta de empleo es un sistema que permite a las personas de una organización solicitar un empleo específico en la organización.

### 6. Explicar las fuentes externas de reclutamiento.

Entre las fuentes externas de reclutamiento están las escuelas preparatorias y vocacionales, los colegios de la comunidad, colegios y universidades, los competidores y otras empresas, los desempleados, las personas de edad, el personal militar y los trabajadores por cuenta propia.

### 7. Identificar los métodos de reclutamiento externo.

Entre los métodos de reclutamiento externo están los anuncios, las agencias de empleo, los reclutadores, los becarios, las empresas de búsqueda de directivos, las asociaciones profesionales, las referencias de empleados, los solicitantes por iniciativa propia, las casas abiertas, el reclutamiento en eventos, las ferias de empleo virtuales y los bonos al firmar.

### 8. Describir un sistema de rastreo de solicitantes.

Un sistema de rastreo de solicitantes (ATS) automatiza el reclutamiento en línea y los procesos de selección. Los sistemas actuales permiten a los gerentes de línea y de recursos humanos supervisar todo el proceso, desde la selección de currícula y la detección de candidatos calificados hasta la conducción de pruebas de destreza y personalidad así como la verificación de antecedentes.

### 9. Describir cómo se adaptan entre sí los métodos y las fuentes de reclutamiento.

El reclutamiento se debe adaptar a las necesidades de cada empresa. Además, las fuentes y los métodos de reclutamiento varían con frecuencia dependiendo del tipo de puesto que se desea cubrir.

### 10. Explicar el reclutamiento para la diversidad.

Las organizaciones que tienen un pensamiento progresista participan activamente en la adquisición de una fuerza laboral que refleje a la sociedad y ayude a la empresa a expandirse a mercados sin explotar. Para lograr este objetivo, las empresas necesitan usar enfoques de reclutamiento no tradicionales.

## Términos clave

- Reclutamiento, 119
- Organizaciones de empleadores profesionales (OEP), 122
- Promoción desde dentro (PDD), 125
- Trabajadores contingentes, 121
- Requisición de empleados, 127

- Fuentes de reclutamiento, 128
- Métodos de reclutamiento, 128
- Anuncio de empleo, 129
- Oferta de empleo, 129
- Anuncios, 133
- Agencia de empleo, 135
- Reclutador por Internet, 136
- Ferias de empleo, 136
- Becario, 137
- Empresas de búsqueda de directivos, 137
- Empresas de contingencia, 138
- Empresas retenidas, 138
- Sistema de rastreo de solicitantes (ATS), 140

## Preguntas de repaso

1. ¿Por qué el reclutamiento por Internet se ha vuelto tan importante?
2. ¿Cuáles son las alternativas típicas al reclutamiento que una empresa puede usar?
3. ¿Cuáles son los elementos básicos del proceso de reclutamiento?
4. ¿Cuáles son los diversos factores externos e internos que pueden afectar al reclutamiento?
5. ¿Cuáles son los pasos del proceso de reclutamiento?
6. Defina *anuncio de empleo* y *oferta de empleo*.
7. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del reclutamiento interno?
8. Defina *fuentes y métodos* de reclutamiento.
9. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que están disponibles?
10. ¿Cuáles son los métodos de reclutamiento que están disponibles?
11. ¿Cuáles son las fuentes y los métodos de reclutamiento que se podrían usar para los siguientes empleos?
  - a. Profesor universitario recién doctorado.
  - b. Contador titulado con experiencia.
  - c. Contador de primer ingreso.
  - d. Mecánico automotriz capacitado.
  - e. Operador de máquinas de primer ingreso.
12. ¿Qué es un sistema de rastreo de solicitantes?
13. ¿Cómo puede mejorar una empresa sus actividades de reclutamiento para lograr la diversidad?

### Incidente 1 de la ARH

## ¿Un anuncio problemático?

**Dorothy Bryant**, supervisora de reclutamiento de International Manufacturing Company con sede en Salt Lake City, Utah, fue promovida a su puesto después de trabajar varios años como líder de grupo en el departamento de producción. Una de las primeras tareas de Dorothy fue reclutar a dos ingenieros de diseño de software para la empresa. Después de considerar diversas alternativas de reclutamiento, Dorothy colocó el siguiente anuncio en un periódico local con una circulación superior a 1 millón de ejemplares:

### OPORTUNIDAD DE EMPLEO PARA INGENIEROS DE DISEÑO DE SOFTWARE

Dos puestos disponibles para ingenieros de diseño de software que deseen  
hacer carrera en una industria en crecimiento.

De preferencia universitarios recién graduados con buena presentación.

¡Solicite el puesto hoy! Envíe su currículum,  
en forma confidencial, a: D. A. Bryant

International Manufacturing Co., Apartado postal 1515

Salt, Lake City, UT 84115

Llegaron más de 300 solicitudes en la primera semana y Dorothy estaba eufórica. Sin embargo, cuando revisó las solicitudes descubrió que sólo algunas personas tenían las competencias deseadas para el puesto.

### Preguntas

1. Dorothy pasó por alto algunas de las prácticas de reclutamiento adecuadas, lo que produjo un número excesivo de solicitantes que no tenían las competencias necesarias. ¿Cuáles son esas prácticas?
2. Identifique los estándares de contratación que se deben evitar en el anuncio.

#### Incidente 2 de la ARH

### ¿Puede ayudarnos Internet?

Shane Bordeaux es director de RH de una empresa química de tamaño medio con sede en un suburbio de Baton Rouge, Louisiana. Aunque la empresa es relativamente pequeña, tiene la reputación de ser muy innovadora. La empresa emplea a 15 ingenieros, principalmente graduados de colegios de la región. Paga bien a sus empleados, las prestaciones son mucho mejores que las que se otorgan en el sureste y hay poca rotación de personal, ha contratado sólo a tres ingenieros en los últimos dos años.

Durante varios años la empresa ha estado licitando para un contrato público importante que podría impulsarla a la vanguardia de la tecnología de procesamiento químico. Se espera pronto una decisión sobre el contrato. Una mañana, al llegar a su oficina, Shane recibe una llamada del presidente de la empresa Dave Louder, quien le pide que vaya a su oficina. Cuando llega, Dave le dice emocionado que la decisión ya fue tomada, ¡el contrato les pertenece! Ahora, tienen que preparar todo y comenzar la producción. El cumplimiento exitoso del contrato los convertiría en un participante importante de la industria. Ahora, tienen que actuar con rapidez. Shane se siente emocionado hasta que se da cuenta que la empresa necesitará por lo menos 20 nuevos ingenieros inmediatamente. Entonces, Shane comenta, “No creo poder contratar a esos ingenieros tan rápido. Los centros de colocación universitarios de la mayoría de las universidades donde recluto no tienen muchos estudiantes para graduarse este semestre y la demanda de ingenieros es bastante alta en estos días”. Dave responde, “Bueno, tendremos que conseguirlos rápidamente o el gobierno nos quitará el contrato. Consíguelos”.

Esa noche, Shane comenta este dilema con su amiga Natalie Villamizar. Él comenta, “Todos mis métodos de reclutamiento tardarán más tiempo de lo que Dave me permitirá. Nos anunciamos en *Cbe-mical Montbly*, pero tarda mucho tiempo en publicarse. Nuestro programa de becarios ha tenido éxito, pero requiere demasiado tiempo. Conseguimos un trabajador por medio de una agencia de empleo, pero ese individuo sólo deseaba regresar al área de Baton Rouge. Sobre todo, he estado reclutando en campus universitarios de la región”. Natalie se reclina en su silla y dice, “¿Has intentado reclutar por Internet? Mi empresa ha tenido mucho éxito reclutando en la Red, quizá debas probarla”.

### Pregunta

1. ¿Está de acuerdo con Natalie de que Shane debe considerar Internet para el reclutamiento?



## Habilidades en la administración de recursos humanos

### Capítulo 5: reclutamiento

El reclutamiento es el enfoque de la segunda parte del módulo de habilidades denominado *Strategic Planning and Recruitment*. Secciones específicas del módulo abordan: el mercado laboral relevante, el reclutamiento interno y externo, el uso de mapas de reemplazo y planeación de la sucesión, ventajas y desventajas del reclutamiento tanto interno como externo, fuentes de reclutamiento, anuncios de reclutamiento y el uso de razones de rendimiento para determinar el valor de las fuentes de reclutamiento.

Se presentan varios escenarios de reclutamiento para ofrecer a los estudiantes una experiencia realista al abordar el tema.

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

Visite  
la Red

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

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

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

## Referencias bibliográficas

1. "Finders, Keepers", *Nursing Management* 33 (abril de 2002): 20.
2. "E-Recruiting Is Alive, Well and Established", *Internet Wire* (20 de agosto de 2002).
3. *Ibid.*
4. "The High-Tech Resume", *St. Louis Post-Dispatch* (9 de agosto de 2002): B8.
5. "'Dot-Coma' a Monster Problem: Career Web Site Has Job-Search Issue of Its Own as it Struggles in a Struggling Job Market", *National Post* (15 de noviembre de 2002): FP11.
6. Bernie Cullen, "e-Recruiting Is Driving HR Systems Integration", *Strategic Finance* 83 (julio de 2001): 22-26.
7. Adaptado de artículos de Ray Schreyer y John McCarter, "10+ Steps to Effective Internet Recruiting", *HR Focus* (septiembre de 1998): S6; y Scott Hays, "Hiring on the Web", *Workforce* (agosto de 1999): 76-84.
8. Victor Godinez, "Job Seekers May Need to Use Low-Tech Tactics", *Dallas Morning News* (3 de marzo de 2002): 9L.
9. "How Two Organizations Are Achieving HR Value", *HR Focus* (enero de 2003): 7.
10. Michelle Neely Martinez, "Recruiting Here and There", *HRMagazine* 47 (septiembre de 2002): 96.
11. Thomas Hoffman, "Big Outsourcing Shift Predicted for IT Jobs", *Computerworld* (27 de enero de 2003): 12.
12. Pete Engardio, Aaron Bernstein y Manjeet Kripalani, "Is Your Job Next", *BusinessWeek* (3 de febrero de 2003): 50-51.
13. Charles J. Muhl, "What Is an Employee? The Answer Depends on the Federal Law", *Monthly Labor Review* 125 (enero de 2002): 3.
14. Peter Allan, "The Contingent Workforce: Challenges and New Directions", *American Business Review* (1º de junio de 2002): 103.
15. Shari Caudron, "Another God That's Failed", *Across the Board* 39 (mayo y junio de 2002): 54-55.
16. Cassandra Hayes y Charlene Solomon, "The Lure of Tempting", *Black Enterprise* 26 (febrero de 1996): 120-122.
17. Carroll Lachnit, "HR Takes Charge of Contingent Staffing", *Workforce* 81 (marzo de 2002): 50.
18. Drew Edwards, "Risk Managers Must Learn ABCs of PEOs", *National Underwriter* (Property & Casualty/Risk & Benefits Management Edition) (30 de abril de 2001): 18.
19. Andrea C. Bassoff, "Staff Leasing Firm Markets Fewer Hassles with Workers", *Washington Times* (20 de septiembre de 1999): D3.
20. Harold E. Krieger, Jr., "Is a 'Professional Employer Organization' in Your Future?", *The National Public Accountant* (abril y mayo de 2003): 30.
21. *Ibid.*
22. Jay Finegan, "Look Before You Lease", *Inc.* 19 (febrero de 1997): 106.
23. Daniel Kadlec, "Where Did My Raise Go?" *Time* (26 de mayo de 2003): 44.
24. Bruce Adams, "Creativity Counts When Filling Positions", *Hotel and Motel Management* (15 de enero de 2001): 47.
25. Engardio, Bernstein y Kripalani, "Is Your Job Next?"
26. "Outsourcing from the New Silicon Valley", *Wall Street Journal* (27 de enero de 2000).
27. Mike Johnson, "The Global Search for Talent Gets Tougher", *Financial Executive* 18 (junio de 2002): 42-43.
28. Ken Dubrowski, "What Employers Can and Cannot Ask", *HR Focus* 72 (junio de 1995): 3.
29. Donald L. Caruth y Gail D. Handlogten, *Staffing the Contemporary Organization* (Westport, CT: Praeger Publishers, 1997): 90.
30. "The High-Tech Resume", *St. Louis Post-Dispatch* (9 de agosto de 2002): B8.
31. Gillian Flynn, "E-Recruiting Ushers in Legal Dangers", *Workforce* 81 (abril de 2002): 70-72.
32. *Ibid.*
33. *Ibid.*
34. "A Compliance Roadmap", *HR Focus* 80 (abril de 2003): 1.
35. Jill Jusko, "Secrets to Longevity", *Industry Week* 252 (marzo de 2003): 24.
36. Charlene Marnier Solomon, "HR's Push for Productivity", *Workforce* 81 (agosto de 2002): 28.
37. Lisa Bertagnoli, "Employee Relations", *Crain's Chicago Business* (4 de junio de 2001): E20-E21.
38. Carolyn Hirschman, "Closing the Deal", *HRMagazine* 47 (abril de 2002): 70.
39. Michelle Neely Martinez, "Recruiting Here and There", *HRMagazine* 47 (septiembre de 2002): 95-96.
40. Algunas empresas hacen que los gerentes se conecten a la red para crear o aprobar la requisición, entonces la requisición se convierte en un criterio automático de búsqueda de empleados para anunciarlo en los servicios Web de la empresa.
41. Jonathan A. Segal, "Hiring Days Are (Almost) Here Again", *HRMagazine* 47 (junio de 2002): 125.
42. Barbara Davison, "The Importance of Cost Per Hire", *Workforce* 80 (enero de 2001): 32-34.
43. Charles Fishman, "Moving Toward a Balanced Work Life", *Workforce* 79 (marzo de 2000): 40.
44. "The Top HR Issues of 2000", *HR Focus* 77 (abril de 2000): 1.
45. Ann Harrington, "Make That Switch: Has Your Career Lost Steam? Or Worse, Derailed?" *Fortune* (4 de febrero de 2002): 159.
46. "How Outsourced Recruiting Saves Time and Money — And Gets Quality Hires", *HR Focus* 79 (septiembre de 2002): 6.
47. Sandra Grabczynski, "Nab New Grads by Building Relationships with Colleges", *Workforce* 79 (mayo de 2000): 98.
48. Bill Leonard, "Recruiting from the Competition", *HRMagazine* 46 (febrero de 2001): 78-79.
49. Art Kleiner, George Roth y Nina Kruschwitz, "Should a Company Have a Noble Purpose?" *Across the Board* 37 (enero de 2001): 18.
50. Adaptado de un caso de Winn Schwartz, "Cyber Ethics in the Workplace", *Network World* (21 de enero de 2002): 47.
51. Joe Grimm, "Talent Bank: It's All About Access", *Editor and Publisher: The Fourth Estate* (24 de abril de 2000): 36-39.
52. "Work Still to Be Done: ADA Has Had a Big Impact Since It Became Law in 1990", *State Journal Register*, Illinois (29 de julio de 2001): 15.
53. Phaedra Brotherton, "Tapping into an Older Workforce", *Mosaics* 6 (marzo y abril de 2000): 4.



54. Miles Z. Epstein y David G. Epstein, "Hiring Veterans: A Cost-Effective Staffing Solution", *HRMagazine* 43 (noviembre de 1998): 108.
55. John F. Welch, Jr., con John A. Byrne, *Jack Straight from the Gut* (Nueva York: Warner Books, Inc., 2001): 198-199.
56. Evan J. Douglas, "Self-Employment as a Career Choice: Attitudes, Entrepreneurial Intentions, and Utility Maximization", *Entrepreneurship: Theory and Practice* 28 (primavera de 2002): 81.
57. "Incentive Pay Plans: Which Ones Work and Why", *HR Focus* 78 (abril de 2001): 3.
58. "Recruiting Survey Finds Online Advertising Best Return on Investment", *PR Newswire* (22 de octubre de 2002): 1.
59. *Ibid.*
60. Bennie L. Garcia, Malcolm G. Meador, Jr. y Brian Kleiner, "How to Hire the Right Person the First Time". *Non-profit World* 21 (marzo y abril de 2003): 9.
61. Marilyn Rosenthal, "America's Job Bank", *Library Journal* (1° de octubre de 2002): 70.
62. Andrea C. Poe, "Face Value", *HRMagazine* 45 (mayo de 2000): 60.
63. Hirschman, "Closing the Deal".
64. Sharon Watson, "Hands Off My Staff!", *Computerworld* (22 de enero de 2001): 50-51.
65. *Ibid.*
66. <http://www.ti.com/recruit/docs/hiringproc.shtml>, 17 de febrero de 2003.
67. Fred Katayama, "Recruiting in the 90s", *CNNfn, Digital Jam*, [http://cnnfn.com/digitaljam/9701/29/job\\_plg/index.htm](http://cnnfn.com/digitaljam/9701/29/job_plg/index.htm) (24 de mayo de 1997).
68. Martha Frase-Blunt, "Job Fair Challenges for HR", *HRMagazine* 47 (abril de 2002): 62-63.
69. Joan Hughes, "Market Tight, but Jobs Still Available: Virtual Job Fair Aids Search", *Richmond Times-Dispatch* (10 de febrero de 2002): S-3.
70. "Virtual Job Fair Offers Opportunities Online", *Bangor Daily News* (5 de febrero de 2003): 5.
71. Lisa Fickenscher, "Grads Clicking with Job Market", *Crain's New York Business* (19 a 25 de agosto de 2002): 14.
72. Rebecca Simmons, "Internship Experience Invaluable", *University Wire* (19 de julio de 1999).
73. Jill M. Singer, "Students Leap into Internships and Land Jobs after College", *USA Today* (21 de febrero de 2000): 06D.
74. Barry Higgins, "One Agency's Winning Formula for Retaining Producers", *National Underwriter* (Life & Health/Financial Services Edition) (18 de marzo de 2002): 4-5.
75. Evelyn Beck, "Faculty Interns: A Bargain for Business, a Bonus for the Classroom", *Workforce* 80 (agosto de 2001): 36.
76. Christine Williamson, "Glare of Celebrity Shining on Top Executive Recruiters", *Pensions & Investments* (27 de mayo de 2002): 4, 111.
77. Stephen Mothersole, "Recruitment Consulting", *Chemistry & Industry* (15 de julio de 2002): 20.
78. <http://www.futurestep.com>, 21 de febrero de 2003.
79. Bob Marshal, "Getting the Most from Your Relationship with a Contingency Search Firm", *AFP-Exchange* 22 (octubre de 2002): 40.
80. Shawn Zeller, "Lobbying: Headhunter 'Shoot-Out' on K Street", *National Journal* (31 de marzo de 2001): 10.
81. <http://www.shrm.org/>, 21 de febrero de 2003.
82. Kevin Wheeler, "Non-Traditional Recruiting Method", *Electronic Recruiting Daily* (29 de marzo de 2000).
83. "Executive Bonuses Decline, but Sign-On Bonuses Still Popular", *HR Focus* 79 (marzo de 2002): 12.
84. "Mary Elizabeth Burke, Evren Esen y Jessica Collison, "2003 Benefits Survey", *SHRM/SHRM Foundation* (junio de 2003): 38-39.
85. "In: Signing Bonuses, Restricted Stock. Out: Executive Loans, Stock Options", *CFO.com* (3 de febrero de 2003): 1.
86. Lisa Yoon, "Despite the Bleak Job Market, CFOs Very Much in Demand; Highly Prized Finance Chiefs Can 'Name Their Price'", *CFO.com* (8 de abril de 2003): 1.
87. Samuel Greengard, "Smarter Screening Takes Technology and HR Savvy", *Workforce* 81 (junio de 2002): 56-60.
88. Bob Neveu, "Applicant Tracking's Top 10", *Workforce* 81 (octubre de 2002): 92-93.
89. Greengard, "Smarter Screening Takes Technology and HR Savvy".
90. Ruth E. Thaler-Carter, "Diversify Your Recruitment Advertising", *HRMagazine* 46 (junio de 2001): 92.
91. Peter Mead, "Hiring People with Disabilities", *Workforce* 81 (diciembre de 2002): 16.
92. "Business: America's Pain, India's Gain; Outsourcing", *The Economist* (11 de enero de 2003): 59.
93. Engardio, Bernstein y Kripalani, "Is Your Job Next?"
94. "Tech Bits: Demand May Slow Even More in IT", *Dallas Morning News* (11 de mayo de 2003): 9J.
95. Engardio, Bernstein y Kripalani, "Is Your Job Next?"

# APÉNDICE

## CAPÍTULO 5

### *Reclutamiento por Internet*

#### DEFINICIONES

La velocidad y la amplitud de las reservas de talento que ofrece Internet hacen que el proceso de reclutamiento sea más eficiente y rentable. Básicamente, el reclutamiento por Internet amplía las opciones de empleo individuales y mejora el proceso de reclutamiento de las empresas. La antigua tarea de alinear a los candidatos con los puestos ha cambiado radicalmente. Desafortunadamente, el reclutamiento por Internet cambia con tanta rapidez que es casi imposible mantenerse al día. Constantemente se crean nuevos sitios Web, algunos sitios se fusionan, otros se expanden y otros desaparecen.

**Internet** es el enorme sistema de muchas computadoras conectadas alrededor del mundo que usan personas y empresas para comunicarse entre sí.<sup>1</sup> La **Web (World Wide Web)** es el sistema de documentos conectados en Internet, que contiene con frecuencia imágenes a color, video y sonido, donde se puede buscar información sobre un tema en particular.<sup>2</sup> Aunque estos dos términos difieren en varios aspectos se usarán indistintamente en este texto.

#### EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO E INTERNET

Como se definió anteriormente, el *reclutamiento* es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización. Cuando Internet participa en el proceso de reclutamiento, la definición no cambia en sí misma. Sin embargo, las palabras incluidas en la definición pueden adquirir diferentes significados. Por ejemplo, *en forma oportuna*, puede significar en un mes o dos con los métodos de reclutamiento tradicionales. Con Internet, *oportuno* puede ser en una semana, un día o casi inmediatamente. Ahora considere el término *en número suficiente* y vea el poder de Internet. Es posible identificar un gran número de solicitantes calificados, sobre todo en épocas de desempleo elevado. El reclutamiento por Internet puede identificar con eficacia a los solicitantes tanto activos como pasivos. Si analizamos la definición todavía más, encontramos el término *competencias adecuadas*. Con Internet, existen muchas formas de investigar a los candidatos para determinar si poseen las competencias adecuadas para el empleo. Por último, *solicitar empleo en una organización* es fácil. Las personas se pueden despertar a media noche, decidir cambiar de empleo y tener listos nuevos currícula para revisión antes de irse a dormir. Las empresas también pueden colocar nuevos anuncios de empleos en sus páginas iniciales en cualquier momento. Tanto los empleados como los empleadores están adoptando Internet y es probable que esta tendencia aumente drásticamente en el futuro.

#### LIMITACIONES DEL RECLUTAMIENTO POR INTERNET

Sería poco sabio que los profesionales de los recursos humanos dependieran únicamente de Internet para atraer candidatos. El verdadero valor del reclutamiento de Internet es su inmediatez y habilidad para interactuar digitalmente con candidatos potenciales. Los empleadores pueden anunciar empleos en el sitio Web de una empresa o en sitios Web de empleo. Esta plataforma sin papeleo ofrece a las empresas una manera de identificar profesionales talentosos. Los buscadores de empleo pueden comunicarse a través de correo electrónico e incluso presentar entrevistas en línea. Aunque Internet puede ser valiosa, tiene ciertas limitaciones potenciales que se deben tomar en cuenta.

En primer lugar, Internet no es una herramienta de selección. No reemplaza las verificaciones de antecedentes, las entrevistas personales ni otros pasos para evaluar las actitudes y el comportamiento que son vitales para encontrar empleados calificados. En segundo lugar, los profesionales de RH se sienten frustrados con la falta de contacto personal de Internet. Un candidato no debe buscar una respuesta personal si no es la persona adecuada al solicitar un empleo por Internet. La cantidad de currícula es con frecuencia demasiado grande.<sup>3</sup> En tercer lugar, el número de currícula ha aumentado drásticamente y las organizaciones deben afrontar este incremento. En cuarto lugar, existe mayor competencia por empleados calificados entre empresas medianas y pequeñas, así como entre empresas globales. Las empresas pequeñas pueden tener acceso a solicitantes de todo el país, e incluso de todo el mundo. En quinto lugar, el gasto en reclutamiento por Internet está aumentando, pero con frecuencia a expensas de otros enfoques más tradicionales. Por último, la confidencialidad puede ser un problema, ya que toda la información sobre los solicitantes se encuentra en uno o más sitios Web, la cual puede ser violada por ciberpiratas o hackers.<sup>4</sup>

#### **Internet:**

El enorme sistema de muchas computadoras conectadas alrededor del mundo que usan personas y empresas para comunicarse entre sí.

#### **Web (World Wide Web):**

El sistema de documentos conectados en Internet, que contiene con frecuencia imágenes a color, video y sonido, donde se puede buscar información sobre un tema en particular.

**Intranet:**

Un sistema de computadoras que permite a las personas comunicarse entre sí dentro de la organización.

**RECLUTAMIENTO INTERNO: USO DE INTRANET**

**Intranet** es un sistema de computadoras que permite a las personas comunicarse entre sí dentro de una organización.<sup>5</sup> En el pasado muchos empleados descontentos, descubrían que existía un puesto vacante en otra ubicación mucho tiempo después de que éste se había ocupado. Con frecuencia, los anuncios de empleo no llegaban a los tableros de anuncios de todas las ubicaciones. Este enfoque ha cambiado en muchas empresas del país y a nivel internacional con el uso de Intranet.<sup>6</sup>

El enfoque de formato común permite que cada solicitante sea evaluado en forma equitativa. Muchas organizaciones han logrado que todos sus empleados completen una forma de solicitud estandarizada. En este caso, el candidato simplemente llena su solicitud y la presenta al solicitar un puesto vacante. La distancia no es un factor importante cuando se usa intranet para el reclutamiento interno. Suponiendo que existan varias solicitudes calificadas, la empresa tiene la opción de usar la teleconferencia para realizar la investigación inicial, o bien esta investigación puede dar como resultado una contratación inmediata.

Intranet es una buena forma de mantener a todas las personas al día, sobre todo en una era global donde los trabajadores están dispersos. Después de que General Electric modernizó su intranet, el número de éxitos aumentó de un par de miles a 10 millones en una semana. Un mercado en línea también ofrece descuentos en aparatos GE, computadoras Dell y otros productos. AT&T tiene una intranet en la que los trabajadores pueden administrar sus prestaciones, verificar sus planes de jubilación 401(k) y realizar cambios en sus inversiones, además de revisar las noticias de la empresa, las cuales se actualizan diariamente. Incluso Hallmark Cards anuncia el menú de su cafetería, el boletín informativo para los empleados y recursos de capacitación en el trabajo en su intranet. Texas Instruments permite a los recién contratados tener acceso a intranet antes de su primer día de trabajo, ayudándolos así a adaptarse rápidamente. El sitio incluye también un servicio de asesores que planean vacaciones, hacen mandados y ayudan a elegir a doctores del seguro médico. American Century Investments usa su intranet para anuncios clasificados e información sobre competidores.<sup>7</sup>

**EL SITIO WEB CORPORATIVO**

Las personas que desean tener un empleo en una organización en particular descubren oportunidades de empleo en el sitio Web corporativo. Revisar un sitio Web es una manera de ser un buscador de trabajo inteligente. "Deseas estar seguro de que será la cultura adecuada y de que es la empresa que buscas. Te da la oportunidad de dar un vistazo al mercado y mantenerte en el anonimato al mismo tiempo", comenta Robin Hunt, director de reclutamiento de Quantum Resources, una empresa de suministro de personal técnico especializada en personal científico, de ingeniería y de tecnología de la información. "Los buscadores de empleo deben tratar de obtener algunas conclusiones sobre la empresa al evaluar su sitio Web. Su presentación es una ventana al profesionalismo de la empresa y muy posiblemente a su éxito, del mismo modo que un currículum es la ventana a lo que uno es."<sup>8</sup> Un sitio Web es esencial, pero no es sencillo crear un sitio que sea fácil de usar y que produzca buenos resultados. Toma tiempo y experimentación crear un sitio verdaderamente exitoso.

**SITIOS WEB DE EMPLEO GENERALES**

El uso de Internet para el reclutamiento puede hacer que el proceso sea oportuno y rentable y además proporciona acceso a una reserva más amplia de candidatos. Ésas son las causas principales de la proliferación de sitios Web en años anteriores.<sup>9</sup> Una de las ventajas de colocar anuncios de empleo en línea en vez de hacerlo en el periódico es que se obtiene una exposición mucho mayor por dólar pagado. Las tarifas de los anuncios en línea varían mucho, desde anuncios gratuitos hasta anuncios de 300 dólares o 10,000 dólares anuales por anuncios ilimitados.<sup>10</sup> Las empresas utilizan los sitios Web escribiendo simplemente los criterios de empleo clave, las habilidades y la experiencia e indicando su ubicación geográfica. Después, hacen clic en *Búsqueda de candidatos* y, en segundos, obtienen una lista clasificada de currícula de candidatos que coinciden con los requisitos de la empresa. El número de sitios parece aumentar y disminuir diariamente. Por lo tanto, sólo analizaremos brevemente los sitios Web de empleo generales reconocidos más ampliamente: Monster.com, HotJobs.com y CareerBuilder.com, que a continuación serán brevemente explicados.

**Monster.com**

El sitio Web de empleo más grande es Monster.com.<sup>11</sup> La empresa está organizada alrededor de tres regiones geográficas (Asia y el Pacífico, Europa y América del Norte) y tiene como clientes a más de 490 de las empresas *Fortune* 500.<sup>12</sup> El sitio presenta información valiosa que está disponible para los buscadores de empleo, como recomendaciones para elaborar currícula, consejos para presentar entrevistas, información sobre salarios e información de la red.<sup>13</sup> Monster es muy rentable ya que un anuncio durante 60 días cuesta 305 dólares y una empresa puede anunciar un empleo y buscar en la base de datos de Monster por 705 dólares.<sup>14</sup>

**HotJobs.com**

HotJobs.com, una subsidiaria de Yahoo!, es una empresa de software y soluciones de reclutamiento.<sup>15</sup> Alrededor de 7,000 empleadores usan el sitio Web, el cual presenta una base de datos de 7 millones de currícula. Los ingresos provienen de las tarifas que pagan los empleadores, pero no se cobra a los buscadores de empleo. Además de sus ferias de empleo HotJobs Career Expo, esta empresa ofrece software de reclutamiento y un programa de aplicación de escritorio de empresa a empresa, Agency Exchange que conecta a gerentes de contratación y reclutadores.<sup>16</sup> El sitio presenta información valiosa para los solicitantes de empleo, como noticias de la industria, información sobre la comunidad, consejos para presentar entrevistas, recomendaciones para elaborar currícula, información sobre salarios y prestaciones, consejos para la búsqueda de empleo y oportunidades de educación y capacitación.<sup>17</sup>

**CareerBuilder.com**

Gannett Co., Inc. ha hecho equipo con Knight Ridder y Tribune Company como socio de CareerBuilder.com. Más de 90 periódicos de Gannett están ahora afiliados a CareerBuilder.com y esta empresa impulsa al canal de carreras de USATODAY.com. CareerBuilder.com, presente en 200 mercados locales, cubre la industria de reclutamiento a nivel nacional.<sup>18</sup> Además de su presencia en línea en los sitios Web de los periódicos y la estación de televisión, CareerBuilder.com entrega anuncios de empleo locales a una circulación dominical combinada de 15 millones a través de más de 130 periódicos de Gannett, Knight Ridder y Tribune Company.<sup>19</sup> CareerBuilder.com ofrece un agente confidencial de búsqueda personal que buscará oportunidades de empleo en áreas expresas de interés y las enviará por correo electrónico a los buscadores de empleo. El sitio proporciona evaluación de carreras en línea, recomendaciones para entrevistas y consejos para negociaciones salariales.<sup>20</sup>

**DIRECTEMPLOYERS.COM****DirectEmployers.com:**

Un buscador desarrollado por un grupo de corporaciones que permite a los candidatos buscar en las listas de empleo de las empresas afiliadas y ser llevado directamente al sitio Web de una empresa afiliada después de identificar un puesto deseado.

**DirectEmployers.com** es un buscador desarrollado por un grupo de corporaciones que permite a los candidatos buscar en las listas de empleo de las empresas miembro y ser llevado directamente al sitio Web de una empresa miembro después de identificar un puesto deseado. Desde su lanzamiento, DirectEmployers.com ha producido un impacto importante en el reclutamiento por Internet.<sup>21</sup> Empresas como Unisys, IBM, Cisco e Intel contribuyeron con un total de 5 millones de dólares para crear y operar el sitio.<sup>22</sup> Las empresas pueden inscribirse por 10,000 dólares anuales, con listas ilimitadas (los anuncios de empleo son tomados de los sitios Web corporativos diariamente); las empresas no lucrativas pagan 5,000 dólares.<sup>23</sup>

El concepto surgió porque algunas corporaciones habían realizado grandes inversiones en las secciones de "carreras" de sus sitios Web y deseaban conducir el tráfico hacia ellas en lugar de pagar anuncios en portales comerciales de contratación en línea. Don Guaglianone, vicepresidente de reclutamiento global de Unisys, comentó, "Nada me agradaría más que depender menos de los portales de contratación. La empresa gasta 250,000 dólares en listas en línea. En 1998, una empresa habría pagado a un portal de contratación de 20,000 a 30,000 para anunciar 1,000 empleos. Eso costaría alrededor de 200,000 dólares hoy en día".<sup>24</sup> En ocasiones, se cobraban tarifas extra por vincular a los candidatos directamente con los sitios Web corporativos.<sup>25</sup> DirectEmployers.com usa un enfoque distinto al de la mayoría de los portales de contratación donde las empresas pagan anuncios y las listas de empleo permanecen en los portales de contratación. Los candidatos pueden ir al sitio y si surge un empleo que parezca interesante, un clic los envía directamente al sitio Web del empleador. El visitante promedio del sitio permanece sólo segundos antes de ser llevado a un sitio corporativo. No hay empleos que ver en el sitio ni anuncios que hagan más lento el proceso.<sup>26</sup> DirectEmployers.com ha experimentado un aumento de su membresía de 500 por ciento desde su lanzamiento e informa que el buscador conduce más tráfico a sus sitios que los portales comerciales de contratación en línea.<sup>27</sup>

**SITIOS DE NICHOS**

Peter Weddle, autor de *Jobseeker's Guide to Employment Web Sites*, dijo, "Hace un año, la mayoría de las empresas empezaban la búsqueda de candidatos calificados recurriendo a uno de los grandes portales de contratación generales. Ahora, empiezan en sitios de empleo de nicho que se especializan en un área en particular".<sup>28</sup> Los sitios que se especializan por industria y nivel de empleo se están volviendo mucho más comunes.<sup>29</sup> Los **sitios de nicho** son sitios Web que abastecen a una profesión específica, algunos de estos sitios se analizarán a continuación. Parece haber un sitio para cada quien. Algunos fáciles de recordar son:

**Sitios de nicho:**

Sitios Web que abastecen a una profesión específica.

- cfo.com (un centro integral de recursos en línea para ejecutivos de finanzas).<sup>30</sup>
- CPACareerNet (un servicio de reclutamiento en línea que proporciona a las empresas de contaduría pública ayuda para encontrar empleados calificados).<sup>31</sup>

- careerjournal.com (su contenido procede de los recursos editoriales del *Wall Street Journal*. Los puestos que se presentan pertenecen a las áreas de gerencia ejecutiva y general, ventas, marketing, finanzas, tecnología y una gama de áreas relacionadas).<sup>32</sup>
- brassring.com (sitio para encontrar empleos en TI, en tecnología, en Internet e información sobre ferias de empleo).<sup>33</sup>
- dice.com (un proveedor líder de servicios de reclutamiento en línea para profesionales de la tecnología).<sup>34</sup>
- internships.wetfeet.com (empleadores que buscan internos exclusivamente).<sup>35</sup>
- brilliantpeople.com (una empresa de búsqueda de ejecutivos).<sup>36</sup>
- hospitalsoup.com (carreras en hospitales globales).<sup>37</sup>
- hireintellect.com (ofrece servicios a profesionales en comunicaciones y marketing, de nivel medio a ejecutivo, de empresas de la lista *Fortune* 1000 que pertenecen a las industrias de tecnología de punta, telecomunicaciones, servicios financieros, de negocio a negocio y de consumo de la ciudad de Atlanta).<sup>38</sup>
- joyjobs.com (empleo internacional para maestros).<sup>39</sup>
- employment911.com (proporciona ayuda para encontrar empleo en caso de emergencia).<sup>40</sup>
- techies.com (presenta sólo puestos vacantes relacionados con la tecnología).<sup>41</sup>
- techjobbank.com (se centra en las necesidades de reclutamiento de las empresas de tecnología).<sup>42</sup>
- coolworks.com (presenta empleos de aventura, como guardabosques).<sup>43</sup>
- sixfigurejobs.com (proporciona a ejecutivos y profesionales experimentados acceso a algunos de los empleos, reclutadores ejecutivos y herramientas disponibles de gestión de carreras más exclusivos).<sup>44</sup>
- TVjobs.com (empleos en transmisiones de televisión).<sup>45</sup>
- layover.com (empleos en transporte).<sup>46</sup>
- monstertrak.com (servicio de listas de empleos y currícula dirigido a estudiantes universitarios).<sup>47</sup>
- mfgjobs.com (creado exclusivamente para profesionales de manufactura e ingeniería).<sup>48</sup>

También hay un nicho disponible para profesores que desean cambiar de empleo. Anteriormente, los profesores de colegios y universidades debían ir a su biblioteca y revisar las incontables páginas de *The Chronicle of Higher Education* para buscar empleo. Ahora, sentados en la comodidad de su propio hogar pueden ingresar a [www.chronicle.com/](http://www.chronicle.com/), que los lleva al sitio Web de *The Chronicle of Higher Education*. Todos los empleos enlistados en la *Chronicle* se pueden ver en forma gratuita. Cada anuncio de un puesto tiene un vínculo con la página inicial de una universidad donde se puede obtener información adicional. Las universidades pagan las tarifas.

#### SITIOS DE TRABAJADORES POR CONTRATO

El capítulo 5 hace referencia a los trabajadores por contrato como una alternativa para el reclutamiento. Ahora, hay sitios disponibles para ayudar a este segmento de la fuerza de trabajo. Los profesionales que buscan un trabajo independiente recurren cada vez más a sitios Web que les permiten promocionarse globalmente. Actualmente, sitios Web especializados permiten a los trabajadores anunciar sus habilidades, establecer sus honorarios y elegir a un empleador. A continuación, se presentan tres sitios de este tipo:

- Freelance.com es un servicio de distribución de currícula creado específicamente para trabajadores independientes, consultores y trabajadores temporales. Los trabajadores independientes pueden ganar prestigio en el buscador mediante el pago de una cuota. Es posible desarrollar una presencia instantánea en Internet y una cartera. Incluso pueden diseñar un sitio Web para una empresa.<sup>49</sup>
- FreeAgent.com permite a los contratistas buscar en áreas como escritura técnica, apoyo a clientes y bienes raíces. También pueden interconectarse en línea con otros trabajadores independientes y mostrar sus habilidades a empleadores con una cartera en línea.<sup>50</sup>
- AllFreelanceWork.com es una base de información central para que los trabajadores independientes encuentren todo lo que necesiten en un solo sitio.

Los trabajadores independientes pueden buscar proyectos usando campos avanzados o echar un vistazo a través de diferentes categorías. Los gerentes de proyectos pueden anunciar empleos con opciones avanzadas para garantizar que los candidatos adecuados respondan al anuncio de su proyecto. Este servicio es gratuito.<sup>51</sup>

#### **NACElink**

Es el resultado de una alianza entre dos asociaciones no lucrativas, la Asociación Nacional de Universidades y Empleadores (NACE, por sus siglas en inglés; National Association of Colleges and Employers) y DirectEmployers Association, Inc., y también un grupo de colaboración inicial de centros de carrera.

#### **NACELINK**

**NACElink** es el resultado de una alianza entre dos asociaciones no lucrativas, la Asociación Nacional de Universidades y Empleadores (NACE, por sus siglas en inglés; National Association of Colleges and Employers) y DirectEmployers Association, Inc., y también un grupo de colaboración inicial de centros de carrera. NACElink se inauguró en 2002 con 27 escuelas de todo el país que participaron en el desarrollo y las pruebas iniciales.<sup>52</sup> Anuncios de empleo, bases de datos de currícula y los elementos de programación de entrevistas se integran en un sistema de base de datos que facilita la interacción de estudiante y empleadores. Shirley Marciniak, directora adjunta de relaciones con empleadores de la Universidad de Purdue, dijo, “Esto significa menos oportunidades perdidas para los estudiantes y más exposición para los empleadores”. El servicio es gratuito para los colegios miembro de NACE, pero se cobra una tarifa a los empleadores. Los empleadores pueden anunciar un puesto vacante hasta en cinco escuelas por 75 dólares o anunciar el mismo puesto vacante a todas las escuelas del sistema por 245 dólares. Ted Glatt, gerente de relaciones con universidades y abastecimiento de talentos de Lockheed Martin Corp., opinó que vale la pena el costo. “NACElink está diseñado exclusivamente para complementar nuestros esfuerzos de reclutamiento en el campus”, comentó. Los estudiantes pueden tener acceso al sitio a través del sitio Web del centro de carrera de su colegio. Los empleadores y los colegios pueden solicitar el servicio directamente en [www.nacelink.com](http://www.nacelink.com).<sup>53</sup>

#### **SITIOS DE EMPLEO PARA TRABAJADORES POR HORA**

Después de varios años de centrarse principalmente en los profesionales y sus posibles empleadores, los grandes sitios de empleo generales están tratando de atraer trabajadores de servicio y de cuello azul. Los tres portales comerciales de contratación en línea más importantes presentan listas de solicitudes de trabajadores por hora. Ya que el 60 por ciento de la fuerza laboral del país está integrado por trabajadores por hora, proporciona una base nueva y atractiva de actividad porque cada vez más trabajadores de cuello azul están usando Internet. El mercado laboral por hora se ha llenado a través de anuncios clasificados de periódico o agencias de dotación de personal.<sup>54</sup>

Tradicionalmente, han existido diferencias importantes en la manera de buscar empleo de los trabajadores por hora y los asalariados. La mayoría de los trabajadores por hora buscan empleo llenando solicitudes en vez de elaborar y enviar su currículum. Por lo tanto, los sitios permiten a los buscadores de empleo llenar una solicitud que los empleadores pueden revisar. Reconociendo que algunos trabajadores por hora no tienen acceso a computadoras, han establecido servicios telefónicos para aceptar las solicitudes. Algunos portales comerciales de contratación en línea tienen operadores bilingües en centros de llamadas que ayudan a los solicitantes de empleo a través del proceso.<sup>55</sup>

Careerbuilder.com permite a los trabajadores por hora capacitados solicitar empleos por hora indicando sus preferencias laborales, educación y experiencia.<sup>56</sup> Entre otras innovaciones de Careerbuilder.com está ofrecer a los estudiantes de habla hispana la capacidad para obtener un acceso rápido y fácil a más de 25,000 de los empleadores más importantes a nivel mundial. Con el nuevo centro bilingüe de búsqueda de empleo los hispanos definen sus criterios de búsqueda de empleo por empresa, tipo de empleo, industria y ciudad y reciben anuncios de empleo en español que cumplen con estos criterios.<sup>57</sup>

#### **DISEÑO DE UN SITIO WEB PARA BUSCADORES DE EMPLEO**

Los solicitantes de empleo han descubierto que establecer sus propios sitios Web puede ser muy útil en sus búsquedas de empleo. A los reclutadores y profesionales de RH les gustan estos sitios porque son una forma fácil de obtener más información sobre un candidato a un empleo. Los reclutadores pueden estudiar los antecedentes de un solicitante y establecer contacto sólo si están realmente interesados. Es mucho más fácil que dejar mensajes de voz. Desde el punto de vista de los solicitantes, tienen la posibilidad de arreglar la información para presentarla en una forma más conveniente.

Los sitios Web permiten a los buscadores de empleo ampliar sus currícula más allá del formato tradicional. Los reclutadores pueden leerlo o ignorarlo. Por ejemplo, un sitio Web puede contener una lista de proyectos que la persona dirigió, así como detalles de cada uno. Un sitio Web es también un buen lugar para anunciar cartas de referencia y detalles biográficos que pudieran ser de interés para los empleadores, pero que no se relacionan con el empleo, como trabajo voluntario y una lista de premios recientes. Un sitio Web eficaz debe tener un diseño sencillo, formado por una página inicial con un resumen ejecutivo, domicilio, números telefónicos y dirección de correo electrónico. Con frecuencia, son bastante útiles los vínculos con otras páginas, como la historia laboral cronológica, los antecedentes educativos, los logros y aspectos

más destacados de la carrera, fotografía y descripción biográfica, referencias y cartas de recomendación. Los dos buscadores de Internet más populares, Netscape e Internet Explorer, ofrecen clases individuales gratuitas.

#### BUSCADORES DE EMPLEO PASIVOS

##### **Buscadores de empleo pasivos:**

Personas que están dispuestas a cambiar de empleo si surge la oportunidad adecuada.

Las empresas que planean para el futuro consideran la tecnología de reclutamiento para establecer relaciones con profesionales talentosos. Hire.com está encaminada a atraer **buscadores de empleo pasivos**, personas que están dispuestas a cambiar de empleo si surge la oportunidad adecuada. “Son el tipo de candidatos que los cazadores de talentos buscarían si las empresas tuvieran el dinero para contratar cazadores de talentos”, afirma Robert Tate, vicepresidente de marketing de campo de Hire.com. Los buscadores de empleo pasivos desean tener control del proceso, así que el software les permite permanecer anónimos al proporcionar simplemente una dirección de correo electrónico y seleccionar una contraseña. El software les avisará cuando esté disponible un empleo que coincida con sus intereses. “La mayoría de los sitios solicitan el primer nombre, el apellido, el domicilio, la dirección de correo electrónico y la contraseña”, comenta Kevin Bethke, director general de Hire. “Si usted es un buscador de empleo pasivo, no desea dar tanta información.”<sup>58</sup>

Russell Rueff, vicepresidente de RH de Electronic Arts, la empresa diseñadora de juegos de video más grande del mundo, busca talentos no en los sitios usuales, sino en la intimidad de salas y recámaras. “Nuestros mejores candidatos se conectan a Internet y leen revistas de juegos”, comenta. “Pienso en la siguiente generación de empleados de 16 años de edad, puedo llegar a ellos porque nuestros juegos están en sus salas y recámaras. Todo lo que necesito es su dirección de correo electrónico”. Esas direcciones fluyen a un sistema de rastreo de solicitantes de Hire.com, una piedra angular de la estrategia de gestión de talentos de Electronic Arts.<sup>59</sup>

#### FUENTES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO E INTERNET

En el capítulo 5, analizamos las fuentes de reclutamiento externo entre las que estaban escuelas preparatorias, escuelas vocacionales, colegios de la comunidad, colegios y universidades, competidores del mercado laboral, ex empleados, desempleados, personas discapacitadas, personas de edad, personal militar y trabajadores por cuenta propia. Estas fuentes de reclutamiento también permanecen viables en el ambiente de Internet.

#### MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO E INTERNET

En el capítulo 5, la sección denominada “Métodos de reclutamiento externo” incluyó temas como: anuncios, agencias de empleo públicas y privadas, reclutadores, ferias de empleo, ferias de empleo virtuales, becarios, empresas de búsqueda de ejecutivos, asociaciones profesionales, solicitantes por iniciativa propia, casas abiertas, reclutamiento en eventos y bonos al firmar. Al describir el reclutamiento por Internet, algunos de estos temas generales se analizarán de nuevo y se añadirán otros.

##### **Anuncios**

Es muy probable que los anuncios impresos no sean desechados en un futuro cercano. Sin embargo, vaya a cualquiera de los portales de empleo importantes o sitios Web de empresas y se dará cuenta que los anuncios juegan un papel muy importante. Los sitios Web de empleo y las páginas iniciales de la mayoría de los sitios Web hacen sentir a las personas que están estudiando la información presentada. La sección de anuncios clasificados del periódico dominical también está disponible por Internet. Un aspecto positivo de esta forma de anuncios es que el número total de anuncios ha aumentado. Las revistas comerciales también se han beneficiado con Internet.

##### **Agencias de empleo privadas**

Las agencias de empleo tienen con frecuencia sus propios sitios Web para mostrar a los empleados potenciales la gama de empleos que están disponibles a través de sus agencias. En vez de bombardear al representante de la agencia con llamadas telefónicas, un buscador de empleo puede revisar el sitio para ver qué empleos podrían ser adecuados y después establecer contacto con la agencia. Los buscadores de empleo son enlazados con un reclutador personal, quien les ayuda a revisar las oportunidades de empleo y ofrece consejo de carreras por teléfono.

##### **Agencias de empleo públicas**

El Banco de Empleo de América es una sociedad integrada por el Departamento del Trabajo de Estados Unidos y el servicio de empleo público operado por el estado. Es la fuente en línea más grande de empleo nacional e internacional. Ofrece anuncios de empleo a empleadores y anuncios de currícula, así como también búsqueda de empleo por ocupación, palabra clave y código postal a buscadores de empleo.<sup>60</sup> Proporciona a los empleadores exposición rápida a nivel nacional de puestos vacantes y una reserva de candidatos de fácil acceso. El Banco de Empleos de América se localiza en [www.ajb.dni.us](http://www.ajb.dni.us). No cobra a los empleadores que enlistan sus puestos vacantes ni a los buscadores de empleo que lo utilizan para encontrar empleo. Ofrece ayuda a los que tienen

dificultad para escribir, también proporciona asistencia en la elaboración de un currículum y la redacción de una carta de presentación.<sup>61</sup>

### **Reclutadores en colegios**

Internet es una herramienta excelente para reclutar estudiantes universitarios. El trabajo del reclutador en universidades ha cambiado drásticamente con la llegada de Internet. Algunos reclutadores usan computadoras para comunicarse con consejeros de carrera universitarios y entrevistar a los estudiantes por medio de un sistema de videoconferencia sin dejar la oficina.

### **Ferías de empleo en línea**

La mayoría de los grandes portales comerciales de contratación conducen ferias de empleo en línea, cuyo objetivo son los mercados laborales internacionales y de Estados Unidos. Las ferias se anuncian en las páginas iniciales de los portales, así como en muchas otras páginas. Cada logotipo corporativo lleva a un usuario a una página con información sobre cada empresa, puestos vacantes y una forma de respuesta en línea. Una feria puede incluir 25 o más empresas. Cada empresa se presenta a sí misma y enlista los empleos disponibles. Cada empleo puede ser visto y si el solicitante cree que está calificado, es posible procesar inmediatamente una solicitud.

### **Becarios**

Actualmente, los estudiantes se enteran de muchos programas de becarios por medio de Internet. Muchos sitios se dedican a ayudar a los estudiantes a obtener empleo. Por ejemplo, [internships.wetfeet.com](http://internships.wetfeet.com) se centra en programas de becarios para estudiantes. Los empleadores que buscan becarios exclusivamente pueden encontrar estudiantes en este sitio. Los estudiantes también pueden buscar en una gran base de datos de becarios, leer reseñas de trabajos para becarios, crear su propio perfil de interno real o investigar empresas y carreras. Las empresas anuncian sus programas de becarios o las vacantes de internado individual a más de 250,000 buscadores de empleo cada mes. También pueden buscar en la base de datos de perfiles de candidatos.<sup>62</sup>

### **Empresas de búsqueda de directivos**

La diferencia principal entre el trabajo que las empresas de búsqueda de directivos hacían en forma tradicional antes de Internet y después de ésta es la velocidad. Ahora, las búsquedas toman semanas en vez de meses. Algunas empresas proporcionan soluciones de reclutamiento personalizadas a los empleadores y ofrecen a los candidatos acceso a oportunidades de empleo exclusivas alrededor del mundo. Combinan la experiencia de la búsqueda tradicional con el alcance y la velocidad de Internet.

### **Asociaciones profesionales**

Las asociaciones profesionales pueden combinar los elementos impresos y en línea mejor que nadie. La Sociedad para la Administración de Recursos Humanos tiene un excelente sitio Web para los profesionales de recursos humanos. En la página inicial, haga clic en "HR Careers" (Carreras de RH). Esto lo llevará a un sitio donde una persona se identifica como buscador de empleo o empleador. Hacer clic en "Job Seeker" (Buscador de empleo) lo llevará a un portal para "Search Jobs" (Buscar empleos) y usted puede buscar por título, fecha o ubicación. La búsqueda por título muestra todos los empleos de RH disponibles. Hacer clic en uno de ellos le proporcionará una descripción del puesto.<sup>63</sup> La mayoría de las asociaciones de profesionales nacionales operan sus sitios de carrera de un modo muy similar.

### **Solicitantes por iniciativa propia**

Si una organización tiene la reputación de ser un buen lugar para trabajar, tiene la posibilidad de atraer candidatos calificados aún sin realizar grandes esfuerzos de reclutamiento. Con Internet, ahora es mucho más fácil para los solicitantes por iniciativa propia solicitar un empleo. Una persona simplemente tiene que abrir la página inicial de una empresa para conocer más de ella. Por ejemplo, para muchos, Ford Motor Company tiene la reputación de ser un buen lugar de trabajo y por lo tanto, un solicitante puede tomar la decisión deliberada de visitar la página inicial de Ford, inmediatamente ven "Careers" (Carreras) y hacen clic en el ícono. Después, hacen clic en "View Today's Jobs" (Ver los empleos de hoy) para ver los puestos vacantes actuales. También tienen la opción de hacer clic en "On the Team" (En el equipo), "Our Company" (Nuestra empresa), "Career Programs" (Programas de carrera) y "How We Hire" (Cómo contratamos) para saber más del empleo en Ford Motor Company. Entonces, a los solicitantes se les pide responder preguntas para determinar si existe una concordancia entre sus intereses y el puesto vacante. Suponiendo que haya un puesto disponible, se les pide a los solicitantes que respondan un cuestionario sobre sus habilidades. El cuestionario permite a los solicitantes mencionar sus intereses personales, antecedentes y experiencias, así ayuda a Ford a relacionar a los solicitantes con los puestos vacantes.<sup>64</sup> Un candidato no ha solicitado un puesto hasta que complete el cuestionario. Recuerde la



sección sobre aspectos legales del reclutamiento por Internet del capítulo 5. En la página inicial de General Motors se sigue un procedimiento muy similar.<sup>65</sup> Entre los temas que usted puede elegir cuando hace clic en “Find a Job” (Encuentre un empleo) están “Apply on Line” (Solicite empleo en línea), “Attend an Event” (Asista a un evento), “GM Career Paths” (Trayectorias de carrera de GM), “Why Join GM” (Por qué ingresar a GM), “Student Center” (Centro de estudiantes), “Life in Michigan” (La vida en Michigan) y “Career Maps” (Mapas de carrera).<sup>66</sup>

#### Subasta de talentos:

La acción de una persona o personas que consiste en colocar sus competencias en un sitio Web y que las organizaciones hagan ofertas por sus servicios.

#### Subasta de talentos

Una **subasta de talentos** es la acción de una persona o personas que consiste en colocar sus competencias en un sitio Web y que las organizaciones hagan ofertas por sus servicios. A principios del año 2000, un grupo de 16 ingenieros pioneros trataron de vender sus servicios en eBay.com por una oferta inicial mayor de 3.14 millones de dólares. Finalmente, retiraron su oferta, pero había nacido la idea de personas subastándose a sí mismas por Internet. Hoy en día, agentes libres y consultores siguen usando la subasta de talentos. ITAuctionHouse.com usa un formato de subasta, donde las agencias de colocación y los empleadores hacen oferta por los servicios de profesionales de la TI. Una vez que se presenta una correspondencia exitosa, un representante de ITAuctionHouse facilita las negociaciones de empleo.<sup>67</sup>

#### ANUNCIOS DE CURRÍCULUM POR INTERNET

Al elaborar su currículum, los solicitantes deben darse cuenta que la mayoría de las empresas usan ahora sistemas automatizados. Estos sistemas asumen cierto estilo de currículum. Los que se desvían del estilo aceptado son ignorados o simplemente se eliminan.<sup>68</sup>

Estos sistemas requieren un formato común conocido como ASCII que significa “Código Estándar Americano para el Intercambio de Información” (American Standard Code for Information Interchange). El texto ASCII es la forma de texto más sencilla, lo que significa que no existe un formato en el documento y que el texto no es específico para una aplicación. ASCII es el formato de texto usado ampliamente cuando usted lee y escribe correos electrónicos. Debido a su simplicidad, el texto ASCII permite a todo mundo elaborar un currículum en línea que los empleadores potenciales pueden ver en Internet, sin importar el tipo de software que se esté usando.<sup>69</sup>

El correo electrónico se ha vuelto un método usual para proporcionar currículum a las organizaciones. Para elaborar un currículum ASCII, escríbalo usando su aplicación de procesador de texto, como Microsoft Word, y después guárdelo como un documento de sólo texto. Ésta debe ser una opción de su comando “Guardar como”. Como su currículum aparecerá como texto ASCII, no reconocerá comandos específicos de formato especial para su procesador de texto.<sup>70</sup> Por lo tanto, usted debe estar al tanto de estos errores comunes:

- Evite caracteres especiales.
- No use tabuladores, use la barra espaciadora.
- No use la característica de ajuste de palabras al elaborar su currículum; en vez de eso, use espacios para insertar saltos de línea.
- Use la fuente y el tamaño predeterminados.
- No use negritas ni cursivas.
- No use bloques de texto.
- No use columnas.
- No coloque nombres ni líneas a los lados del currículum.<sup>71</sup>

Presentamos algunos consejos adicionales para ayudarlo a lograr que su currículum enviado por correo electrónico sea revisado:

- La presentación del currículum no se debe comprimir. Algunas personas no pueden abrir un archivo ZIP o no tienen el tiempo para hacerlo. Lo mismo puede decirse de guardar su currículum como un archivo PDF de Adobe Acrobat o una presentación en PowerPoint.
- Copie el texto del currículum al correo electrónico. Envíe una copia a su propio correo electrónico como una forma de verificación. Una vez que esté satisfecho, envíelo al empleador.<sup>72</sup>

#### Sistemas de gestión de currículum:

Sistemas que exploran currícula integrándolos a bases de datos, buscan en las bases de datos mediante un comando y clasifican los currícula de acuerdo con el número de resultados de búsqueda exitosos que reciben.

#### SISTEMAS DE GESTIÓN DE CURRÍCULUM

Se han desarrollado varias bases de datos de currícula electrónica, la cual varía ampliamente en tamaño, contenido, facilidad de acceso y costo. Los **sistemas de gestión de currículum** exploran currícula integrándola a bases de datos, buscan en las bases de datos mediante un comando y clasifican los currícula de acuerdo con el número de resultados de búsqueda exitosos que reciben.

ENRIQUE SÁNCHEZ  
1508 Westwood Drive  
Nueva York, NY 20135  
(914) 555-3869

**OBJETIVO:**

Obtener un puesto de primer ingreso en una empresa de contabilidad pública.

**ANTECEDENTES LABORALES:**

De noviembre de 2003 a la fecha: Administrador auxiliar en Touch of Class Foods Corporation

\*\*Elaborar libros contables de cuentas por pagar y cuentas por cobrar.

\*\*Crear un programa receptivo de facturas.

\*\*Preparar los rendimientos fiscales corporativos y todos los programas.

\*\*Supervisar el programa interno.

\*\*Iniciar las certificaciones ISO-9002 en todas las áreas de producción de la planta.

De mayo de 2001 a noviembre de 2003: *Asistente personal* en Park Board of Trustees

\*\*Investigación y desarrollo en el Distrito de alcantarillado municipal.

\*\*Apoyo en procedimientos de contabilidad general.

\*\*Apoyo en asuntos relacionados con clientes.

\*\*Apoyo en la distribución de fondos públicos.

**EDUCACIÓN:**

Maestría en Administración de empresas, Universidad de Nueva York, 2000, GPA: 3.8.

Licenciatura en Administración de empresas, enfoque en impuestos individuales y corporativos con énfasis en administración de sistemas de información, 2000, GPA: 3.2.

**HABILIDADES DE CÓMPUTO:**

\*\*Microsoft Word, AmiPro, WordPerfect 7.0.

\*\*Lotus 123, Microsoft Excel, Quattro Pro, Quicken.

\*\*Aplicaciones Windows y Windows XP.

**AFILIACIONES:**

\*\*ISO-9002.

\*\*Asociación Nacional de Gestión de la Calidad Total.

**Figura A5.1** Ejemplo de currículum con palabras clave

En ocasiones, estas búsquedas utilizan múltiples criterios (de 10 a 20). Las grandes corporaciones y las empresas de reclutamiento usan generalmente sistemas de gestión de currículum para realizar un mejor trabajo de investigación previo de los currícula que llegan en respuesta a anuncios colocados en la Red. El sistema clasifica los currícula en orden, de la que más coincide con los requisitos de la empresa a la que menos coincide.

La dependencia en sistemas de gestión de currículum, junto con el recorte de personal en los departamentos de recursos humanos de muchas corporaciones, ha ocasionado una situación en la que muchos nunca son revisadas por ojos humanos cuando ingresan al sistema. Por lo tanto, un solicitante de empleo debe elaborar su currículum de tal manera que sea fácil de detectar por una computadora o scanner con el fin de ampliar su vida en una base de datos y aumentar su probabilidad de éxito.

Para que el proceso funcione, se debe usar un nuevo estilo de currículum. Las **palabras clave** son las palabras o frases que se usan para buscar en bases de datos currícula que coincidan. Esta concordancia se denomina logro (*hit*) y ocurre cuando uno o más currícula son seleccionados al cumplir con los diversos criterios (palabras clave) que se usan en la búsqueda. Las palabras clave tienden a ser del tipo de nombres o frases (Word 2000, UNIX, BioChemist) en vez de los verbos que se encuentran con frecuencia en los currícula tradicionales (desarrollado, coordinado, otorgado, organizado). Otra forma de ver las frases de palabras clave es pensar en las tareas del empleo. Detallar las tareas del empleo de un individuo puede requerir un cambio en la forma de pensar, diferente a la elaboración tradicional del currículum. El **currículum con palabras clave** contiene una descripción adecuada de las características del solicitante de empleo y de su experiencia en alguna industria en específico, presentado en palabras clave para que se adapte al proceso de búsqueda electrónica por computadora. Éstas son las palabras y frases que los empleadores y reclutadores usan para buscar *con éxito* en las bases de datos. No proporcionar suficientes éxitos puede limitar la utilidad del currículum.<sup>73</sup>

La figura A5.1 de este apéndice muestra un ejemplo de un currículum con palabras clave. Los buscadores de empleo necesitan elaborar generalmente dos versiones de sus currícula, un

**Palabras clave:**

Palabras o frases que se usan para buscar en bases de datos currícula que coincidan.

**Currículum con palabras clave:**

Un currículum que contiene una descripción adecuada de las características del solicitante de empleo y de su experiencia en alguna industria en específico presentado en palabras clave para que se adapte al proceso de búsqueda electrónica por computadora.

currículum con palabras clave y otro tradicional (descrito en el capítulo 6). El currículum tradicional se seguirá diseñando para que *personas reales* puedan leerlo en “20 segundos o menos” y tendrá los diversos formatos presentados por incontables escritores de currícula y programas de elaboración de currículum. Sin embargo, el currículum con palabras clave se debe agregar al arsenal del buscador de empleo para utilizarlo en cualquier situación en la que se requiera una detección de cómputo o anuncio en línea. La clave del éxito en el futuro es elaborar ambas correctamente y entregarlas después a los empleadores potenciales.<sup>74</sup>

#### TALENTOLOGY.COM

La tecnología que usa talentology.com permite a los empleadores y buscadores de empleo buscar candidatos y empleos por habilidades específicas, en vez de buscarlos por palabras clave erróneas o poco confiables.<sup>75</sup> “Muchos empleadores gastan sus presupuestos de reclutamiento y muchos buscadores de empleo pierden su tiempo filtrando resultados sin sentido generados por palabras clave y búsquedas tradicionales de currícula”, comentó Frank Pirri, presidente y director general de Talentology. “El talento se prueba en las habilidades, no en palabras. Uno tiene que ir más allá de las palabras de un currículum y considerar su contenido. Nuestro sistema es la siguiente generación de la tecnología de búsqueda de empleo.” Los buscadores de empleo elaboran perfiles de antecedentes usando los mismos términos que utilizan los empleadores para anunciar descripciones de puesto. Ambos tienen acceso a un lenguaje común de más de 12,000 habilidades específicas, permitiendo al software generar concordancias exactas clasificadas por porcentaje. Los empleadores pueden identificar con facilidad a los candidatos mejor calificados en los primeros lugares de la lista e invitarlos después a presentar entrevistas. “Nuestro sistema enlaza a la persona correcta con la oportunidad correcta”, afirma Pirri “Y reconoce que verse bien en un papel no siempre es suficiente”. Talentology.com protege la confidencialidad de sus buscadores de empleo y presenta información completa de contactos a un empleador sólo cuando se acuerda realizar una entrevista. Los empleadores no pagan ninguna tarifa por el servicio hasta que es aceptada una invitación de entrevista, para ahorrar costos y riesgos.<sup>76</sup>

## Términos clave

- Internet, 149
- Web (World Wide Web), 149
- Intranet, 150
- DirectEmployers.com, 151
- Sitios de nicho, 151
- NACElink, 153
- Buscadores de empleo pasivos, 154
- Subasta de talentos, 156
- Sistemas de gestión de currículum, 156
- Palabras clave, 157
- Currículum con palabras clave, 157

## Referencias bibliográficas

1. “Internet”, *Cambridge International Dictionaries*, Cambridge University Press (2000).
2. *Ibid.*
3. Adam Geller, “Resume Limbo”, *Tulsa World* (20 de octubre de 2002): E7.
4. “More Pros and Cons to Internet Recruiting”, *HR Focus* 77 (mayo de 2000): 8-9.
5. *Cambridge International Dictionaries*, Cambridge University Press (2000).
6. “Web Technology Dominates HR Delivery”, *HR Focus* 77 (mayo de 2000): 9.
7. Stephanie Armour, “Corporate Intranets Help Bring Employees into the Loop”, *USA Today* (20 de marzo de 2000): 03B.
8. Barbara Kreisler, “Electronic Age Has Changed the Job Hunt”, *Richmond Times-Dispatch* (27 de octubre de 2002): S-6.
9. Mike Moralis, “Web-Based Recruitment Gaining Power Through Standardization”, *Canadian HR Reporter* (20 de mayo de 2002): G9.
10. “High-Tech Hiring”, *Nation’s Restaurant News* (28 de octubre de 2002): T4.
11. Liz Claman and Brad Goode, “TMP Worldwide — Chairman & CEO Interview”, *CNBC/Dow Jones Business Video* (Maryland; 13 de febrero de 2003).
12. “TMP Worldwide Inc.”, *Hoover’s Company Capsules* (1° de febrero de 2003).
13. <http://content.monster.com/>, 1° de agosto de 2003.
14. <https://secure.monster.com/index.asp?ECOMAD=emplojin,PAJ2>, 1° de agosto de 2003.
15. “HotJobs.com, Ltd.”, *Hoover’s Company Capsules* (1° de febrero de 2003).
16. *Hoover’s Company Capsules* (1° de febrero de 2003).
17. <http://www.hotjobs.com/htdocs/tools/index.html>, 1° de agosto de 2003.
18. <http://www.careerbuilder.com/share/AboutUs/Index.htm?zbid=X185E1A6720B8FB2FB4EA1506C8A7CE4D262CAA4EEEAB7E600881AA149210B0F5C>, 1° de agosto de 2003.
19. “Careerbuilder.com completa exitosamente el lanzamiento del periódico Gannet y su televisora como afiliados de Career Builder.com”, *PR Newswire* (19 de diciembre de 2002).

20. *Ibid.*
21. "Directemployers Association reporta un impresionante crecimiento en su primer año de operación", *PR Newswire* (13 de febrero de 2003).
22. James M. Von Bergen, "Group of Companies Dumps Job Listing Sites, Forms Own Job Board", *Philadelphia Inquirer* (19 de febrero de 2002).
23. Ann Harrington, "Can Anyone Build a Better Monster?" *Fortune* (13 de mayo de 2002): 189-192.
24. Von Bergen, "Group of Companies Dumps Job Listing Sites, Forms Own Job Board".
25. Todd Raphael, "A Detour Around the Job Boards", *Workforce* 81 (mayo de 2002): 18.
26. *Ibid.*
27. "Directemployers Association Reports Tremendous Growth in First Year of Operation".
28. T. Shawn Taylor, "With So Many Resumes on the Internet, Many End Up Cyber-Trashed", *Chicago Tribune* (14 de febrero de 2002): 50P.
29. George Capulet, "The Job Site Evolution", *Rough Notes* 146 (marzo de 2003): 173-174.
30. <http://www.cfo.com>, 1° de agosto de 2003.
31. Susan B. Anders, "Website of the Month: CPA Career-Net", *The CPA Journal* 72 (noviembre de 2002): 17.
32. <http://www.careerjournal.com/aboutus/index.html>, 1° de agosto de 2003.
33. [http://www.brassring.com/EN/ASP/CIM/br\\_home.asp](http://www.brassring.com/EN/ASP/CIM/br_home.asp), 1° de agosto de 2003.
34. [http://about.dice.com/ireye/ir\\_site.zh.html?ticker=dice&script=2100](http://about.dice.com/ireye/ir_site.zh.html?ticker=dice&script=2100), 1° de agosto de 2003.
35. <http://internships.wetfeet.com/>, 1° de agosto de 2003.
36. <http://www.brilliantpeople.com/employers.htm>, 1° de agosto de 2003.
37. <http://www.hospitalsoup.com>, 1° de agosto de 2003.
38. <http://www.hireintellect.com/frameset.html>, 1° de agosto de 2003.
39. <http://www.joyjobs.com>, 1° de agosto de 2003.
40. <http://www.employment911.com/asp/about.asp>, 1° de agosto de 2003.
41. <http://www.techies.com/>, 1° de agosto de 2003.
42. [http://www.techjobbank.com/cfm\\_techjob\\_about.cfm?APPEMP=A](http://www.techjobbank.com/cfm_techjob_about.cfm?APPEMP=A), 1° de agosto de 2003.
43. <http://www.coolworks.com>, 1° de agosto de 2003.
44. <http://www.sixfigurejobs.com>, 1° de agosto de 2003.
45. <http://www.TVjobs.com>, 1° de agosto de 2003.
46. <http://www.layover.com>, 1° de agosto de 2003.
47. <http://www.monstertrak.com/>, 1° de agosto de 2003.
48. Jill Jusko, "Online Network Targets Manufacturing", *Industry Week* 251 (julio de 2002): 15.
49. <http://www.allfreelance.com/>, 1° de agosto de 2003.
50. <http://www.freeagent.com/about/index.asp>, 1° de agosto de 2003.
51. <http://www.allfreelancework.com/>, 1° de agosto de 2003.
52. [http://www.nacelink.com/nl\\_about.asp](http://www.nacelink.com/nl_about.asp), 1° de agosto de 2003.
53. Tischelle, George, "NACElink Offers Grads Low-Cost Job-Search Option", *InformationWeek* (15 de julio de 2002): 24.
54. "Job Web Sites Aim for Hourly Workers", *AP Online* (24 de enero de 2003).
55. *Ibid.*
56. "Careerbuilder.com Launches National Marketing Campaign to Promote the Smarter Way to Find a Better Job", *PR Newswire* (23 de diciembre de 2002).
57. *Ibid.*
58. Tischelle, George, "Rousing the Passive Job Seeker", *InformationWeek* (3 de junio de 2002): 75.
59. Eric Krell, "Recruiting Outlook: Creative HR for 2003", *Workforce* (1° de diciembre de 2002): 40.
60. Marilyn Rosenthal, "America's Job Bank", *Library Journal* (1° de octubre de 2002): 70.
61. <http://www.ajb.dni.us>, 1° de agosto de 2003.
62. <http://internships.wetfeet.com/>, 1° de agosto de 2003.
63. <http://www.shrm.org/jobs/jobdetail>, 1° de agosto de 2003.
64. <http://www.ford.com>, 1° de agosto de 2003.
65. <http://www.gm.com/>, 1° de agosto de 2003.
66. [http://www.gm.com/company/careers/find\\_job.html](http://www.gm.com/company/careers/find_job.html), 1° de agosto de 2003.
67. [www.itauctionhouse.com/about.asp](http://www.itauctionhouse.com/about.asp), 1° de agosto de 2003.
68. Ted Daywalt, "Tips on Developing a Technical Resume", *Printed Circuit Design* 19 (septiembre de 2002): 26.
69. "ASCII Resumes", [www.careermosaic.com](http://www.careermosaic.com), 28 de febrero de 2000.
70. "How to Find a Job on the Internet", *Computer Desktop Encyclopedia*, The Computer Language Co. Inc. (1° de octubre de 2002).
71. Daywalt, "Tips on Developing a Technical Resume", 26.
72. Kim Komando, "Tech Tools Help with Job Search", *Times Union (Albany)* (1° de enero de 2003): D2.
73. Taunee Bensson, "Does Your Resume Vanish into a Black Hole?" [www.careers.wsj.com](http://www.careers.wsj.com), 3 de marzo de 2000.
74. Wayne M. Gonyea, "Tips on Using Keywords for Electronic Resumes", [www.careermosaic.com](http://www.careermosaic.com), 28 de febrero de 2000.
75. "Searching for the Right Talent for the Right Job Just Got Better", *PR Newswire* (6 de marzo de 2003): 1.
76. "Talentology.com Creates Online Job Searching Based on Skill, Not Words", *PR Newswire* (21 de agosto de 2002).



## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Al concluir este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- 1 Explicar el significado de la selección de personal.
- 2 Identificar los factores ambientales que afectan el proceso de selección.
- 3 Describir el proceso de selección general.
- 4 Explicar la importancia de la entrevista preliminar.
- 5 Describir la revisión de solicitudes y currícula.
- 6 Explicar la aplicación de pruebas de selección, incluyendo las ventajas, los problemas potenciales y las características de las pruebas de selección diseñadas adecuadamente.
- 7 Explicar los tipos de estudios de validación.
- 8 Describir los tipos de pruebas de empleo.
- 9 Describir el concepto de pruebas genéticas.
- 10 Analizar los centros de evaluación como un medio de selección.
- 11 Explicar la importancia de la entrevista de empleo, incluyendo la planeación y el contenido de la entrevista.
- 12 Describir los tipos generales de entrevista.
- 13 Explicar la importancia creciente de la entrevista de comportamiento.
- 14 Describir los diversos métodos de entrevista.
- 15 Explicar las implicaciones legales de la entrevista.
- 16 Explicar el uso de las verificaciones de referencias personales, las investigaciones de antecedentes y las pruebas de polígrafo.
- 17 Describir la decisión de selección, el examen médico y la notificación a candidatos.

*Selección***ARH EN acción:*****Fraude en antecedentes***

La selección de empleados capaces es una de las prioridades de la gerencia. Para tomar decisiones de selección acertadas, los gerentes deben tener la capacidad de evaluar la información confidencial de los candidatos. Esto se ha vuelto cada vez más difícil en los últimos años debido a que la falsedad de los antecedentes es una práctica que ha aumentado considerablemente. Algunos solicitantes, cuando pueden, exageran sus habilidades, escolaridad y experiencia; otros ni siquiera son quienes dicen ser. Recientemente, Automatic Data Processing (ADP) condujo un estudio de 2.6 millones de verificaciones de antecedentes. El estudio descubrió que el 44 por ciento de los registros de empleo mostraba discrepancias entre lo que proporcionó el solicitante y lo que informó el empleador previo. Trece por ciento de estas diferencias de información contenían comentarios negativos de parte del empleador anterior con respecto a los hábitos de trabajo del solicitante.<sup>1</sup> Entre enero de 1998 y octubre de 2000, American Background Information Services Inc. (ABI), con sede en Winchester, Virginia, descubrió antecedentes penales que no habían sido revelados en el 12.6 por ciento de las personas que investigó. Otros expertos dicen que esta cifra es común. "De 10 a 20 por ciento de los solicitantes miente", comenta Randy Baker, gerente de RH de Birch Telecomm, con sede en Emporia, Kansas. "Alrededor de 8.3 por ciento de los solicitantes investigados tenían antecedentes penales y 23 por ciento habían tergiversado sus antecedentes educativos y laborales" afirma Blair Cohen, director general de InfoMart Inc., una empresa de investigación de empleo con sede en Atlanta. En algunas industrias, estas cifras son todavía más altas. Los solicitantes de telemarketing poseen una tasa criminal de 30 a 40 por ciento, según Kit Fremin, propietario de Background Check Internacional LLC, con sede en Temecula, California.<sup>2</sup>

Para las organizaciones, la mejor manera de detectar solicitudes fraudulentas es realizar investigaciones de antecedentes. Un punto de partida en este proceso es la Ley federal de Reporte Justo de Crédito (FCRA) que exige, en la mayoría de los casos, que un solicitante esté notificado y conforme con las verificaciones de antecedentes. Entre la FCRA y las leyes de privacidad estatales existen muchas restricciones sobre la manera en que se debe usar la información obtenida en las verificaciones de antecedentes. Las organizaciones deben ser cuidadosas porque podrían enfrentar un litigio costoso.<sup>3</sup>

La falsedad de los antecedentes puede plantear todo tipo de dificultades a los empleadores. Además de los dilemas relacionados con la contratación de un empleado insatisfecho, un problema legal enorme que ha surgido es la contratación negligente, que analizaremos posteriormente en este

capítulo. A pesar de las dificultades que surgen para la realización de investigaciones de antecedentes, muchas organizaciones consideran el proceso como obligatorio.

**Comenzamos este** capítulo con un análisis del fraude en antecedentes, seguido por la explicación de la importancia de la selección de personal y la identificación de los factores ambientales que afectan al proceso de selección. A continuación, se describirá el proceso de selección general. Las dos secciones siguientes abordarán la entrevista preliminar, y la revisión de solicitudes y currícula. Después, se explicará la aplicación de las pruebas de selección, incluyendo las ventajas de las pruebas, sus problemas potenciales y las características de las pruebas de selección diseñadas adecuadamente. Tras presentar las secciones que describen los tipos de estudios de validación y los tipos de pruebas de empleo se destacará la importancia de la entrevista de empleo, incluyendo la planeación y el contenido de la entrevista. A continuación, se presenta los tipos generales de entrevista y la influencia creciente de la entrevista de comportamiento. Después, se incluirá un análisis de los diversos métodos de entrevista y las implicaciones legales de ésta. La parte final de este capítulo está dedicada a una explicación del uso de las verificaciones de referencias personales, las investigaciones de antecedentes, las pruebas de polígrafo, la decisión de selección, el examen médico y la notificación a los candidatos.

## 1 OBJETIVO

Explicar el significado de la selección de personal.

### Selección:

El proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular.



Web Wisdom

Vínculos de RH de la SHRM

[www.shrm.org/hrlinks/default.asp](http://www.shrm.org/hrlinks/default.asp)

Este sitio Web de la SHRM aborda varios aspectos de la selección.

## La importancia de la selección de personal

En tanto que el reclutamiento alienta a las personas a buscar empleo en una empresa, el propósito del proceso de selección es identificar y emplear a las personas mejor calificadas. La **selección** es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular. Como se podría esperar, el éxito del reclutamiento de una empresa ejerce un impacto importante en la calidad de la decisión de selección. Cuando los esfuerzos de reclutamiento fallan en la búsqueda de solicitantes calificados, la organización debe contratar personas poco calificadas. Existen muchas formas de mejorar la productividad, pero ninguna es mejor que tomar la decisión de contratación correcta. Los empleados con alto desempeño de una organización aportan de 5 a 22 veces más valor a sus empresas que los empleados con un desempeño medio o bajo.<sup>4</sup> Una empresa que selecciona empleados de excelente calidad genera enormes beneficios que se repiten cada año que el empleado permanece en la nómina. Por otro lado, las decisiones de selección deficientes pueden ocasionar un daño irreparable. Una mala contratación puede afectar el estado de ánimo de todo el personal, sobre todo en un puesto donde el trabajo en equipo es fundamental.<sup>5</sup> Seleccionar a la persona equivocada para cualquier puesto puede costar dinero a la empresa y los riesgos son aún mayores en la asignación de expatriados. Los proyectos globales siempre requieren un cuidado adicional en el manejo de diferentes culturas, políticas y prácticas de negocios. Una falla de selección puede costar en cualquier parte de dos a cinco veces el salario anual de un empleado.<sup>6</sup>

La mayoría de los gerentes reconoce que la selección de personal es una de sus decisiones de negocios más difíciles e importantes. La contratación de personal nunca ha sido fácil. Hace 2,000 años, los administradores de la dinastía Han trataron de convertir en una ciencia el proceso de selección al crear descripciones de puesto largas y detalladas para los servidores civiles. Como los recién contratados raras veces se desempeñaban tan bien como se esperaba, los funcionarios se sentían frustrados por los pobres resultados de sus esfuerzos, según sugieren los registros arqueológicos.<sup>7</sup>

Michael J. Lotito, ex presidente del consejo de administración de la SHRM, declaró, "HR ha sido tradicionalmente considerado como el lado fácil de los negocios, pero yo sostengo que atraer y retener a las personas adecuadas para la organización es el lado difícil de los negocios porque es el fundamento sobre el que se basa todo lo demás".<sup>8</sup>

Libby Sartain, vicepresidenta de recursos humanos de Southwest Airlines, ofrece otra perspectiva. Ella afirma, “Es preferible tener menos empleados y trabajar horas extra que contratar una manzana podrida”.<sup>9</sup> Si una empresa contrata varias *manzanas podridas*, no podrá seguir siendo exitosa durante largo tiempo aunque tenga planes perfectos, una sólida estructura organizacional y sistemas de control precisos. Debe haber personal competente disponible para garantizar el logro de las metas organizacionales. En la actualidad, como muchas empresas tienen acceso a la misma tecnología, las *personas* son las que hacen la verdadera diferencia. La ventaja competitiva de una organización se ha vuelto cada vez más dependiente de los recursos humanos.

De manera especial, las empresas pequeñas no pueden darse el lujo de cometer errores de contratación. Aunque el error de una persona incompetente en una empresa grande puede tener consecuencias insignificantes, un error similar en una empresa pequeña puede ser devastador. En la empresa pequeña, menos especializada, cada persona es comúnmente responsable de una mayor parte de la actividad de negocios.

Relacionar adecuadamente a las personas con los puestos y la organización es la meta del proceso de selección. Si las personas están sobrecalificadas, subcalificadas o por alguna razón no se *adaptan* al empleo o a la cultura de la organización, serán ineficaces y probablemente abandonen la empresa, voluntariamente o no.

## 2 OBJETIVO

Identificar los factores ambientales que afectan el proceso de selección.

## Factores ambientales que afectan el proceso de selección

Un proceso estandarizado de investigación de antecedentes seguido en forma sistemática simplificaría el proceso de selección. Sin embargo, las circunstancias pueden requerir hacer excepciones. Las secciones siguientes describen los factores ambientales que afectan al proceso de selección.

### Otras funciones de recursos humanos

El proceso de selección afecta y es afectado por casi todas las demás funciones de RH. Por ejemplo, si el proceso de selección proporciona a la empresa sólo trabajadores poco calificados, la organización deberá intensificar sus actividades de capacitación. Si el paquete de compensación es inferior a los que ofrece la competencia de la empresa, la contratación de los solicitantes mejor calificados será difícil o imposible. La misma situación se presenta si el récord de seguridad y el bienestar de la empresa está por debajo del estándar.

### Aspectos legales

Los asuntos legales desempeñan un papel importante en la Administración de RH debido a la legislación, los mandatos del ejecutivo federal y las decisiones de la corte. El impacto es especialmente importante en las prácticas de selección de una empresa, ya que es en este momento cuando la persona y el empleador establecen contacto directo por primera vez. Una encuesta descubrió que alrededor de una cuarta parte de todas las demandas por discriminación se originaron en las acciones de reclutamiento y selección de los empleadores.<sup>10</sup> Por lo tanto, aunque el propósito básico de la selección es determinar la elegibilidad de los candidatos para el puesto, también es esencial que las organizaciones mantengan prácticas no discriminatorias.

**Solicitudes por inmigrantes.** La necesidad de detener la inmigración ilegal motivó al Congreso a promulgar la Ley de Reforma y Control de la Inmigración (IRCA) de 1986, analizada previamente en el capítulo 3. La IRCA hizo más severas las sanciones penales para los empleadores que contraten extranjeros ilegales, nieguen a los extranjeros ilegales las prestaciones de asistencia social financiadas federalmente y legitimen a algunos extranjeros por medio de programas de amnistía. Para cumplir con la IRCA, no se requiere que los candidatos para un empleo sean ciudadanos estadounidenses, pero deben probar que son elegibles para trabajar en Estados Unidos. Los empleadores deben exigir a todos los empleados nuevos que llenen y firmen una forma de verificación (Forma I-9) para certificar que son elegibles para el empleo. Estas personas pueden establecer su elegibilidad presentando un pasaporte estadounidense, una tarjeta de registro de



extranjero con fotografía o un permiso laboral que establezca la identidad de la persona y su elegibilidad. Los empleadores deben reconocer que los documentos falsos no son poco comunes y deben protegerse conduciendo una investigación de antecedentes.

**Solicitudes a través de Internet.** El aumento drástico de las empresas que usan Internet para llevar a cabo el reclutamiento se ha agregado a los retos de la gerencia. Por ejemplo, las directrices de la EEOC sugieren que las empresas con más de 100 empleados mantengan registros durante un periodo mínimo de dos años.<sup>11</sup> Esta información permite la compilación de datos demográficos (incluyendo, edad, raza y género) basados en esa reserva de solicitantes.<sup>12</sup> La EEOC usa esta información para evaluar las prácticas de contratación de una empresa.

El desastre nacional del 11 de septiembre también afectó al proceso de selección. Por ejemplo, la Administración de Alimentos y Medicinas Estadounidense, recientemente impulsó a los restaurantes a implementar medidas como las verificaciones de antecedentes penales de los empleados para proteger de los terroristas la comida de la nación.<sup>13</sup> Como se menciona en la perspectiva global al final de este capítulo, las reglas concernientes a la contratación de empleados nacidos fuera de Estados Unidos no han variado mucho después del 11 de septiembre, pero sí ha cambiado la manera en que la Oficina de Ciudadanía y Servicios Inmigratorios (anteriormente Servicio de Inmigración y Naturalización) implementa las reglas.

### **Velocidad de la toma de decisiones**

El tiempo disponible para tomar la decisión de selección también produce un efecto importante en el proceso de selección. Por ejemplo, suponga que el gerente de producción de una empresa de manufactura llega a la oficina del gerente de recursos humanos y dice, “mis únicos inspectores de control de calidad tuvieron un pleito y ambos renunciaron. No puedo operar hasta que esos puestos se ocupen”. En esta situación, la velocidad es decisiva y algunas llamadas telefónicas, dos entrevistas breves y una oración pueden constituir todo el proceso de selección. Por otro lado, llevar a cabo una búsqueda nacional para seleccionar a un directivo puede tomar meses.

En las burocracias, no es raro que el proceso de selección tome una cantidad de tiempo considerable. No obstante, como se analizará en una sección posterior, si el proceso tarda demasiado, los mejores candidatos estarán trabajando para otro empleador más eficiente. Como dijo el propietario de una empresa de Atlanta, “si no estás listo para tomar una decisión y ofrecer a un buen candidato un empleo en 24 horas, éste se habrá ido ido con el próximo tipo que pueda tomar una decisión”.<sup>14</sup> Obviamente, esta extrema urgencia no existe en todas las situaciones; sin embargo, la idea está bien planteada.

### **Jerarquía organizacional**

Por lo general, las organizaciones toman distintos enfoques para llenar puestos en diversos niveles. Por ejemplo, considere las diferencias en la contratación de un director general y un capturista. Se necesitarían amplias verificaciones de antecedentes y múltiples entrevistas para el puesto ejecutivo. Por otro lado, un solicitante de un puesto administrativo quizá presentaría una prueba de procesador de texto y una breve entrevista de empleo.

### **Reserva de solicitantes**

El número de solicitantes calificados para un empleo en particular también puede afectar al proceso de selección. El proceso puede ser verdaderamente selectivo sólo si existen varios solicitantes calificados. Sin embargo, pueden estar disponibles sólo algunos solicitantes con las habilidades requeridas. Entonces, el proceso de selección se convierte en un asunto de elegir a cualquiera que esté a la mano. La expansión y la contracción del mercado laboral también ejerce una influencia considerable en la disponibilidad y, por lo tanto, en el proceso de selección. La contracción del mercado fue el problema que confrontaron muchas empresas en la primavera del año 2000, cuando la tasa de desempleo estaba por debajo de 4 por ciento, la más baja en más de tres décadas. Tres años más tarde, ese problema desapareció, ya que la tasa de desempleo en enero de 2004 fue de 5.6 por ciento.<sup>15</sup>

**Proporción de selección:**

El número de personas contratadas para un empleo específico comparado con el número total de personas en la reserva de solicitantes.

El número de personas contratadas para un empleo específico comparado con el número total de personas que están en la reserva de solicitantes se conoce como **proporción de selección** o

$$\text{Selección} = \frac{\text{Número de puestos vacantes}}{\text{Número de solicitantes disponibles}}$$

Una proporción de selección de 1.00 indica que existe sólo un solicitante calificado para un puesto vacante. Un proceso de selección efectivo es imposible si esta situación existe ya que los solicitantes que normalmente serían rechazados reciben ofertas de empleo. Cuanto más caiga la proporción por debajo de 1.00, más alternativas tendrá el gerente en la toma de una decisión de selección. Por ejemplo, una proporción de 0.10 indica que existen 10 solicitantes calificados por un puesto vacante.

### Tipo de organización

El sector de la economía que emplea a las personas (privado, público o no lucrativo) puede afectar también al proceso de selección. Una empresa del sector privado está muy orientada hacia las utilidades. Los empleados potenciales que ayuden a lograr las metas de utilidades son los candidatos preferidos. En este sector, la consideración del individuo en su totalidad, incluyendo los factores relacionados con la personalidad, participa en la selección de los futuros empleados.

Comúnmente, los sistemas de servicio civil del gobierno identifican a los candidatos calificados por medio de exámenes de competencia. Con frecuencia, un gerente sólo tiene la posibilidad de realizar la selección entre los tres mejores candidatos para un puesto. Un gerente de este sector puede no tener la prerrogativa de entrevistar a otros solicitantes.

Las personas consideradas para ocupar puestos en organizaciones no lucrativas (como los Boy y Girl Scouts, YMCA o YWCA) enfrentan aún una situación diferente. El nivel salarial puede no ser competitivo con los de organizaciones privadas y públicas. Por lo tanto, una persona que ocupa uno de estos puestos no sólo debe estar calificada, sino también dedicada a este tipo de trabajo.

### Periodo de prueba

Muchas empresas usan un periodo de prueba que les permite evaluar las habilidades de un empleado con base en el desempeño establecido. Esta práctica puede ser un sustituto de ciertas etapas del proceso de selección o una verificación de la validez del proceso. El razonamiento es que si un individuo puede desempeñar exitosamente el trabajo durante el periodo de prueba, el proceso no requiere otras herramientas de selección. En cualquier caso, los empleados recién contratados necesitan supervisión para determinar si la decisión de contratación fue buena.

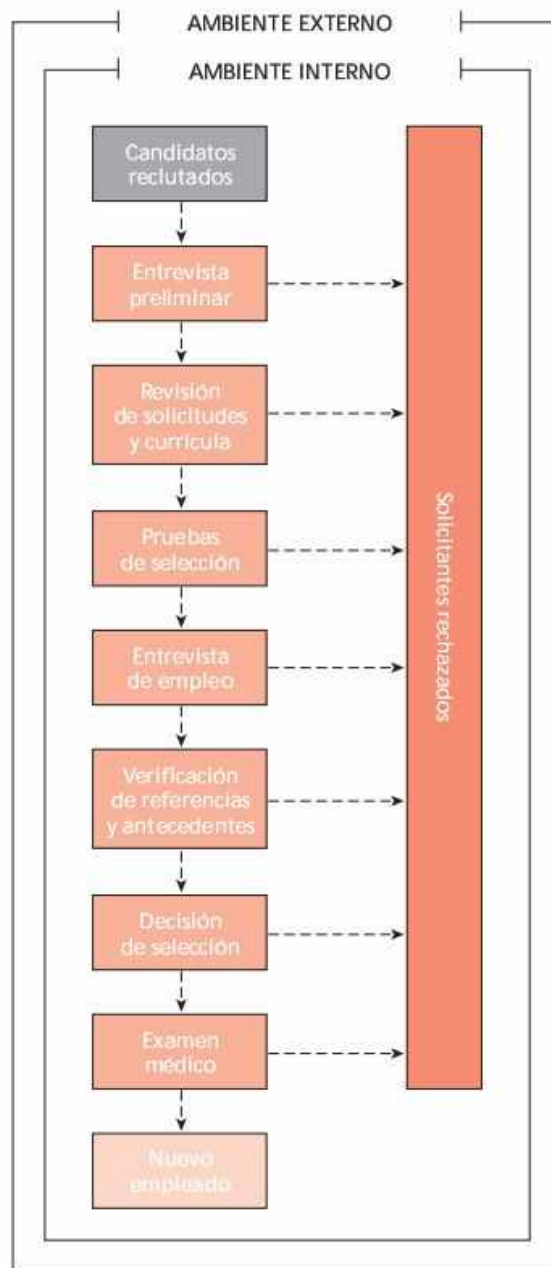
Incluso en las empresas sindicalizadas, el contrato entre los trabajadores y la gerencia comúnmente no protege a un nuevo empleado hasta después de cierto periodo de prueba. Por lo general, este periodo es de 60 a 90 días. Durante ese tiempo, un empleado puede ser despedido con poca o ninguna justificación. Por otro lado, despedir a un empleado en un ambiente sindicalizado puede ser bastante difícil después del periodo de prueba. Cuando una empresa está sindicalizada, la identificación de los trabajadores más productivos adquiere una importancia especial en el proceso de selección. Una vez que se termina el periodo de prueba, los trabajadores están bajo el contrato colectivo y la empresa debe seguir sus términos para cambiar la condición de los trabajadores.

## 3 OBJETIVO

Describir el proceso de selección general.

### El proceso de selección

La figura 6.1 ilustra un proceso de selección general que puede variar dependiendo de la organización. Comienza comúnmente con la entrevista preliminar, después de la cual la empresa rechaza a los candidatos poco calificados. A continuación, los solicitantes llenan la solicitud de empleo de la empresa. Después, avanzan a través de una serie de pruebas de selección, una o más entrevistas y verificaciones de referencias y antecedentes. El gerente de contratación ofrece el empleo al candidato mejor calificado, sujeto a la aprobación de un examen médico.



**Figura 6.1** El proceso de selección

#### 4 OBJETIVO

Explicar la importancia de la entrevista preliminar.

### La entrevista preliminar

Con frecuencia, el proceso de selección comienza con una entrevista preliminar. El propósito básico de este filtro inicial de solicitantes es eliminar a los que no cumplen los requisitos del puesto. En esta etapa, el entrevistador hace algunas preguntas directas. Por ejemplo, un puesto puede requerir competencias específicas como el de contador público certificado (CPC). Si la entrevista determina que el candidato no es competente, cualquier discusión adicional con respecto a este puesto en particular es una pérdida de tiempo tanto para la empresa como para el solicitante.

Además de eliminar rápidamente a los solicitantes de empleo poco calificados, una entrevista preliminar puede generar otros beneficios positivos a la empresa. Es posible que el puesto que el candidato solicitó no sea el único disponible. Un entrevistador preparado estará enterado de otros puestos vacantes en la empresa y podrá dirigir al empleado potencial a otro puesto. Por ejemplo, un entrevistador experimentado puede decidir que, aunque una solicitante no es adecuada para el puesto de ingeniería de aplicaciones, es una excelente

candidata para un puesto de investigación y desarrollo. Este tipo de entrevista no sólo genera buena voluntad hacia la empresa, sino también aumenta al máximo la eficacia del reclutamiento y la selección. Además de las entrevistas personales preliminares, hay otras opciones disponibles. A continuación se analizan tres de estas alternativas.

### Entrevista telefónica

Las organizaciones siempre luchan para mantener bajos los costos de selección. Aunque no hay nada nuevo en el uso de entrevistas telefónicas, los ahorros potenciales en los costos garantizan que sean tomadas en consideración. Obviamente, este método carece de las ventajas del contacto personal. Por ejemplo, no es posible observar las conductas no verbales del candidato que pudieran dar pistas sobre aspectos de las habilidades interpersonales del candidato. Además, aunque el entrevistador no debe tener prejuicios en cuanto a la apariencia física del candidato, la voz de éste, en particular cualquier acento regional, puede producir un efecto todavía mayor. No obstante, el teléfono puede ser la forma más viable económicamente de intercambiar información con solicitantes de sitios lejanos. Además, un empleador puede filtrar a un gran número de candidatos por medio de este método.

### Entrevista videograbada

Una entrevista videograbada es otro método que puede disminuir los costos de selección en algunas situaciones. Las empresas de búsqueda de ejecutivos han usado entrevistas por video durante más de una década.<sup>16</sup> Las organizaciones pueden recurrir a empresas consultoras que cuentan con muchos entrevistadores disponibles en todo el país para ayudar con este método. El entrevistador puede videografiar las respuestas del candidato usando un formato de entrevista estructurada diseñado por la empresa contratante. Para garantizar el trato estandarizado de todas las entrevistas conducidas de manera similar, el entrevistador no interactúa con el candidato, sino sólo repite la pregunta, si es necesario. La entrevista videograbada tiene sin duda, desventajas y no reemplaza a las entrevistas personales. Sin embargo, al igual que con las entrevistas telefónicas, sí permite que una empresa conduzca una búsqueda más amplia y haya más personas involucradas en el proceso de selección.

### Entrevista de empleo virtual

Miller Brownstein, un estudiante de tercer año de la Escuela de Leyes de la Universidad de Boston, llegó a una entrevista programada y descubrió que no estaba frente a otro ser humano, sino ante una cámara. Tuvo que arreglárselas con un ojo electrónico en un proceso denominado portal de entrevista virtual (VIP), desarrollado por Treeba, Inc., una empresa con sede en Nueva York. VIP graba las respuestas de un entrevistador a preguntas predeterminadas y después distribuye la entrevista a diversas empresas a través de Internet. La preocupación más grande de Miller era su incapacidad para “establecer contacto con esta bola de plástico”. Además, perdió la oportunidad de ajustar sus respuestas con base en la retroalimentación del entrevistador. Aunque sigue siendo poco claro qué tan popular se volverá la entrevista virtual, no hay duda de que cada vez más empresas utilizan la tecnología de Internet en sus esfuerzos de reclutamiento y selección.<sup>17</sup>

## 5 OBJETIVO

Describir la revisión de solicitudes y currícula.

### Revisión de solicitudes

Hacer que el candidato llene una solicitud de empleo es otro paso inicial del proceso de selección, que puede preceder o seguir a la entrevista preliminar. El empleador la evalúa posteriormente para ver si existe una concordancia aparente entre el individuo y el puesto. Una forma de solicitud bien diseñada y usada en forma adecuada puede ser útil ya que incluye información esencial que se presenta en un formato estandarizado. En muchos puestos gerenciales y profesionales no se requieren solicitudes. En estos casos, un currículum puede ser suficiente.

La información específica requerida en una solicitud de empleo puede variar de empresa a empresa e incluso según el tipo de puesto en una organización. Una forma de solicitud contiene comúnmente secciones para el nombre, domicilio, número telefónico, servicio militar, educación e historia laboral. Las declaraciones previamente impresas que son importantes cuando el solicitante firma el formato incluyen la certificación de que todo lo que se registró es veraz. Los empleadores rechazarán a los candidatos que hagan declaraciones falsas de aspectos importantes. Cuando no está prohibido por la ley estatal, el formato también debe declarar que el puesto es un *empleo a voluntad* y que tanto el empleador como el empleado pueden dar por terminada la relación laboral en cualquier momento, por cualquier razón o sin motivo alguno. Por último, el formato debe contener una declaración en la que el candidato autoriza la revisión de sus antecedentes.

Un formato de solicitud de empleo debe reflejar no sólo las necesidades de información de la empresa, sino también los requisitos de la EEOC. Conoco ofrece un ejemplo de una forma de solicitud bien diseñada. Al ver la figura 6.2, observe la declaración siguiente en la sección de liberación y privacidad del empleado: "Acepto y entiendo que cualquier empleo que me sea ofrecido no será por un periodo de tiempo definido y que dicho empleo está sujeto a ser terminado por mí o por Conoco Inc. en cualquier momento, con o sin causa". No aparecen en la forma preguntas potencialmente discriminatorias que cuestionan sobre factores como el género, la raza, la edad y el número de hijos que viven en casa.

Los gerentes de RH comparan la información que se registró en una forma de solicitud con la descripción del puesto para determinar si existe una concordancia potencial entre los requisitos de la empresa y las calificaciones del solicitante. Como se podría esperar, esta decisión es comúnmente difícil.



*Web Wisdom*  
Consejos para el currículum

[www.free-resume-tips.com/10tips.html](http://www.free-resume-tips.com/10tips.html)

Este sitio Web ofrece consejos para mejorar la elaboración de currículum.

## Revisión del currículum

Históricamente, los gerentes y los representantes de RH han revisado el currículum en forma manual, un proceso que consume mucho tiempo. Sin embargo, esta práctica ha evolucionado hacia un procedimiento más avanzado en muchas empresas en el que el currículum se evalúa automáticamente en cuanto a errores tipográficos, de ortografía y saltos de un empleo a otro. Algunos sistemas permiten a los empleadores señalar los currícula que parecen tergiversar la verdad, que presentan información errónea o que son sospechosos. Éste puede ser un medio eficiente de filtrar del 10 al 20 por ciento de los candidatos. Las empresas como Blockbuster Inc., The Home Depot Inc. y Target Corporation dependen de esta tecnología para filtrar a los solicitantes en forma rápida y eficiente.<sup>18</sup> La figura 6.3 muestra un currículum tradicional. Recuerde que el apéndice del capítulo 5 presentó una descripción de currícula usados para solicitar empleo en línea.

## 6 OBJETIVO

Explicar la aplicación de pruebas de selección, incluyendo las ventajas, los problemas potenciales y las características de las pruebas de selección diseñadas adecuadamente.

## Aplicación de pruebas de selección

Al reconocer las desventajas de otras herramientas de selección, un número creciente de empresas ha agregado pruebas de empleo previo a su proceso de contratación. Estas pruebas califican la personalidad, las capacidades y la motivación de empleados potenciales, lo que permite a los gerentes elegir a los candidatos de acuerdo con la manera en que se adaptarán a los puestos vacantes y a la cultura corporativa. Las pruebas por sí solas no son suficientes para hacer la evaluación de un candidato, porque no son infalibles.<sup>19</sup> Las empresas deben usarlas junto con otras herramientas de selección, como las entrevistas de comportamiento, que se analizarán en una sección posterior. El sector público utiliza las pruebas con más frecuencia que el sector privado y las empresas medianas y grandes las utilizan más que las empresas pequeñas. Las organizaciones grandes cuentan con especialistas capacitados para realizar sus programas de evaluación.

Los empleadores deben estar conscientes de que las pruebas pueden ser discriminatorias involuntariamente. Cuando una prueba excluye a una clase protegida en una proporción significativa, la prueba es ilegal a menos que el empleador pueda demostrar que la prueba está relacionada con el empleo para el puesto en cuestión y es congruente con la necesidad de la empresa. El tema sobre el impacto adverso se analizó en el capítulo 3.

Solicitud de empleo				Solicitud No. 125413					
<p><b>Oportunidad equitativa de empleo:</b> es nuestra política ofrecer una oportunidad equitativa de empleo a través de la empresa a todas las personas calificadas sin importar la raza, el color, la religión, la edad, el sexo, la nacionalidad, la discapacidad o su condición de veterano.</p>									
<p><b>Instrucciones</b>  <b>Por favor, use tinta negra o escriba con máquina</b></p>									
Nombre (apellido, primer nombre, segundo nombre)		¿Es mayor de 18 años? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		Número del Seguro Social ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )					
Domicilio actual (calle, ciudad, estado, código postal)			Número telefónico (anote primero el código de área) ( ) ( ) ( )						
Domicilio permanente (calle, ciudad, estado, código postal)			Número telefónico (anote primero el código de área) ( ) ( ) ( )						
Fecha disponible para el empleo	Empleo deseado <input type="checkbox"/> Temporal <input type="checkbox"/> Regular, <input type="checkbox"/> tiempo completo	¿Aceptaría un empleo temporal? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		¿Realizaría trabajo de turno? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No					
Puesto deseado: primera preferencia			Segunda preferencia						
Ubicación geográfica preferida			Ubicación geográfica donde no consideraría un empleo						
¿Trabajaría horas extra? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		¿Está autorizado legalmente para trabajar en Estados Unidos de manera regular y de tiempo completo? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No							
¿Ha sido empleado previamente por Conoco? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí Si lo ha sido, ¿dónde? _____ ¿cuándo? _____									
¿Tiene parientes empleados actualmente por Conoco? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí Si los tiene, anote su nombre _____									
Relación _____		Departamento _____		Ubicación _____					
Si usted está empleado actualmente, ¿podemos comunicarnos con su jefe para solicitar referencias? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No									
<p><b>Indique la fuente que lo refirió</b></p> <input type="checkbox"/> Oficina de colocación universitaria <input type="checkbox"/> Por iniciativa propia <input type="checkbox"/> Agencia de empleo privada <input type="checkbox"/> Anuncio publicado <input type="checkbox"/> Referencia por un empleado <input type="checkbox"/> Agregado <input type="checkbox"/> Agencia de empleo pública <input type="checkbox"/> Otra (especifique) <input type="checkbox"/> Recontratación									
<p><b>Registro de empleo</b> (enumere abajo sus empleos en orden cronológico inverso. Incluya su experiencia de tiempo parcial y de verano).</p>									
De Mes/Año	A Mes/Año	/	/	/	/	/	/	/	/
Empleador									
Domicilio									
Nombre y número telefónico del supervisor (anote primero el código de área)		( ) ( ) ( )	( ) ( ) ( )	( ) ( ) ( )	( ) ( ) ( )	( ) ( ) ( )	( ) ( ) ( )	( ) ( ) ( )	( ) ( ) ( )
Puesto(s) ocupados									
Razón de su salida									
Identifique y explique cualquier lapso de tiempo en su registro de empleo anterior.									

**Figura 6.2** Una solicitud de empleo: Conoco, Inc.

Fuente: cortesía de Conoco, Inc.

## Ventajas de las pruebas de selección

La investigación indica que las pruebas personalizadas son medios confiables y exactos para predecir el desempeño laboral.<sup>20</sup> El costo de la prueba de empleo es pequeño en comparación con los costos de contratación finales, un programa exitoso mejorará el resultado final del análisis financiero de una empresa. Cuando una cuarta parte de las nuevas contrataciones dejan una empresa en el primer año, tomar la decisión de realizar pruebas es más fácil porque los gastos de anunciar, reclutar, entrevistar y capacitar a un empleado son de 8,000 a 12,000 dólares.<sup>21</sup> La explicación principal de la elevada rotación

Educación: encierre en un círculo el grado más alto obtenido												Carrera de estudios Mayor—Menor	Grado recibido	Calificación promedio		Fecha del grado
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			General	Especia- lización	
Preparatoria a la que asistió y ubicación													Diploma <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No			
Escuela vocacional o técnica a la que asistió													Estudios terminados Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
Colegio o Universidad																
Colegio o Universidad																
Colegio o Universidad																
<p>Otros: 1) Incluya información que considere importante, como: capacitación especial, aprendizajes de oficios terminados, experiencia militar, otros estudios o fluidez en un idioma extranjero.</p> <p>—2) Enumere las máquinas y/o el equipo que sepa operar y cualquier otra destreza que usted posea.</p> <p>—3) Títulos de éstos y de proyectos especiales de investigación.</p>																

**Responder esta sección es opcional.**

Conoco Inc. es un contratista público 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 una acción afirmativa para emplear e impulsar en el empleo a personas discapacitadas, veteranos especiales discapacitados y veteranos de tiempos de Vietnam. Si usted es una persona de éstas y le gustaría ser considerada en el programa de acción afirmativa, por favor, indíquelo abajo.

Soy un veterano especial discapacitado porque: 1) recibí una compensación otorgada por la ley VA por una incapacidad del 30 por ciento más o por una incapacidad del 10 al 20 por ciento debido a una incapacidad grave para el empleo; o 2) fui dado de baja o liberado del servicio activo debido a una discapacidad relacionada con el servicio.

Soy un veterano de tiempos de Vietnam porque parte o todo mi servicio militar activo ocurrió entre el 5 de agosto de 1964 y el 7 de mayo de 1975 y: 1) estuve en servicio activo durante más de 180 días y mi baja o liberación no fue deshonrosa o 2) fui dado de baja o liberado del servicio activo debido a una incapacidad relacionada con el servicio.

La presentación de esta información es voluntaria y su revelación o la negación a proporcionarla no lo someterá a un trato inadecuado. Esta información sólo debe ser usada según lo permitido por la ley y debe ser confidencial a menos que (i) los supervisores y los gerentes deban estar informados de las restricciones en el trabajo o deberes del empleo y los acomodos necesarios, (ii) el personal de seguridad o primeros auxilios deban estar informados cuando sea necesario en caso de emergencia y (iii) los funcionarios gubernamentales que investigan el cumplimiento de la ley deban estar informados.

En esta sección, puede omitir las referencias que usted considere que puedan revelar la edad, raza, color, sexo, nacionalidad o discapacidad.

Nombre y descripción de honores académicos recibidos, incluyendo becas.

Nombre las organizaciones honorarias, técnicas y profesionales de las que haya sido miembro u otras actividades extracurriculares en las que haya participado, incluyendo los puestos ocupados (enumere las licencias profesionales que posea).

Esta forma proporcionará generalmente la información necesaria. Sin embargo, se puede complementar con una carta o currículum personal.

**POR FAVOR, LEA CUIDADOSAMENTE LO SIGUIENTE ANTES DE FIRMAR.**

Autorizo a terceras partes, incluyendo a empleadores anteriores, escuelas, autoridades de procuración de justicia y a cualquier persona mencionada arriba a proporcionar a Conoco Inc. cualquier información que pudieran tener con respecto a mí y a mis antecedentes, sin importar si esa información está contenida o no en registros escritos. Libero a estas terceras partes de la responsabilidad de cualquier daño, fuere al que fuere al proporcionar información a Conoco Inc., sus agentes, empleados y representantes de cualquier responsabilidad con relación a la recolección y uso de la información obtenida de terceras partes durante el proceso de solicitud. Certifico que toda la información proporcionada en esta solicitud, firmada y fechada por mí, es veraz y completa, según mi conocimiento y que la falsificación u omisión de la información requerida en esta solicitud o en el proceso de solicitud será motivo de descalificación para una mayor consideración o de terminación.

Entiendo que si una oferta de empleo se amplía, será requerido para someterme a un examen físico y/o prueba de detección de drogas por cuenta de Conoco Inc. También entiendo que si no completo con éxito el examen físico o la prueba de detección de drogas, Conoco Inc. puede negarse a contratarme y acepto considerar inocente a Conoco Inc. por dicha negativa. Entiendo además que el empleo es condicional, dependiendo de mi capacidad para verificar mi identidad y elegibilidad para el empleo, según lo exige la Ley de Reforma y Control de Inmigración de 1986.

Acepto y entiendo que cualquier empleo que me sea ofrecido no será por un periodo de tiempo definido y que dicho empleo está sujeto a ser terminado por mí o por Conoco Inc. en cualquier momento, con o sin causa. También acepto y entiendo que nada que esté contenido en esta solicitud ni cualquier declaración verbal hecha durante el proceso de solicitud o durante mi empleo será considerado un contrato laboral entre Conoco Inc y yo.

Firma	Fecha
-------	-------

12-21 (R), 3-92

Figura 6.2 (continuación)

de personal son las decisiones de contratación deficientes.<sup>22</sup> La razón por la que las organizaciones usan pruebas es para identificar las actitudes y las habilidades relacionadas con el trabajo que las entrevistas no pueden reconocer. Constituyen una forma más eficiente de obtener ese tipo de información y pueden dar como resultado la contratación de personas de mejor calidad. Esto ha sido cierto en Cox Communications, una empresa de telecomunicaciones con sede en Rancho Santa Margarita, California. Esta empresa ha

<b>Enrique Sánchez</b>	
<i>Domicilio actual:</i> 1508 Westwood Dr. Nueva York, NY 20135 914/555-3869	
<b>OBJETIVO:</b>	Obtener un puesto de primer ingreso en una empresa de contabilidad pública.
<b>EDUCACIÓN:</b>	Universidad de Nueva York <b>Maestría en Administración de empresas, diciembre de 2003</b> <b>Licenciatura en Ciencias, Administración de empresas, mayo de 2000</b> Enfoque en Gravamen individual y corporativo con énfasis en Sistemas de administración de la información GPA: 3.2 / 4.0
<b>RECONOCIMIENTOS:</b>	Mención honorífica en Contabilidad y finanzas Beca escolar completa Presidente del programa de conferencias de verano
<b>LOGROS:</b>	Conducción de seminarios de GCT (Gestión de la Calidad Total) Terminación con éxito de cursos ISO-9002 Asistente del rector
<b>EXPERIENCIA:</b> <i>De noviembre de 2003 a la fecha</i>	<b>Administrador auxiliar</b> Touch of Class Foods Corporation Departamento de contabilidad <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar libros contables de cuentas por pagar y cuentas por cobrar.</li> <li>• Crear un programa receptivo de facturas.</li> <li>• Preparar los rendimientos fiscales corporativos y todos los programas.</li> <li>• Supervisar el programa interno.</li> <li>• Iniciar las certificaciones ISO-9002 en todas las área de producción de la planta.</li> </ul>
<i>De mayo de 2001 a noviembre de 2003</i>	<b>Asistente personal</b> Señor Charles Brandon Consejo de Administración de Parques <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación y desarrollo en el Distrito de alcantarillado municipal.</li> <li>• Apoyo en procedimientos de contabilidad general.</li> <li>• Apoyo en asuntos relacionados con clientes.</li> <li>• Apoyo en la distribución de fondos públicos.</li> </ul>
<b>HABILIDADES DE CÓMPUTO:</b>	Microsoft Word, AmiPro, WordPerfect 7.0 Lotus 123, Microsoft Excel, Quattro Pro, Quicken Aplicaciones Windows y Windows XP
<b>AFILIACIONES:</b>	Consultor certificado ISO-9002 Asociación Nacional de GCT

**Figura 6.3** Ejemplo de un currículum tradicional

utilizado pruebas desde 1996 y han demostrado ser una parte eficaz de su proceso de filtración. Las pruebas utilizadas miden honestidad, seguridad, valores laborales, prevención del uso de drogas, habilidades de servicio al cliente y actitudes hacia la supervisión.<sup>23</sup>

Al igual que con todos los procedimientos de selección, es importante identificar las funciones básicas de cada empleo y determinar las habilidades necesarias para desempeñarlas. Las pruebas de selección deben estar relacionadas con el empleo y cumplir con los estándares descritos en las *Directrices Uniformes para los Procedimientos de Selección de Personal* de la EEOC.

### Problemas potenciales al usar pruebas de selección

El desempeño laboral depende de la capacidad y la motivación de una persona para realizar el trabajo. Las pruebas de selección predicen con exactitud la capacidad de un solicitante para desempeñar un trabajo, lo que *puede hacer*, pero tienen menos éxito para indicar el grado de motivación de la persona para llevarlo a cabo, lo que *está dispuesto a hacer*. Los empleados más exitosos tienen dos cosas en común: se identifican con las metas de su empresa y están muy motivados. Por una u otra razón, muchos trabajadores con alto potencial



**Dilema  
Ético****¿Criterios de selección de personal?**

Usted es el gerente de ventas recién nombrado en una importante organización de manufactura que ha estado batallando últimamente, aunque su región es la más exitosa de la empresa. Su oficina está ubicada en una comunidad muy unida donde las personas otorgan un valor alto al basketball local. De hecho, usted no tardó mucho en darse cuenta que, para la mayoría de la gente, el basketball local es todavía más importante que el Super Bowl. Mientras la otra noche veía un juego con su cliente número uno, que compra casi el 40 por ciento de su volumen de producción anual, él le comentó que la estrella del equipo dejaría la comunidad pronto porque su padre había sido despedido. Él había escuchado que su región tenía un puesto vacante para un representante de ventas y le pidió a usted que contratara al padre del muchacho. Usted le respondió que con gusto revisaría el curriculum del señor, pero que cree haber encontrado ya a una persona extremadamente calificada.

Al día siguiente, mientras revisa el curriculum del candidato recomendado por su cliente, la persona a la que usted está reemplazando llega a la oficina para despedirse. En la conversación, él menciona que, en este pueblo, las personas se hacen favores entre sí, y así es como generan confianza. También le dice que si el padre del muchacho no es contratado, la empresa puede perder la mayor parte, si no es que todo el negocio del comprador. Eso le produce un impacto importante porque usted se da cuenta que el candidato del cliente carece de algunas competencias para el puesto.

**¿Qué haría usted?**

nunca parecen alcanzarlo. Los factores relacionados con el éxito en el trabajo son tan numerosos y complejos que la selección podría ser más un arte que una ciencia.

**Responsabilidades legales.** Las pruebas previas al empleo conllevan responsabilidades legales de dos tipos.<sup>24</sup> Una son las demandas interpuestas por los solicitantes rechazados que argumentan que alguna prueba no estaba relacionada con el trabajo o que discriminaba injustamente a un grupo protegido, lo que viola las leyes federales de empleo. Las organizaciones deben asegurarse de que sus pruebas de selección no discriminen a los miembros de clases protegidas. El segundo problema legal probable se relaciona con las demandas por negligencia en la contratación que interponen las víctimas de la mala conducta o la incompetencia del personal (un tema que se analizará más adelante en este capítulo).

**Ansiedad producida por las pruebas.** La ansiedad producida por las pruebas también puede ser un problema. Con frecuencia, los solicitantes se sienten muy ansiosos cuando confrontan otro obstáculo más que los podría eliminar. Una actitud de seguridad por parte del administrador de la prueba y una correcta organización de la prueba deben servir para reducir esta amenaza. En realidad, aunque una ansiedad demasiado intensa es perjudicial para el desempeño de la prueba, un grado leve es útil.

Los problemas de contratar candidatos no calificados o menos calificados y rechazar a los candidatos calificados, junto con otros posibles problemas legales, seguirán presentándose sin importar los procedimientos seguidos. Las pruebas bien desarrolladas y administradas por profesionales competentes ayudan a las organizaciones a minimizar dichas consecuencias. No obstante, las pruebas de selección rara vez son pronósticos perfectos. Por este motivo, el proceso de selección no se debe basar solamente en pruebas, sino más bien usarlas junto con otras herramientas.

**Características de las pruebas de selección diseñadas adecuadamente**

Las pruebas de selección diseñadas adecuadamente son estandarizadas, objetivas, confiables, se basan en normas sólidas y, lo más importante, son válidas. Analizamos la aplicación de estos conceptos a continuación.

**Estandarización:**

Uniformidad de los procedimientos y condiciones relacionadas con la aplicación de pruebas.

**Estandarización**

La **estandarización** es la uniformidad de los procedimientos y condiciones relacionadas con la aplicación de pruebas. Para comparar el desempeño de varios solicitantes en la misma prueba, es necesario que todos la realicen bajo condiciones que sean lo más parecidas posible. Por ejemplo, el contenido de las instrucciones provistas y el tiempo permitido deben ser los mismos y el ambiente físico debe ser similar. Si una persona realiza una prueba en una habitación con martillos neumáticos operando justo fuera y otra la lleva a cabo en un ambiente más tranquilo, es probable que haya diferencias en los resultados.

**Objetividad:**

La condición que se logra cuando todas las personas que califican una prueba determinada obtienen los mismos resultados.

**Objetividad**

La **objetividad** se logra cuando todos los que califican una prueba obtienen los mismos resultados. Las pruebas de opción múltiple y verdadero o falso son objetivas, quienes las realizan eligen o no la respuesta correcta.

**Norma:**

Un marco de referencia para comparar el desempeño de un solicitante con el de otros.

**Normas**

Una **norma** es un marco de referencia para comparar el desempeño de un solicitante con el de otros. Específicamente, una norma refleja la distribución de muchas calificaciones obtenidas por personas similares al solicitante que realiza la prueba. Una calificación por sí misma es insignificante, pero se vuelve significativa sólo cuando se compara con las calificaciones de otros solicitantes.

Cuando un número suficiente de empleados desempeñan el mismo trabajo o uno similar, los empleadores pueden estandarizar sus propias pruebas. Comúnmente, este no es el caso, por lo que se usa una norma nacional para una prueba específica. Un empleado potencial realiza la prueba, la calificación obtenida se compara con la norma y así se determina la importancia de la calificación de la prueba.

**Confiabilidad:**

El grado en el que una prueba de selección proporciona resultados consistentes.

**Confiabilidad**

La **confiabilidad** es el grado en el que una prueba de selección proporciona resultados consistentes. La confiabilidad revela el grado de confianza en una prueba. Si una prueba tiene poca confiabilidad, su validez como pronosticador también será poca. Sin embargo, la existencia de confiabilidad por sí misma no garantiza la validez de la prueba.

**Validez:**

El grado en el que una prueba mide lo que dice medir.

**Validez**

El requisito básico para una prueba de selección es que sea válida. La **validez** es el grado en el que una prueba mide lo que dice medir. Si una prueba no puede indicar la capacidad para desempeñar el trabajo, no posee ningún valor como pronosticador y, si se utiliza, dará como resultado decisiones de contratación deficientes y una posible responsabilidad legal para el empleador.

La validez, reportada comúnmente como un coeficiente de correlación, resume la relación entre dos variables. Por ejemplo, estas variables pueden ser la calificación de una prueba de selección y alguna medida de desempeño del empleado. Un coeficiente de 0 no muestra ninguna relación, en tanto que los coeficientes de +1.0 o -1.0 indican una relación perfecta, una positiva y la otra negativa. Por supuesto, ninguna prueba será 100 por ciento exacta, aunque las organizaciones se esfuerzan por obtener el coeficiente más alto posible. Si una prueba de desempeño tiene un coeficiente de correlación positivo alto, la mayoría de los empleados potenciales que obtengan calificaciones altas en la prueba muy probablemente demostrarán tener un desempeño alto.

**Requisito de relación con el empleo**

El Título VII exige que cualquier situación que midan las pruebas de empleo deben relacionarse con el empleo. La prueba debe funcionar sin producir un impacto adverso en mujeres, minorías y personas con antecedentes o características protegidas por la ley.<sup>25</sup> Si al usar la prueba ocurre un impacto adverso, la empresa debe tener una razón

## 7 OBJETIVO

Explicar los tipos de estudios de validación.

### Validez relacionada con el criterio:

Un método de validación de pruebas que compara los puntajes de las pruebas de selección con algún aspecto del desempeño determinado, por ejemplo, por la evaluación del desempeño.

### Validez concurrente:

Un método de validación en el que los puntajes de las pruebas y los datos del criterio se obtienen básicamente al mismo tiempo.

### Validez predictiva:

Un método de validación que consiste en aplicar una prueba de selección y obtener posteriormente la información sobre el criterio.

### Validez del contenido:

Un método de validación de pruebas mediante el cual una persona desempeña ciertas tareas que son muestras reales del tipo de trabajo que requiere un puesto o completa una prueba escrita que mide el conocimiento relevante sobre el puesto.

### Validez de constructo:

Un método de validación de pruebas para determinar si una prueba de selección mide ciertos rasgos o cualidades que hayan sido identificadas como importantes al desempeñar un trabajo específico.

convincente para usarla, es decir, debe validar la prueba. A los empleadores no se les exige que validen sus pruebas de selección automáticamente. Por lo general, la validación se requiere sólo cuando el proceso de selección en conjunto produce un impacto adverso en mujeres o minorías. Sin embargo, una organización no puede saber si la prueba mide en realidad las cualidades y capacidades deseadas sin una validación.

## Tipos de estudios de validación

Las *Directrices Uniformes* establecieron tres enfoques para validar las pruebas de selección: la validez relacionada con el criterio, la validez del contenido y la validez de constructo.

### Validez relacionada con el criterio

La **validez relacionada con el criterio** se determina comparando los puntajes de las pruebas de selección con algún aspecto del desempeño laboral determinado, por ejemplo, por la evaluación del desempeño. Las medidas de desempeño pueden incluir la cantidad y la calidad del trabajo, la rotación y el ausentismo. Una relación estrecha entre el puntaje de la prueba y el desempeño sugiere que la prueba es válida. Las dos formas básicas de validez relacionada con el criterio son la validez concurrente y la validez predictiva.

**Validez concurrente.** La **validez concurrente** se determina cuando la empresa obtiene los puntajes de las pruebas y los datos del criterio básicamente al mismo tiempo. Por ejemplo, la empresa aplica la prueba a todos los actuales empleados de telemarketing y compara los resultados con los registros de la empresa que contienen la información actual sobre el desempeño de cada empleado. Si la prueba puede identificar a los trabajadores productivos y a los menos productivos, se podría decir que es válida. Un problema potencial al usar este procedimiento de validación surge de los cambios que pudieran haber ocurrido en el grupo de trabajo. Por ejemplo, las empresas pueden haber despedido a los trabajadores menos productivos y promovido a los empleados más productivos fuera del grupo.

**Validez predictiva.** La **validez predictiva** implica aplicar una prueba y obtener posteriormente la información sobre el criterio. Por ejemplo, todos los solicitantes realizan la prueba, pero la empresa utiliza otros criterios de selección, no los resultados de la prueba, para tomar la decisión de selección. Después de observar el desempeño del empleado con el tiempo, la empresa analiza los resultados de la prueba para determinar si distingue a los empleados exitosos y a los menos exitosos. La validez predictiva es un procedimiento sólido técnicamente. Sin embargo, debido al tiempo y costo involucrados, su uso no es viable con frecuencia.

### Validez del contenido

Aunque no hay conceptos estadísticos involucrados, muchos profesionales creen que la validez del contenido ofrece un enfoque razonable a la validación de una prueba de selección. La **validez del contenido** es un método de validación de pruebas mediante el cual una persona desempeña ciertas tareas que son muestras reales del tipo de trabajo que requiere un puesto o completa una prueba escrita que mide el conocimiento relevante sobre el puesto. Esta forma de validación requiere un análisis de empleos detallado y descripciones de puesto elaboradas cuidadosamente. Un ejemplo del uso de la validez del contenido es proporcionar una prueba de entrada de datos a un solicitante cuyo empleo principal será ingresar datos. Las decisiones de la corte han apoyado el concepto de validez del contenido.

### Validez de constructo

La **validez de constructo** es un método de validación de pruebas que determina si una prueba de selección mide ciertos constructos o rasgos que el análisis de puesto identifica como importantes al desempeñar un trabajo. Por ejemplo, un puesto puede requerir un alto grado de creatividad o capacidad de razonamiento. La validez de constructo puede

### 3 OBJETIVO

Describir los tipos de pruebas de empleo.



Web Wisdom

Instituto para la Revisión de Pruebas

(Libro Anual sobre Mediciones Mentales)

[www.unl.edu/buros/](http://www.unl.edu/buros/)

Este sitio Web pertenece al Instituto para la Revisión de Pruebas, el cual publica el ampliamente usado Libro Anual sobre Mediciones Mentales.

ser importante para varios tipos de pruebas psicológicas como las que involucran aptitudes, logros e intereses. Sin embargo, no es un método importante para validar pruebas de selección.

## Tipos de pruebas de empleo

Los individuos difieren en cuanto a características relacionadas con el desempeño. Estas diferencias, que son mensurables, tienen que ver con aptitudes cognitivas, habilidades psicomotoras, conocimiento del puesto, muestras de trabajo, intereses vocacionales y personalidad. Entre otras pruebas que se pueden aplicar están las pruebas de abuso de sustancias prohibidas y las pruebas genéticas, un asunto controvertido que el Congreso puede eliminar como una prueba de empleo. Otro tipo de prueba que analizamos y que es discutible, por lo menos en Estados Unidos, es la grafología, o análisis de la escritura. Muchas organizaciones utilizan Internet para aplicar algunos tipos de pruebas de empleo y presentamos este tema al final de esta sección.

### Pruebas de aptitud cognitiva

Las **pruebas de aptitud cognitiva** son pruebas que determinan la capacidad de razonamiento general, la memoria, el vocabulario, la fluidez verbal y la capacidad numérica. Pueden ser útiles para identificar a los candidatos a un empleo que poseen conocimientos amplios. A medida que el contenido de los puestos se vuelve cada vez más vasto y fluido, los empleados deben tener la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios en los puestos y a los súbitos adelantos tecnológicos. Es probable que se necesiten pruebas para rasgos más generales con el fin de relacionarlas con la gama más amplia de características requeridas para el desempeño exitoso de estos trabajos flexibles.

### Pruebas de habilidades psicomotoras

Las **pruebas de habilidades psicomotoras** miden la fuerza, la coordinación y la destreza. La miniaturización de las operaciones de ensamblaje ha acelerado el desarrollo de pruebas para determinar estas habilidades. Gran parte de este trabajo es tan delicado que es necesario amplificar las lentes y las habilidades psicomotoras requeridas para llevar a cabo las tareas decisivas. No hay pruebas estandarizadas disponibles para cubrir todas estas habilidades, pero las que están involucradas en muchos empleos de producción rutinarios y algunos empleos de oficina son mensurables.

### Pruebas de conocimiento del puesto

Las **pruebas de conocimiento del puesto** miden el conocimiento que tiene un candidato de los deberes del puesto que está solicitando. Estas pruebas están disponibles comercialmente, pero las empresas también pueden diseñarlas de manera específica para cualquier puesto, basadas en datos que proceden del análisis de puestos.

### Pruebas de muestra de trabajo (simulaciones)

Las **pruebas de muestra de trabajo** o simulaciones, son pruebas que requieren que un solicitante realice una tarea o serie de tareas que son representativas del puesto. Las pruebas de captura de datos son una forma excelente de evaluar a un candidato que solicita un puesto administrativo. Para los puestos que requieren el uso frecuente de hojas de cálculo, hacer que el solicitante se sienta frente a una computadora y elabore una hoja de cálculo de muestra, con datos proporcionados por la empresa, es útil para evaluar una habilidad requerida.<sup>26</sup> Por su naturaleza, estas pruebas se relacionan con el puesto. Sin ser sorprendente, la evidencia con respecto a este tipo de prueba es que produce una alta validez predictiva, reduce el impacto adverso y es más aceptable para los solicitantes. Una prueba real de validez, según la opinión de algunos expertos, debe ser una evaluación del desempeño: llevar a las personas al trabajo y darles la oportunidad de desempeñarlo.

**Pruebas de aptitud cognitiva:** Pruebas que determinan la capacidad de razonamiento general, la memoria, el vocabulario, la fluidez verbal y la capacidad numérica.

**Pruebas de habilidades psicomotoras:** Pruebas de aptitud que miden la fuerza, la coordinación y la destreza.

**Pruebas de conocimiento del puesto:** Pruebas diseñadas para medir el conocimiento que tiene un candidato de los deberes del puesto que está solicitando.

**Pruebas de muestra de trabajo:** Pruebas que requieren que un solicitante realice una tarea o serie de tareas que son representativas del puesto.

**Pruebas de interés vocacional:** Un método para determinar la ocupación en la que una persona se interesa más y de la cual puede recibir mayor satisfacción.

**Pruebas de personalidad:** Medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones informadas por la propia persona.

## Pruebas de interés vocacional

Las **pruebas de interés vocacional** indican la ocupación en la que una persona se interesa más y de la cual puede recibir mayor satisfacción. Estas pruebas comparan los intereses de las personas con los de empleados exitosos en un empleo específico. Aunque las pruebas de interés tienen aplicación en la selección de empleados, su uso principal ha sido en la asesoría y orientación vocacional.

## Pruebas de personalidad

Las **pruebas de personalidad** son medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones informadas por la propia persona. Las pruebas de personalidad, a diferencia de las pruebas de habilidad, no tienen límite de tiempo y no miden habilidades para la solución de problemas específicos. Estos cuestionarios investigan áreas más sencillas como el liderazgo, el trabajo en equipo y la asertividad personal.<sup>27</sup> Un perfil de personalidad diseñado adecuadamente puede medir y relacionar los aspectos de la personalidad adecuados con los requisitos del puesto. Por ejemplo, la investigación indica que dos factores importantes de los vendedores exitosos son la extroversión y la escrupulosidad. La capacidad para probar estos rasgos puede significar un aumento importante en la eficacia de la selección.<sup>28</sup>

Algunas empresas usan estas pruebas para clasificar los tipos de personalidad. Con esta información, las organizaciones pueden crear diversos equipos para creatividad o equipos homogéneos para compatibilidad. El uso de las pruebas de personalidad como herramientas de selección es controvertido ya que una gran parte de la investigación ha concluido que su validez es relativamente baja con relación a otros instrumentos de pronóstico. No obstante, el uso de pruebas de personalidad es aún muy frecuente, según el *New York Times*. En la actualidad, existen 2,500 pruebas en el mercado provistas por la industria de "evaluación de la personalidad" que tiene un valor de 400 millones de dólares anuales.<sup>29</sup> De acuerdo con una encuesta reciente realizada por la SHRM, el 40 por ciento de las empresas *Fortune* 100 usan alguna forma de prueba psicológica en su proceso de selección de personal.<sup>30</sup>

Las evaluaciones de la personalidad revelan las necesidades, actitudes, motivaciones y tendencias de comportamiento de cada persona. Se está creando un consenso en la comunidad de investigación de que cinco factores definen nuestra personalidad general y las empresas que aplican pruebas están tratando de usarlos para medir la adecuación para un trabajo. Estos factores son:<sup>31</sup>

- La necesidad relativa de estabilidad.
- Si somos solitarios o sociales.
- Si tendemos más a la innovación o a la eficiencia.
- El grado en el que defendemos nuestras posturas o aceptamos las ideas de los demás.
- Si somos más rígidos o flexibles en nuestro enfoque hacia las metas.

Las pruebas de personalidad están integradas por preguntas que miden el nivel de comodidad natural de una persona dentro de estas categorías.

La honestidad y la integridad son rasgos importantes de la personalidad que se deben tomar en cuenta en el proceso de selección. Desde que la prueba del polígrafo ha sido prohibida en forma eficaz en el sector privado como una herramienta de contratación, otras pruebas psicológicas, denominadas pruebas de honestidad escritas, se han usado para detectar a los candidatos deshonestos. Sin embargo, se ha sugerido que otras formas eficaces de garantizar que los empleados sean honestos, es verificar detalladamente las referencias antes de contratar y después usar sistemas de control apropiados.<sup>32</sup>

## Pruebas de abuso de sustancias prohibidas

Pocos asuntos generan más controversia hoy en día que las pruebas de abuso de sustancias prohibidas. Sin embargo, el abuso de drogas y alcohol son definitivamente problemas que se presentan en el lugar de trabajo. De acuerdo con el gobierno federal, alrededor del 71 por ciento de los consumidores en exceso de alcohol y drogas tienen empleo.<sup>33</sup> Además, el abuso de sustancias prohibidas ha aumentado drásticamente desde los acontecimientos trágicos del 11 de septiembre de 2001. Según un estudio realizado por el



Web Wisdom

Centro Nacional  
de Adicción y Abuso de  
Sustancias Prohibidas

[www.casacolumbia.org/](http://www.casacolumbia.org/)

Este sitio Web es la página inicial de un grupo de expertos que estudia las formas de abuso de sustancias que afectan a nuestra sociedad.

## Tendencias e Innovaciones

### La Prueba de Funciones en Equipo

**PsychTests.com**, líder en pruebas psicológicas y de RH por Internet, ha agregado la Prueba de funciones en equipo<sup>34</sup> a su amplia batería de pruebas. Esta prueba evalúa las preferencias individuales hacia las funciones que las personas desempeñan comúnmente en equipo. Ayuda a identificar las tendencias naturales y señala qué impulsa a una persona (o qué la detiene) en el sitio de trabajo. La doctora Ilona Jerabek, jefe del equipo de investigación de PsychTests, declara, "Generalmente, los empleadores tratan de contratar a líderes fuertes, pero no se desea terminar con cuatro líderes en el mismo grupo luchando por el poder . . . y nadie que los siga. La clave para el éxito es el equilibrio".

La prueba tiene una amplia gama de aplicaciones. Los departamentos de RH pueden usarla en el proceso de selección para identificar candidatos adecuados. Además ayuda en la colocación, es decir, integrar a las personas correctas en los equipos correctos. La prueba también es valiosa como un ejercicio de creación de equipos con los grupos de trabajo existentes o en seminarios de desarrollo de carreras.

La prueba de funciones en equipo plantea a las personas 40 preguntas diseñadas para identificar sus preferencias en situaciones reales relacionadas con el trabajo. El informe resultante ofrece una interpretación personalizada detallada, mostrando las tendencias más prominentes, las ventajas y desventajas, consejos prácticos sobre interacción eficaz y elementos clave de equipos eficaces. La evaluación clasifica a la persona según se adapte en varias escalas: coordinador, ambicioso, animador, interrogador, trabajador en equipo, verificador, trabajador de red, pacificador, pensador y generador de ideas. Una sección de consejos proporciona directrices para convertir a las personas en participantes de equipos.

La prueba de funciones en equipo se desarrolló con base en una amplia investigación de diversas teorías sobre el funcionamiento de equipos. Desde el punto de vista del gerente de RH, la prueba ofrece información valiosa que es difícil de obtener en una entrevista regular. Las personas pueden usar la interpretación para descubrir dónde residen sus capacidades de trabajo en equipo y cómo vencer sus preocupaciones y limitantes, para convertirse en participantes más fuertes de sus equipos.

Centro Nacional de Adicción y Abuso de Sustancias de la Universidad de Columbia, la tensión emocional y las presiones ocasionadas por los ataques terroristas del 11 de septiembre, junto con la amenaza del bioterrorismo, han ocasionado que un número mayor de estadounidenses busque tratamiento por abuso de drogas y alcohol.<sup>35</sup>

**Razón de las pruebas.** La gran mayoría de las empresas *Fortune* 500 y un número creciente de empresas pequeñas y medianas aceptan las pruebas de abuso de sustancias.<sup>36</sup> Estos defensores de los programas de pruebas de drogas argumentan que son necesarios para garantizar la seguridad del lugar de trabajo y la productividad. El Instituto Nacional de Control del Uso Indebido de Drogas informó que los empleados que abusan de las drogas producen pérdidas en sus empresas debido a tiempo perdido y accidentes frecuentes. Tienden dos veces más a salir temprano del trabajo o a faltar algunos días, dos veces y media más a faltar por ocho días o más y tres veces más a llegar tarde. También tienden a sufrir tres veces y media más accidentes de trabajo y cinco veces más a presentar reclamaciones de compensación.<sup>37</sup> Las pruebas de drogas pueden servir como medidas exactas del uso de drogas y como un medio para desalentarlo. Los críticos de estas pruebas argumentan con la misma intensidad que son una injustificable intromisión a las vidas privadas.

**Métodos de prueba.** Las pruebas de alcohol en aliento, orina, sangre, saliva o muestras de cabello son métodos posibles previos al empleo. El método de elección por las agencias de procuración de la ley y la industria del transporte es el análisis de alcohol en el aliento. Sin embargo, la mayoría de los expertos considera que las pruebas en sangre son el método más efectivo de referencia para hacer comparaciones. El problema con este método es que es invasor y requiere personal capacitado para su realización y análisis. El uso de muestras de cabello es único en cuanto a que los rastros de droga permanecen en el cabello y no disminuyen con el paso del tiempo. Aunque las pruebas en orina y sangre pueden detectar sólo el uso corriente de drogas, los defensores del análisis

en muestras de cabello argumentan que puede detectar el uso de drogas desde tres hasta 90 días después de haberlas consumido. Esto impediría a un solicitante burlar la prueba mediante la abstinencia de corto plazo. Desde el punto de vista del empleado potencial, las pruebas de cabello son menos vergonzosas que una prueba de orina. Por ejemplo, es humillante que un candidato escuche, “Estamos muy contentos de tenerte en la empresa pero, ¿podrías tomar este recipiente y llenarlo?”

El factor desagradable relacionado con las pruebas de orina da a los empleadores una razón para dar la bienvenida a un método potencialmente superior: la *opción del fluido oral*. Con este método, la persona simplemente coloca un algodón en su boca. Cuando el algodón de recolección está saturado, la persona coloca el algodón en un frasco recolector, lo cierra de golpe, sella el contenedor y lo entrega para su análisis. El fluido oral sirve para disuadir porque la prueba se puede realizar inmediatamente en el lugar de trabajo; no da al individuo la oportunidad de adulterar o sustituir una muestra de orina. No hay suficientes resultados de investigación disponibles para recomendar este método sin reservas. No obstante, esta prueba puede ofrecer un método superior para las pruebas de abuso de sustancias y vale la pena llevar a cabo más investigación.<sup>38</sup>

**Formas de evitar las pruebas.** A pesar de todas las pruebas de drogas y alcohol, hay sólo una tasa positiva del 2 al 6 por ciento entre los solicitantes sometidos a ellas en Estados Unidos. El hecho de que muchos solicitantes que usan drogas *duras* evitan su uso durante varios días previos a la prueba, puede ser la causa de esta baja tasa. Además, existen medios bien conocidos y fácilmente disponibles de eludir los resultados positivos en las pruebas de orina. De hecho, la contaminación de las muestras de las pruebas se ha vuelto una ciencia clandestina, como puede verse por los numerosos sitios de Internet que anuncian métodos y productos diseñados para ayudar a los usuarios de drogas a burlar las pruebas de orina.<sup>39</sup> Uno de esos métodos procede de un individuo que, por 69 dólares más gastos de envío, vende cinco onzas de su orina en una pequeña bolsa de plástico, junto con 75 centímetros de un tubo de plástico y un pequeño paquete de calor diseñado para mantener la orina a la temperatura corporal. Al pegar estas bolsas al cuerpo, los individuos pueden sustituir esta orina durante las pruebas de drogas en el lugar de trabajo.<sup>40</sup> Entre los muchos métodos disponibles anunciados en línea para burlar las pruebas de drogas está un champú para desintoxicar los folículos pilosos.

**Aspectos legales.** Aunque la controversia persiste, junto con las cuestiones legales parece ser que las pruebas de drogas se están volviendo comunes y actualmente la mitad de las empresas estadounidenses grandes realiza pruebas a sus empleados.<sup>41</sup> La ley requiere que algunas empresas, como las que se dedican al comercio interestatal, apliquen una prueba de drogas.<sup>42</sup> Además de las inquietudes sobre la privacidad, las organizaciones deben preocuparse de que los solicitantes a los que se niega el empleo después de someterse a pruebas de drogas puedan buscar protección como personas discapacitadas bajo la Ley para Estadounidenses con Discapacidades. No obstante, la ley apoya en realidad las pruebas cuando se realizan cuidadosamente. Los que participan en el uso ilegal de drogas están excluidos de la definición que da la ley de *individuo calificado con una discapacidad*. Sin embargo, es importante observar que las personas que han completado con éxito o participan en un programa supervisado de rehabilitación de drogas y que ya no consumen drogas ilegales no están excluidos automáticamente de esta definición. Algunas empresas logran su meta de contar con un lugar de trabajo libre de drogas al hacer que sus empleados firmen un compromiso de apegarse a la política libre de drogas de su empresa y aceptar ser despedidos si llevan drogas al lugar de trabajo o si están bajo la influencia de alguna droga mientras trabajan. Esto facilita la terminación de la relación laboral y hace que el empleador sea menos vulnerable a los conflictos legales.<sup>43</sup>

**Situación absurda de no ganar de los empleadores.** El hecho de no realizar pruebas de drogas puede producir un efecto desastroso. Por ejemplo, *Cake for You* es una pequeña pastelería de especialidades. Su servicio incluye la entrega de pasteles de bodas al lugar de la recepción. Al contratar a un conductor para entregas, los propietarios de *Cake for You* siempre tenían cuidado de asegurarse de que el candidato potencial tuviera una licencia de conductor válida. Los propietarios estaban muy complacidos con su nuevo empleado, Mike. Era rápido, su vestimenta era impecable y parecía tener un carácter agradable. Por desgracia al realizar una entrega una mañana, Mike estuvo



*Web Wisdom*  
Departamento de Salud  
y Servicios Humanos  
de Estados Unidos

[www.os.dhhs.gov/](http://www.os.dhhs.gov/)

Este sitio Web gubernamental proporciona información sobre cómo Estados Unidos puede lograr una mejor salud, seguridad y bienestar.

involucrado, y de hecho ocasionó, un accidente de cuatro automóviles que resultó una tragedia. La investigación reveló que Mike había consumido marihuana. Si los propietarios de la empresa hubieran incluido pruebas de drogas como parte de su proceso de filtración, no estarían frente a una fuerte demanda.<sup>44</sup>

Los empleadores parecen estar en una situación absurda de no ganar. *USA Today* informó que los empleados están interponiendo más demandas que argumentan resultados erróneos en las pruebas de drogas. Además, los jurados otorgan resoluciones de seis cifras, no sólo por pérdidas de empleos y salarios, sino también por daños a la reputación. Cuando el Departamento de Salud y Servicios Humanos inspeccionó los laboratorios de pruebas, casi 300 resultados entre 13 millones fueron cuestionables. Trescientos entre trece millones no es mucho, pero podría conducir a trescientas demandas. Debido a esta incertidumbre legal, los empleadores deben planear sus estrategias de pruebas de drogas con mucho cuidado.<sup>45</sup>

## 9 OBJETIVO

Describir el concepto de pruebas genéticas.

### Pruebas genéticas:

Pruebas que determinan si una persona porta la mutación genética para ciertas enfermedades, como enfermedades cardíacas, cáncer de colon, cáncer de mama y enfermedad de Huntington.

## Pruebas genéticas

Las **pruebas genéticas** se realizan para identificar la predisposición a enfermedades hereditarias, como el cáncer, enfermedades cardíacas, neurológicas y congénitas.<sup>46</sup> A medida que progresa la investigación genética, surgen relaciones confirmadas entre mutaciones genéticas específicas y enfermedades. Los científicos han ensamblado la serie completa de instrucciones genéticas para crear un cuerpo humano y los líderes mundiales compararon este logro con la llegada del hombre a la luna. Este anuncio trae tanto esperanza como inquietudes en las pruebas de empleo.

Las pruebas genéticas pueden predecir la predisposición a una enfermedad. Sin embargo, estas pruebas no pueden decir con certeza si una persona tendrá la enfermedad o se enfermará a la edad de 30 o 90 años. Además, todo mundo tiene cierta predisposición a las enfermedades genéticas y una predisposición genética no es lo mismo que una condición preexistente. Las leyes de protección reconocen que existe una diferencia entre una condición médica presente y una tendencia genética hacia ciertas enfermedades.<sup>47</sup> No obstante, una encuesta conducida por la Asociación Americana de Administración indicó que del 6 al 10 por ciento de los empleadores aplicaban pruebas genéticas.<sup>48</sup>

Existen dos razones importantes para estas pruebas. Una es que las pruebas predictivas permiten a los empleadores rechazar a ciertos empleados y conservar una fuerza de trabajo más productiva. Las pruebas genéticas ofrecen a la empresa la forma de predecir costos probables de atención médica y evitar la contratación de candidatos en riesgo. Otro propósito es que hace posible la intervención terapéutica, permitiendo así a los portadores obtener el tratamiento adecuado.

Las inquietudes principales con las pruebas genéticas, se relacionan con un posible mal uso de la información. Algunos perciben al proceso como altamente invasor y creen que comunican a los empleados que la empresa realmente no se preocupa por ellos. Además, una vez que los resultados de una prueba genética se registran en un historial médico, están disponibles para empleadores y aseguradoras sin el conocimiento o consentimiento de la persona. Una cosa es saber que una predisposición genética se puede transmitir y otra cosa es registrar esa información en el archivo personal de un empleado.<sup>49</sup>

Las directrices emitidas por la EEOC interpretaron la Ley para Estadounidenses con Discapacidades incluyendo a la discriminación con base en la información genética. Además, los estados han comenzado a actuar. Hawái, Utah y Virginia recientemente se unieron a más de la mitad de los estados de la Unión Americana, los cuales han promulgado leyes que prohíben la discriminación en el empleo con base en características genéticas, información genética o resultados de pruebas.<sup>50</sup> Después de varios años de discutir el asunto, un comité del Senado aprobó la legislación en mayo de 2003 para prohibir a empleadores y aseguradoras discriminar a las personas con base en información genética. La legislación tiene el apoyo de ambos partidos y prohibirá a las empresas de seguros médicos usar la información genética para negar cobertura o establecer primas, e impedirá a los empleadores usar dicha información para contratar o despedir trabajadores. Ni las aseguradoras ni los empleadores podrán hacer preguntas sobre información genética ni exigir a las personas que se sometan a pruebas de ese tipo.<sup>51</sup> Un decreto presidencial aplicable a cada aspecto del empleo federal, emitido en el año 2000, prohíbe la discriminación con base en información genética.<sup>52</sup>



## Análisis grafológico (análisis de la escritura)

Muchas personas en Estados Unidos ven el análisis de la escritura en el mismo contexto que las lecturas psíquicas o la astrología. Sin embargo, en Europa, muchos empleadores usan el análisis grafológico para filtrar y colocar a solicitantes de empleo. Por ejemplo, más del 80 por ciento de los empleadores de Israel y Suiza usan el análisis grafológico y, en Francia, el porcentaje de empleadores que usan la técnica es casi tan alto.<sup>53</sup>

Hay dos corrientes distintas de análisis grafológico: la teoría Gestalt, desarrollada en Alemania y el método de rasgos, desarrollado principalmente en Francia, Inglaterra y Estados Unidos. Este último método examina la escritura para determinar rasgos definidos como la manera en que las personas cruzan la letra "r" o escriben las asas de letras como la "l". Aunque no existe un estudio definido sobre la amplitud de su uso en Estados Unidos, de acuerdo con algunos expertos en escritura, el análisis grafológico se está volviendo más común. Una razón para que los empleadores estadounidenses se nieguen a usar este enfoque parece ser una inquietud sobre la capacidad para validar estas pruebas.<sup>54</sup> Además, existe poca investigación que demuestre la eficacia de la grafología en la selección de personal.<sup>55</sup> Esto y la preocupación de una posible acción legal hacen que muchos empleadores estadounidenses sean cautelosos con el proceso.



Web Wisdom

Know It All, Inc.

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

Este sitio Web ofrece pruebas de habilidades como un servicio para las empresas que carecen de los recursos para evaluar a los candidatos por su propia cuenta.

## Pruebas por Internet

Las organizaciones usan cada vez más Internet para probar las diversas habilidades que requieren de los solicitantes. Las empresas pueden diseñar y tener sus propias pruebas disponibles en línea o usar una fuente externa. Por ejemplo, un nuevo tipo de servicio Web prueba las habilidades técnicas que dicen tener los solicitantes. Por ejemplo, Know It All, Inc., con sede en Filadelfia ([www.proveit.com](http://www.proveit.com)) ofrece pruebas de habilidades de empleo como un servicio para las empresas que carecen de los recursos para evaluar candidatos por su propia cuenta. Por una pequeña cuota, usted puede confirmar en línea las habilidades de los candidatos a un empleo sin siquiera verlos. Las pruebas no indican solamente si aprobaron o reprobaron, sino también miden el nivel de destreza de los solicitantes.

## 10 OBJETIVO

Analizar los centros de evaluación como un medio de selección.

### Centro de evaluación:

Una técnica de selección que requiere que las personas desempeñen actividades similares a las que podrían encontrar en un empleo real.

## Centros de evaluación

Un **centro de evaluación** es una técnica de selección que requiere que las personas desempeñen actividades similares a las que podrían encontrar en un empleo real. El centro de evaluación es una de las herramientas más poderosas para evaluar el talento gerencial. La investigación ha establecido la validez de los métodos del centro de evaluación para examinar el actual desempeño laboral de las personas y determinar además qué tan bien podrán desempeñar tareas nuevas o más amplias.<sup>56</sup> Como la conducción de los centros de evaluación es costosa, su uso es más común como un instrumento de selección y desarrollo interno para puestos gerenciales.

En un centro de evaluación, los candidatos realizan varios ejercicios que simulan las tareas que desempeñarán en el empleo que buscan. Entre las pruebas comunes del centro de evaluación, los solicitantes completan *casos reales para resolver* y llevan a cabo *juegos de gerencia*, *grupos de discusión sin líder*, *entrevistas simuladas* y otras simulaciones. El caso real para resolver de manera tradicional, puede recibir un enfoque tecnológico reemplazando la memoranda con mensajes de correo electrónico, faxes o correo de voz. Los centros de evaluación miden las habilidades de los candidatos en la selección de prioridades, la delegación y la toma de decisiones. Los asesores profesionales que evalúan el desempeño de los candidatos, observan generalmente lejos del lugar de trabajo durante cierto periodo, quizá de un solo día. Los asesores seleccionados son por lo regular gerentes experimentados que no sólo evalúan el desempeño, sino también participan en los ejercicios. Muchas organizaciones utilizan los centros de evaluación, entre las que están empresas pequeñas y grandes como General Electric Company, JCPenney Company, Ford Motor Company y AT&T.

Una ventaja del enfoque del centro de evaluación es el aumento de la confiabilidad y validez de la información provista. La investigación ha mostrado que el caso real para resolver, un elemento común de los centros de evaluación, es un buen predictor del desempeño de la gerencia. Su validez aparente ofrece una alternativa a las pruebas escritas.

## 11 OBJETIVO

Explicar la importancia de la entrevista de empleo, incluyendo la planeación y el contenido de la entrevista.

### Entrevista de empleo:

Una conversación orientada hacia una meta en la que un entrevistador y un solicitante intercambian información.

## La entrevista de empleo

La **entrevista de empleo** es una conversación orientada hacia una meta en la que el entrevistador y el solicitante intercambian información. Sin embargo, en ocasiones, los entrevistadores comienzan la entrevista diciendo a los candidatos lo que buscan y después se emocionan al escuchar a los candidatos repetir sus propias palabras. Otros entrevistadores se sienten felices hablando durante casi toda la entrevista, ya sea para enorgullecerse de los logros de su organización o para expresar sus frustraciones hacia sus dificultades. Después de dominar la conversación durante más o menos una hora, estos entrevistadores se sienten bien con el candidato.<sup>57</sup>

Estos enfoques no han dado una buena reputación a las entrevistas. Algo muy importante es que las entrevistas no han sido indicadores válidos de éxito en el empleo. Durante 500 años, la *Mona Lisa* de Leonardo da Vinci ha confundido a los espectadores que tratan de leer su expresión. Al igual que la *Mona Lisa*, cada solicitante presenta una fachada misteriosa.<sup>58</sup> No obstante, las entrevistas siguen siendo el método principal que usan las empresas para evaluar a los solicitantes. Como analizaremos más adelante en este capítulo, algunas empresas han hecho grandes progresos en el mejoramiento de la validez de las entrevistas. La entrevista de empleo es especialmente importante porque los solicitantes que llegan a esta etapa son los sobrevivientes. Aprobaron la entrevista preliminar y obtuvieron un puntaje satisfactorio en las pruebas de selección. En este momento, los candidatos parecen estar calificados, por lo menos en el papel. Sin embargo, todo gerente experimentado sabe que las apariencias pueden ser muy engañosas, por lo que se requiere información adicional que indique si la persona está dispuesta a trabajar y se puede adaptar a esa organización en particular.

## Planeación de la entrevista

La planeación de la entrevista es fundamental para realizar entrevistas de empleo efectivas. Un factor importante a considerar debe ser la velocidad del proceso. Muchos estudios han demostrado que los mejores candidatos para casi cualquier empleo son contratados y salen del mercado laboral en un periodo de 1 a 10 días. Es de gran importancia que los programadores de entrevistas tomen esto en cuenta.

El lugar físico de la entrevista debe ser tanto agradable como privado, manteniendo un mínimo de interrupciones. El entrevistador debe tener una personalidad agradable, empatía y la capacidad para escuchar y comunicarse con eficacia. Debe familiarizarse con las calificaciones del solicitante al revisar la información obtenida mediante otras herramientas de selección. Como preparación para la entrevista, el entrevistador debe desarrollar un perfil laboral basado en la descripción y especificación del puesto. Después de enumerar los requisitos del puesto, es útil tener una lista de control de la entrevista que incluya las siguientes indicaciones:

- Comparar la solicitud y el currículum del solicitante con los requisitos del puesto.
- Elaborar preguntas relacionadas con las cualidades buscadas.
- Preparar un plan paso por paso para presentar el puesto, la empresa, la división y el departamento.
- Determinar cómo pedir ejemplos del comportamiento pasado del solicitante, no cuál sería su comportamiento futuro.

## Contenido de la entrevista

Tanto el entrevistador como el candidato tienen agendas para la entrevista. Después de establecer un buen entendimiento con el solicitante, el entrevistador busca información adicional relacionada con el puesto para complementar los datos proporcionados por otras herramientas de selección. La entrevista permite la aclaración de ciertos puntos, el descubrimiento de información adicional y la elaboración de los datos necesarios para tomar una sólida decisión. El entrevistador debe proporcionar información sobre la empresa, el puesto y las expectativas del candidato. A continuación, se analizan otras áreas incluidas comúnmente en la entrevista.

**Experiencia ocupacional.** El entrevistador explorará los conocimientos, habilidades, capacidades y disposición del candidato para manejar la responsabilidad. Aunque el desempeño exitoso en un empleo no garantiza el éxito en otro, sí ofrece una indicación de la capacidad y la disposición de la persona para trabajar.

**Logro académico.** En ausencia de experiencia laboral importante, el historial académico de una persona adquiere mayor importancia. Sin embargo, los gerentes deben considerar el promedio de las calificaciones a la luz de otros factores. Por ejemplo, la participación en un trabajo, actividades extracurriculares u otras responsabilidades que pudieran haber influido en el desempeño académico de un solicitante.

**Habilidades interpersonales.** Una persona puede poseer habilidades técnicas importantes para desempeñar un trabajo. Sin embargo, si la persona no puede trabajar bien con otras, las oportunidades de éxito son escasas. Esto es especialmente cierto en el mundo actual con el uso creciente de equipos. De acuerdo con R. Wendell Williams, director general de Emergenetics Consulting Group con sede en Atlanta, el error más grande que puede cometer un entrevistado es pensar que las empresas contratan personas sólo por sus habilidades técnicas. Dice que el impacto personal que causan en el reclutador es igualmente importante.<sup>59</sup>

**Cualidades personales.** Las cualidades personales observadas normalmente durante la entrevista son la apariencia física, la facilidad de palabra, el vocabulario, el aplomo, la facilidad de adaptación y la asertividad. Al igual que con todos los criterios de selección, los empleadores deben tomar en cuenta estas características sólo si son relevantes para el desempeño laboral.

**Adaptación organizacional.** Un criterio *no* muy mencionado en la literatura es la *adaptación organizacional*. El uso de la *adaptación* como criterio plantea preguntas legales y de diversidad y quizá esto explica su bajo perfil. No obstante, existe evidencia de que los gerentes la usan en la toma de decisiones y no es una consideración poco importante.

La **adaptación organizacional** se refiere a la percepción de la gerencia del grado en que el empleado potencial se adaptará a la cultura o al sistema de valores de la empresa. La doctora Elisabeth Marx, directora de Norman Broadbent International, consultores de reclutamiento ejecutivo, conoce muchos casos en los que una empresa no logró adaptar a un candidato a su cultura. El resultado es que la relación de trabajo termina con el despido del candidato o su partida precipitada.<sup>60</sup> Russell Yaquinto, quien adiestra a buscadores de empleo gerenciales para la empresa de recolocación Right Management Consultants con sede en Dallas, declara que “Existe un acuerdo muy difundido . . . de que uno puede tener las calificaciones, pero si no puede adaptarse [a la cultura], no importa. Antes de que pase mucho tiempo, uno estará fuera de ahí”. Un empleado que no sólo posee los requisitos de habilidades, sino también se adapta a la cultura, valores y sistemas de creencia de la organización es por lo general tres veces más productivo y tiene dos veces menos probabilidades de dejar la empresa.<sup>61</sup>

### Adaptación organizacional:

La percepción de la gerencia del grado en que el empleado potencial se adaptará a la cultura o al sistema de valores de la empresa.

## Función y expectativas del candidato

Aunque el entrevistador proporcione información sobre la empresa, también es importante que los candidatos hagan su tarea, como buscar información en la biblioteca y revisar el sitio Web de la empresa. Muchos sitios presentan información adaptada a los buscadores de empleo. Estos sitios proporcionan con frecuencia una historia de la empresa y una descripción de sus productos y clientes.<sup>62</sup> De hecho, el candidato debe

conocer la empresa tanto como sea posible. En especial, una persona que solicita un puesto en la gerencia debe conocer en forma detallada las prioridades de negocios de la empresa, sus fortalezas y debilidades y sus principales competidores. Las solicitudes deben considerar cómo abordarían algunos de los problemas que enfrenta la compañía,<sup>63</sup> y necesitan detallar sus logros. Usted debe ser honesto, pero no puede ser ambiguo en nada que presente en su currículum.

Los reclutadores deben recordar que los entrevistados también tienen objetivos para la entrevista. Uno podría ser capaz de determinar lo que la empresa está dispuesta a pagar como salario inicial. Una encuesta conducida por la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos indicó que 8 de cada 10 reclutadores estaban dispuestos a negociar el salario y las prestaciones con los solicitantes de empleo. Sin embargo, sólo una tercera parte de los solicitantes encuestados dijeron que se sentían cómodos negociando.<sup>64</sup> Los buscadores de empleo tienen otras metas entre las cuales pueden estar las siguientes:

- Ser escuchados y entendidos.
- Tener una amplia oportunidad de presentar sus calificaciones.
- Ser tratado de manera justa y con respeto.
- Reunir información sobre el puesto y la empresa.
- Tomar una decisión informada con respecto a la conveniencia del empleo.

Los candidatos pueden aprender las habilidades de entrevista que necesitan mejorar, simulando una o dos entrevistas. Hacer que un colega o amigo los entreviste y después revisar las propias respuestas en forma crítica puede ser benéfico. Esta entrevista simulada permite a los candidatos analizar las fortalezas e intereses con los que llegarían al empleo. El proceso también les ayudaría a establecer un orden de prioridad de los asuntos que desean abordar en la entrevista real.<sup>65</sup>

Después de la entrevista final, la gerencia debe determinar si el candidato es adecuado para el puesto vacante y la organización. Si la conclusión es positiva, el proceso continúa; si al parecer no existe una concordancia, el candidato ya no es tomado en cuenta.

## 12 OBJETIVO

Describir los tipos generales de entrevista.

## Tipos generales de entrevista

“Platíqueme sobre usted mismo” fue alguna vez una cuestión planteada con frecuencia en las entrevistas. Sin embargo, por lo general, a esto seguían preguntas perspicaces en sesiones fluidas. Los tipos de entrevista se clasifican en dos grandes grupos: estructuradas y no estructuradas. A continuación, presentamos un análisis de las diferencias entre ambas.

### La entrevista no estructurada o no dirigida

La **entrevista no estructurada** es aquella en la que el entrevistador plantea preguntas abiertas y perspicaces. Este tipo de entrevista es integral y el entrevistador motiva al solicitante a ser el que más hable. La entrevista no dirigida requiere más tiempo que la entrevista estructurada y da como resultado la obtención de diferente información de distintos candidatos. Esto puede aumentar problemas legales a las organizaciones que utilizan este enfoque. Algo que complica el asunto es la probabilidad de discutir información no aconsejable, potencialmente discriminatoria. El solicitante que es motivado a “abrir su corazón” puede comentar hechos que el entrevistador no necesita o no desea saber. Los solicitantes no exitosos sujetos a este enfoque de entrevista pueden argumentar en la corte que la razón por la que no obtuvieron el empleo fue el uso que el empleador dio a esta información.

### La entrevista estructurada, dirigida o de patrón

La **entrevista estructurada** es una serie de preguntas relacionadas con el empleo que se plantea a cada solicitante para un puesto en particular. Aunque las entrevistas han sido

**Entrevista no estructurada:** Una reunión con un solicitante de empleo en la que el entrevistador plantea preguntas abiertas y perspicaces.

**Entrevista estructurada:** Un proceso en el que un entrevistador presenta sistemáticamente la misma serie de preguntas relacionadas con el empleo a cada solicitante para un puesto en particular.

históricamente indicadores muy deficientes para la toma de decisiones de selección, el uso de entrevistas estructuradas aumenta la confiabilidad y la exactitud, reduciendo la subjetividad y la inconsistencia de las entrevistas no estructuradas.

Una entrevista de empleo estructurada contiene cuatro tipos de preguntas.

- Las **preguntas situacionales** son las que plantean una situación de trabajo típica para determinar lo que hizo el solicitante en circunstancias similares.
- Las **preguntas sobre el conocimiento del puesto** son las que examinan los conocimientos relacionados con el trabajo que tiene el solicitante; estas preguntas pueden tener relación con habilidades profesionales básicas o habilidades gerenciales o científicas complejas.
- Las **preguntas de simulación de muestras de trabajo** involucran situaciones en las que a un solicitante se le pide que responda preguntas relacionadas con el desempeño de una tarea.
- Las **preguntas sobre requisitos del trabajador** son las que intentan determinar la disposición del solicitante a adaptarse a los requisitos del puesto. Por ejemplo, el entrevistador puede preguntar si el solicitante está dispuesto a desempeñar un trabajo repetitivo o mudarse a otra ciudad.

## 13 OBJETIVO

Explicar la importancia creciente de la entrevista de comportamiento.

**Entrevista de comportamiento:** Una entrevista estructurada que pide a los solicitantes relatar incidentes reales de su pasado que sean relevantes para el empleo a conseguir.

## Entrevistas de comportamiento

La **entrevista de comportamiento** es una entrevista estructurada que pide a los solicitantes relatar incidentes reales de su pasado que sean relevantes para el empleo a conseguir. Suponen que el comportamiento pasado es el mejor indicador del comportamiento futuro.<sup>66</sup> La entrevista de comportamiento se ha convertido en una herramienta primordial. La razón del aumento en su uso es que los métodos antiguos han demostrado ser indicadores deficientes del éxito de un candidato. La premisa de que el comportamiento pasado predice el comportamiento futuro evita tener que juzgar las personalidades de los solicitantes y excluye las preguntas hipotéticas y de autoevaluación.

John Madigan, vicepresidente de recursos humanos de TI en The Hartford Financial Services Group, Inc., explica que una entrevista de comportamiento revela un patrón de comportamiento. “En realidad preguntamos lo que usted hizo en situaciones específicas”, comenta Madigan. “Los ejemplos concretos demostrarán la forma preferida de una persona para enfrentar esas situaciones y le darán una mejor idea de esa persona y de cómo actuaría en el empleo.”<sup>67</sup> Los entrevistadores del comportamiento buscan tres cosas principales: una descripción de una situación desafiante, lo que el candidato hizo en esa situación y resultados mensurables.<sup>68</sup>

### Preguntas sobre el comportamiento

En la entrevista de comportamiento, los comportamientos situacionales se seleccionan según su importancia para el éxito del empleo. Las preguntas se diseñan preguntando a los solicitantes cómo se desempeñaron en la situación descrita. Por ejemplo, al examinar el conocimiento profesional o técnico se puede pedir al candidato, “describa una situación en la que su experiencia haya hecho una diferencia significativa”. O, si trata de determinar el entusiasmo del solicitante, la petición podría ser, “relate un escenario donde usted fue el responsable de motivar a los demás”.<sup>69</sup> Se elaboran preguntas de referencia obtenidas de comportamientos de empleados exitosos con el propósito de usarlas para calificar las respuestas del solicitante. La respuesta de un candidato a una situación dada proporciona los medios para conocer su potencial laboral. En las entrevistas de comportamiento, los candidatos pueden revelar involuntariamente información sobre sus actitudes, inteligencia y confiabilidad. La arrogancia, la falta de cooperación con los miembros del equipo y la ira pueden surgir durante una entrevista de este tipo. Aunque algunos candidatos puedan pensar que la entrevista busca únicamente habilidades técnicas,

tiene que ver más con el comportamiento de los candidatos que con otra cosa. Este aspecto de un candidato es importante, según muestran los hallazgos de un estudio en los que el 97 por ciento de los fracasos laborales se debieron a conflictos de personalidad más que a deficiencias técnicas.<sup>70</sup>

La elaboración de una entrevista de comportamiento probablemente incluiría los siguientes pasos:<sup>71</sup>

- Analizar el puesto para determinar los conocimientos, habilidades y capacidades (CHC), así como los comportamientos importantes para el éxito laboral.
- Determinar qué preguntas plantear sobre el puesto específico para obtener los comportamientos deseados.
- Desarrollar un formato estructurado adaptado para cada puesto.
- Establecer respuestas de referencia: ejemplos de repuestas *buenas, promedio y malas* a las preguntas.
- Capacitar a los entrevistadores.

Las preguntas planteadas en la entrevista para la descripción del comportamiento son legales ya que están relacionadas con el empleo. Algo igualmente importante es que como las preguntas y las respuestas están relacionadas con el desempeño laboral exitoso, son más exactas para predecir si los solicitantes tendrán éxito en el puesto que deberán desempeñar. La investigación indica que aunque la entrevista tradicional tiene una tasa de éxito del 14 por ciento, la entrevista de comportamiento posee una tasa de éxito aproximada del 55 por ciento.<sup>72</sup>

### Evaluación de candidatos

Una escala de calificación es útil para comparar a varios candidatos. Los mismos individuos que elaboran las preguntas de la entrevista pueden determinar las respuestas apropiadas para cada nivel de la escala. Estas personas están muy familiarizadas con el puesto para el que se elaboró la entrevista. La escala puede tener sólo tres niveles; por ejemplo, 5 —excelente (respuestas que reflejan un éxito probable); 3 —mediocre (probable dificultad para realizar la tarea) y 1 —ineficaz (fracaso probable). Entonces, la gerencia puede obtener un puntaje total para cada solicitante.<sup>73</sup> Una característica positiva de la entrevista de comportamiento es su capacidad para establecer un desempate. Esta técnica puede ayudar a seleccionar al que tiene más probabilidades de sobresalir en el empleo cuando varios candidatos parecen poseer habilidades, experiencias y calificaciones similares. Responde a la única pregunta cuya respuesta desean conocer más tanto el gerente de contratación como el candidato: ¿es esto una buena *adaptación*?

### Aplicación amplia, pero problema potencial

Aunque se usó anteriormente para puestos ejecutivos, la entrevista de comportamiento es ahora una técnica común para los puestos de nivel inferior. En CIGNA Corporation, todos los candidatos contratados para ocupar puestos por medio del departamento de personal corporativo de la empresa se someten a una entrevista de comportamiento. Ya sea que soliciten un puesto administrativo o gerencial, cada candidato pasa por el proceso.<sup>74</sup>

Una dificultad de la entrevista de comportamiento es que algunos buscadores de empleo han aprendido el proceso. Un número creciente de candidatos, sobre todo los que proceden de escuelas de administración y de derecho, dan una falsa impresión de sí mismo en forma deliberada durante la entrevista. Las historias que algunos inventan sobre quiénes son y qué hicieron en situaciones de la vida real son pura ficción.

## 14 OBJETIVO

Describir los diversos métodos de entrevista.

### Métodos de entrevista

Las organizaciones realizan entrevistas en varias formas. El nivel del puesto vacante y el mercado laboral adecuado determinan el mejor enfoque. A continuación, analizamos estos métodos.

## Entrevista personal

En una entrevista de empleo común, el solicitante se reúne en persona con un entrevistador. Como la entrevista puede ser una ocasión muy emotiva para el solicitante, reunirse a solas con el entrevistador es menos amenazante. El ambiente que proporciona este método permite un intercambio eficaz de información.

## Entrevista grupal

### Entrevista grupal:

Una reunión en la que varios solicitantes de empleo interactúan en presencia de uno o más representantes de la empresa.

En una **entrevista grupal**, varios solicitantes de empleo interactúan en presencia de uno o más representantes de la empresa. Aunque no excluye a otros tipos de entrevista, este enfoque puede proporcionar un entendimiento útil de la capacidad interpersonal de los candidatos cuando participan en un debate en grupo. Otra ventaja de esta técnica es que ahorra tiempo a profesionales y ejecutivos ocupados.

## Entrevista de panel

### Entrevista de panel:

Una reunión en la que varios representantes de una empresa entrevistan a un candidato en una o más sesiones.

En una **entrevista de panel**, varios representantes de la empresa entrevistan a un candidato en una o más sesiones. Por ejemplo, en Texas Instruments, los colegas, subordinados y supervisores del candidato potencial lo entrevistan. James Mitchell, vicepresidente de personal corporativo, argumenta que el uso de múltiples entrevistadores no sólo produce mejores decisiones de contratación, sino también inicia el proceso de transición.<sup>75</sup> Amazon.com, IBM y Motorola usan colegas para realizar las entrevistas y lo hacen con éxito. Las empresas pequeñas también elogian este proceso de contratación. La retribución es considerable y produce un mayor grado de aceptación de un candidato y un nivel más alto de aceptación. Este enfoque permite a la empresa obtener un punto de vista más holístico del candidato. También da la oportunidad al candidato de aprender más sobre la empresa desde diversas perspectivas. El resultado de este tipo de entrevista es un equipo más fuerte y unido que comparte la cultura de la empresa y ayuda a garantizar la armonía organizacional.<sup>76</sup>

## Entrevista de tensión

### Entrevista de tensión:

Una forma de entrevista que crea ansiedad intencionalmente para determinar cómo reaccionará un solicitante de empleo en cierto tipo de situaciones.

La mayoría de los entrevistadores tratan de minimizar la tensión para el candidato. Sin embargo, en la **entrevista de tensión**, el entrevistador crea ansiedad intencionalmente. El entrevistador hace sentir incómodo al candidato deliberadamente al hacer preguntas directas y descorteses. El propósito es determinar la tolerancia del solicitante a la tensión que pudiera ser parte del empleo. El conocimiento de este factor puede ser importante si el puesto requiere la habilidad para manejar un nivel de tensión alto.

Las entrevistas de tensión no son nuevas. El fallecido Almirante Hyman G. Rickover, padre del programa de submarino nuclear de la Marina de Estados Unidos, era conocido por ofrecer a los entrevistados una silla con una o dos patas más cortas que las otras. Los problemas de los candidatos se complicaban con el asiento pulido de la silla. El almirante comentó en una ocasión que “debían mantenerse alerta mientras respondían las preguntas y al mismo tiempo se deslizaban de la silla”.<sup>77</sup>

Los reclutadores en áreas como la informática pueden usar problemas lógicos anticuados o hacer preguntas sobre lo primero que a los candidatos se les viene a la mente para determinar cómo piensan por sí mismos. Los empleadores de servicios financieros disfrutaban también lanzando bolas curvas, al igual que lo hacen las empresas de marketing. ¿Cómo respondería a la pregunta “Cuántos litros de pintura blanca se venden en Estados Unidos cada año”? Es más probable que las empresas de alta tecnología, como las empresas dot.com, de diseño de software e ingeniería, hagan este tipo de preguntas que, supuestamente, tienen relevancia para el puesto. Hay sitios Web, como Vault.com (www.vault.com), que están disponibles para los buscadores de empleo con el fin de proporcionar consejos sobre la manera de enfrentar problemas difíciles.<sup>78</sup>

## Sinopsis realistas de empleos

Muchos solicitantes tienen expectativas poco realistas sobre el empleo y empleador potenciales. Esta percepción inexacta puede tener consecuencias negativas, aunque es fomentada cuando los entrevistadores dan una imagen optimista y falsa del empleo y la empresa. Esta práctica conduce a una selección inadecuada de personas y puestos. Algo que complica el problema es cuando los candidatos exageran sus propias competencias. Para corregir esta situación de parte del empleador, las empresas deben proporcionar una sinopsis realista del empleo a los solicitantes al inicio del proceso de selección y definitivamente, antes de hacer una oferta.

Una **sinopsis realista de empleo (SRE)** implica la comunicación de información laboral tanto positiva como negativa a un solicitante de manera objetiva. Una SRE informa sobre las tareas que la persona desempeñaría y el comportamiento requerido para *adaptarse a la organización* y apegarse a las políticas y procedimientos de la empresa.<sup>79</sup> Este enfoque ayuda a los solicitantes a desarrollar una percepción más exacta del empleo y la empresa. La investigación muestra que los empleadores que ofrecen SRE detalladas obtienen dos resultados: menos empleados aceptan la oferta de empleo y los solicitantes que aceptan la oferta tienen menos probabilidades de dejar la empresa.<sup>80</sup> Al recibir una SRE, algunos candidatos decidirán salir por sí mismos del proceso de selección y eso reducirá al mínimo el número de candidatos no calificados.<sup>81</sup> Otra razón para usar SRE es el beneficio que una empresa recibe al ser un empleador ético y franco.

### Sinopsis realista de empleos (SRE):

Un método para transmitir información laboral tanto positiva como negativa a un solicitante de manera objetiva.

## 15 OBJETIVO

Explicar las implicaciones legales de la entrevista.

## Implicaciones legales de la entrevista

Como vimos en el capítulo 3, las *Directrices Uniformes* incluyen en la definición de una prueba los “requisitos de experiencia laboral, educativa y física por medio de *entrevistas informales o casuales*”. Como la entrevista es una prueba, si existe impacto adverso, está sujeta a los mismos requisitos de validez que cualquier otro paso del proceso de selección. Para las entrevistas no estructuradas, esta limitación presenta dificultades especiales. Históricamente, la entrevista ha sido más vulnerable a cargos por discriminación que cualquier otra herramienta usada en el proceso de selección. Una regla sencilla dirige a la entrevista: *todas las preguntas deben estar relacionadas con el empleo*. Además de ser una pérdida de tiempo, las preguntas irrelevantes o personales son peligrosas y a menudo inadecuadas. Como las entrevistas de comportamiento están integradas necesariamente por preguntas relacionadas con el empleo, su popularidad es comprensible.

Para obtener la información necesaria en cualquier tipo de entrevista, el entrevistador debe crear un ambiente que motive al solicitante a hablar libremente. Sin embargo, la conversación no debe volverse demasiado casual. Aunque tener una plática amistosa con los candidatos puede ser agradable, en nuestra sociedad litigante, esto es lo más peligroso que un entrevistador puede hacer.

Para evitar la apariencia de discriminación, los empleadores deben hacer las mismas preguntas a todos los solicitantes de un puesto específico. También es necesario registrar las respuestas del solicitante. Si un candidato comienza a proporcionar información personal en forma voluntaria que no se relacione con el empleo, el entrevistador debe dirigir la conversación de nuevo a su curso. Podría ser conveniente comenzar la entrevista diciendo con tacto, “Esta decisión de selección se basará estrictamente en las calificaciones. No abordaremos temas sobre religión, actividades sociales, nacionalidad, género o situaciones familiares. Estamos definitivamente interesados en usted, de manera personal; sin embargo, estos factores no se relacionan con el empleo y no se tomarán en cuenta en nuestra decisión”. La tabla 6.1 muestra los problemas potenciales que pueden amenazar el éxito de las entrevistas de empleo.

La Ley para Estadounidenses con Discapacidades ofrece también advertencias para los entrevistadores. Éstos deben preguntar sobre la necesidad de acomodos razonables sólo en algunas situaciones. Por ejemplo, el tema es adecuado si el solicitante está en silla de ruedas y posee una discapacidad obvia que requiera acomodo. Además, el solicitante puede revelar voluntariamente una discapacidad o incluso pedir algún acomodo razonable. De otro modo, los empleadores deben evitar tocar el tema. En vez de eso, los entrevistadores deben plantear las preguntas en cuanto a si los solicitantes tienen la capacidad de desempeñar las funciones básicas de los puestos que están solicitando.



**Tabla 6.1 Problemas potenciales de la entrevista****Preguntas inadecuadas**

Aunque ninguna pregunta es ilegal, muchas son claramente inadecuadas. Cuando se plantean, las respuestas generadas crean una responsabilidad legal para el empleador. La regla de entrevista básica es ésta: “Hacer sólo preguntas relacionadas con el empleo”.

**Juicios prematuros**

La investigación sugiere que los entrevistadores hacen con frecuencia juicios sobre los candidatos en los primeros minutos de la entrevista. Cuando esto ocurre, no se toma en cuenta una gran cantidad de información posiblemente valiosa.

**Dominio del entrevistador**

En las entrevistas exitosas, la información relevante debe fluir en ambos sentidos. Por lo tanto, los entrevistadores deben aprender a ser tanto buenos escuchas como proveedores de información.

**Preguntas inconsistentes**

Si los entrevistadores plantean a todos los solicitantes de un empleo dado básicamente las mismas preguntas y en la misma secuencia, todos los solicitantes serán evaluados sobre la misma base. Esto permite tomar mejores decisiones y al mismo tiempo disminuir la probabilidad de cargos por discriminación.

**Tendencia central**

Cuando los entrevistadores califican a casi todos los candidatos como promedio, no podrán diferenciar entre los candidatos fuertes y los débiles.

**Error halo**

Cuando los entrevistadores permiten que sólo una o algunas características personales influyan en la impresión general que tienen de los candidatos, pueden no seleccionar al mejor solicitante.

**Efectos de contraste**

Un error de juicio puede ocurrir cuando, por ejemplo, un entrevistador se reúne con varios solicitantes poco calificados y después confronta a un candidato mediocre. Al compararlos, el último solicitante puede parecer mejor calificado de lo que realmente es.

**Inclinación del entrevistador**

Los entrevistadores deben entender y reconocer sus propios prejuicios y aprender a manejarlos. La única inclinación válida para un entrevistador es favorecer al candidato mejor calificado para el puesto vacante.

**Falta de capacitación**

Cuando se considera el costo de la toma de malas decisiones de selección, se puede justificar fácilmente el gasto de capacitar a los empleados en habilidades de entrevista.

**Muestra de comportamiento**

Aunque un entrevistador dedicara una semana a un solicitante, la muestra de comportamiento sería demasiado pequeña para juzgar de manera adecuada las calificaciones del candidato. Además, el comportamiento del candidato durante una entrevista es raramente común o natural.

**Comunicación no verbal**

Los entrevistadores deben hacer un esfuerzo consciente de examinarse a sí mismos cuando los solicitantes los ven para evitar el envío de señales no verbales inadecuadas o no intencionadas.

Cuando el entrevistador obtuvo la información necesaria y respondió las preguntas del solicitante, debe concluir la entrevista. En este momento, el entrevistador debe decir al solicitante que se le informará sobre la decisión de selección en poco tiempo. Cumplir esta promesa ayuda a mantener una relación positiva con el solicitante.

## 16 OBJETIVO

Explicar el uso de las verificaciones de referencias personales, las investigaciones de antecedentes y las pruebas de polígrafo.

**Verificaciones de referencias:** Validaciones que proporcionan datos adicionales a la información presentada por el solicitante y que permiten la verificación de su exactitud.

## Verificaciones de referencias personales

Las **verificaciones de referencias** son validaciones que proporcionan datos adicionales a la información presentada por el solicitante y que permiten la verificación de su exactitud. De hecho, a los solicitantes se les pide que suministren nombres de varias referencias que puedan brindar información adicional sobre ellos. El error básico en este paso del proceso de selección es que casi todas las personas pueden nombrar a tres o cuatro individuos dispuestos a hacer comentarios favorables sobre ellos. Con todo, existe evidencia anecdótica de que las referencias personales no siempre tratan de hacer agradable la información que proporcionan. No necesariamente están comprometidos a ocultar la verdad sobre el solicitante. Con todo, la mayoría de las organizaciones dan más importancia a las referencias profesionales incluidas en las investigaciones de antecedentes.

## Investigaciones de antecedentes y verificaciones de referencias profesionales

Las investigaciones de antecedentes implican la obtención de información de diversas fuentes, como antiguos jefes y socios de negocios. Estas referencias profesionales son una fuente valiosa de información junto con buroes de crédito, instituciones gubernamentales e instituciones académicas. La principal razón de realizar investigaciones de antecedentes es la contratación de mejores trabajadores. Sin embargo, como veremos, también existen otras razones importantes. La intensidad de las investigaciones de antecedentes depende de la naturaleza de las tareas del puesto vacante y su relación con los clientes. Para estar seguro legalmente, los empleadores deben pedir a los solicitantes que firmen un documento de responsabilidad en el que permitan una investigación de antecedentes. Un documento amplio exime a antiguos empleadores, referencias de negocios y a otros de toda responsabilidad. Este documento también puede autorizar la verificación del historial en las cortes, los antecedentes escolares y otra información del solicitante. El empleador debe documentar completamente los resultados de todas las verificaciones de referencias y antecedentes.

La alta incidencia de fraude en antecedentes, analizado al inicio de este capítulo, ofrece una razón de peso para que las empresas realicen investigaciones de antecedentes. En la sección siguiente, presentamos razones adicionales para realizar investigaciones de antecedentes.

### Contratación negligente

**Contratación negligente:** La responsabilidad en la que incurre un empleador cuando falla al realizar una investigación razonable de los antecedentes de un solicitante y después asigna a una persona potencialmente peligrosa a un puesto donde puede infligir daño.

La **contratación negligente** es la responsabilidad en la que incurre un empleador cuando falla al realizar una investigación razonable de los antecedentes de un solicitante y después asigna a una persona potencialmente peligrosa a un puesto donde puede infligir daño. El *cuidado razonable* varía de acuerdo con la naturaleza del puesto.

**Empleadores en riesgo.** Por ejemplo, el riesgo de daño a terceras partes requiere un nivel de cuidado más alto al contratar a un conductor de taxi que a un cajero de banco. Los empleadores que operan empresas de servicio para el hogar, centros de cuidado diurno y empresas de atención médica en el hogar están particularmente en riesgo, al igual que los que tienen empleados que conducen vehículos de la empresa, visitan clientes, manejan dinero o trabajan con niños, ancianos o discapacitados. Un factor importante a considerar en la contratación negligente es si el riesgo de daño de parte de un empleado peligroso era razonablemente previsible.

**Un ejemplo de contratación negligente.** Ilustremos el problema: un empleador que proporciona atención médica contrató a un solicitante masculino como auxiliar del programa de atención médica en el hogar dirigido por una asociación de enfermeras visitadoras. Poco tiempo después de ser asignado al hogar de un parapléjico, el empleado asesinó al paciente y después le robó. Al investigar la situación, se descubrió que el individuo había mentado sobre el lugar donde había trabajado anteriormente; mintió en cuanto a no tener antecedentes penales, en tener un grado en enfermería y contar con una licencia. Una verificación de cualquiera de estos datos lo habría descalificado

para el empleo. En la corte, la organización de atención médica trató de defenderse argumentando que la conducción de investigaciones detalladas de antecedentes no era una práctica establecida porque era demasiado costosa. El jurado no tomó en cuenta su argumento y otorgó una indemnización de 26.5 millones de dólares.<sup>82</sup>

**Función de la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA).** La ley exige a los empleadores que suministren a los empleados un lugar seguro para trabajar y esta responsabilidad incluye la de proporcionar *empleados seguros*. Las cortes han concluido que un trabajador peligroso es semejante a una máquina defectuosa. Específicamente, los empleadores tienen la responsabilidad bajo la cláusula de deber general de la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional de proporcionar un lugar de trabajo libre de peligros reconocidos que ocasionen o puedan ocasionar la muerte o un grave daño físico.<sup>83</sup>

**Peligro doble.** Si un empleador no tiene la capacidad de realizar una investigación *razonable* de antecedentes, puede ser legalmente responsable de contratación negligente. O si la investigación revela información negativa sobre el solicitante, éste puede presentar cargos por invasión a la privacidad o difamación. De nuevo, un empleador se encuentra en una posible situación absurda de no ganar. Aún otra responsabilidad potencial, **retención negligente**, ocurre cuando una empresa mantiene en la nómina a personas cuyo historial indica un fuerte potencial de malas acciones y no toma medidas para calmar una posible situación violenta.<sup>84</sup>

#### Retención negligente:

Ocurre cuando una empresa mantiene en la nómina a personas cuyo historial indica un fuerte potencial de malas acciones y no toma medidas para calmar una posible situación violenta.

**Diligencia debida.** El empleador puede ser considerado responsable de las acciones ilegales del empleado aunque éstas no se relacionen con el empleo. Los casos de contratación negligente implican con frecuencia indemnizaciones de cientos de miles de dólares y, además, se pueden ratificar en la apelación. Por lo tanto, es imperioso que los gerentes de recursos humanos ejerzan la diligencia debida al realizar las investigaciones de antecedentes de todos los posibles empleados.<sup>85</sup>

Las organizaciones que realizan contrataciones no pueden evitar la posibilidad de una acción legal. No obstante, el seguimiento de procedimientos de selección sólidos y el mantenimiento de registros escritos de las investigaciones son medidas útiles y dinero bien invertido.

### Elementos a verificar

Como se mencionó anteriormente, las investigaciones de antecedentes buscan sobre todo información de diversas fuentes, como las referencias profesionales. Una investigación de antecedentes completa y eficaz incluye el examen y la verificación de los siguientes elementos:<sup>86</sup>

- Empleo previo.
- Escolaridad.
- Referencias personales.
- Antecedentes penales.
- Historial de manejo.
- Litigios civiles.
- Historial de compensación.
- Historial crediticio.
- Número de Seguro Social.

### Ley Federal de Reporte de Crédito Justo (FCRA)

El Congreso creó un obstáculo para los empleadores cuando enmendó la Ley Federal de Reporte de Crédito Justo, citada al inicio de este capítulo. Esta enmienda de 1997 impone nuevas obligaciones a los empleadores que usan cierta información obtenida a través de investigaciones de antecedentes. Las obligaciones de los empleadores dan inicio bajo la ley cuando usan informes de “consumo” que contienen información sobre las características, el carácter, la reputación general y el estilo de vida personal y de crédito

de un individuo. La FCRA sólo abarca los informes elaborados por una “oficina de informes de consumo” como un buró de crédito. De acuerdo con la FCRA, los empleadores que usan información de una oficina de este tipo para tomar decisiones de empleo deben hacer lo siguiente:<sup>87</sup>

- Obtener autorización previa del solicitante.
- Proporcionar una certificación de cumplimiento de la ley a la oficina de informes de consumo.
- Notificar al solicitante si se toma cualquier acción de empleo adversa con base en el informe.

### Otros aspectos legales

A pesar de las dificultades que se presentan en las investigaciones de antecedentes y las verificaciones de referencias, las organizaciones que realizan contrataciones no tienen otra opción más que llevarlas a cabo. Y, en reconocimiento de la importancia de las investigaciones en la selección de empleados, alrededor de la mitad de los estados de la Unión Americana han aprobado leyes que ofrecen diversos grados de protección a los empleadores que proporcionan referencias de buena fe y que comunican información veraz sobre empleados actuales o antiguos. La intención de esta legislación es que los empleadores den y reciban información significativa con más facilidad. Sin embargo, las empresas han mostrado cierta vacilación en aprovecharla. Aparentemente están a la expectativa y, aunque existe una ley de protección, pueden ser necesarios litigios y fallos de la corte antes de que los empleadores entiendan y confíen plenamente en los estatutos.

### Problemas para obtener información de referencias profesionales

Un problema relacionado con la obtención de información de antiguos empleadores es la renuencia de éstos a revelar dicha información. La Ley de Privacidad de 1974, aunque está limitada al sector público, es una razón importante de esa vacilación. Los empleadores y empleados del sector privado se han vuelto muy sensibles al aspecto de la privacidad. Existen dos teorías de pensamiento acerca de proporcionar información sobre los antiguos empleados. Una es, “no digas nada”. La otra es “la honestidad es la mejor política”. En el enfoque más conservador, el empleador proporciona sólo información básica, como fechas de inicio y terminación y el último título del puesto. El enfoque de *honestidad* se basa en la realidad de que los hechos o las opiniones comunicados con honestidad constituyen una defensa legal sólida. Cuando los antiguos empleadores no están dispuestos a dar ninguna información sobre un solicitante de empleo, tanto el empleador potencial como el solicitante están en desventaja. Una señal de alerta surge rápidamente cuando un antiguo empleador se niega a hablar sobre un ex empleado. En el caso de las empresas que libremente proporcionan información sobre antiguos empleados, es correcto preguntar sobre la integridad y el carácter del solicitante. Es útil saber por qué la persona dejó el empleo. Si la respuesta difiere de la que dio el solicitante, es definitivamente una señal de alerta.<sup>88</sup>

### Referencia negligente

Un concepto relativamente nuevo, la referencia negligente, ha añadido otra dimensión al proceso de investigación. La **referencia negligente** ocurre cuando un antiguo empleador no advierte sobre un problema particularmente grave con un ex empleado. Aunque este concepto aún no es muy aceptado, algunas cortes han reconocido una causa de acción para las referencias negligentes.

#### Referencia negligente:

Cuando un antiguo empleador no advierte sobre un problema particularmente grave con un ex empleado.

### Abastecimiento externo (*outsourcing*) de investigaciones

Las empresas pequeñas pueden no contar con el personal adecuado para investigar detalladamente los antecedentes de empleados potenciales. Incluso las grandes organizaciones pueden preferir utilizar los servicios especializados de empresas profesionales de investigación. Las empresas pueden abastecer externamente sus tareas de verificación

de antecedentes recurriendo a un puñado de investigadores de terceras partes regulados por la Ley Federal de Reporte de Crédito Justo. Estos investigadores también requieren un documento firmado por el solicitante. Algunas empresas cobran un promedio de 40 a 50 dólares por investigación, pero su tarifa puede ser mayor de 100 dólares si se requiere una investigación complicada.<sup>89</sup>

Sin importar cómo se llevan a cabo, las investigaciones de antecedentes se han vuelto cada vez más importantes para tomar decisiones firmes y evitar cargos por contratación y retención negligentes. Las investigaciones pueden proporcionar información fundamental para las decisiones de selección ya que las empresas pueden verificar casi cualquier calificación que enumere un candidato.

## Pruebas de polígrafo

Durante muchos años, otro medio usado para verificar antecedentes ha sido la prueba del polígrafo o detector de mentiras. Un propósito del polígrafo era confirmar o refutar la información contenida en la solicitud. Sin embargo, la Ley de Protección del Empleado contra el uso del Detector de Mentiras de 1988 limitó severamente el uso de pruebas del polígrafo en el sector privado. Declaró ilegal el uso de una prueba del polígrafo por un empleador que participa en el comercio interestatal. Con todo, la ley no se aplica a empleadores públicos y tiene excepciones limitadas. La ley permite el uso de pruebas del polígrafo en el sector privado a ciertos empleados potenciales de empresas de servicios de seguridad, así como de fabricantes, distribuidores y vendedores de productos farmacéuticos. La ley también permite, con algunas restricciones el uso de pruebas del polígrafo en ciertos empleados razonablemente sospechosos de participar en algún incidente en el lugar de trabajo, como robo o malversación de fondos. Las personas que se someten a pruebas del polígrafo tienen varios derechos específicos. Por ejemplo, tienen el derecho a recibir una notificación por escrito antes de la prueba, a negarse a presentar una prueba o a suspenderla y a no revelar los resultados de la prueba a personas no autorizadas.

### 17 OBJETIVO

Describir la decisión de selección, el examen médico y la notificación a candidatos.



[www.toolkit.cch.com](http://www.toolkit.cch.com)

Este sitio Web ofrece instrucciones detalladas para que el propietario de una pequeña empresa contrate, dirija y retenga a sus empleados.

## La decisión de selección

Una organización obtiene y evalúa la información sobre los finalistas de un proceso de selección. En este momento, la responsabilidad recae en el gerente que debe realizar el paso más decisivo de todos: la decisión de contratación. La elección final se hace entre los que continúan en el proceso después de haber evaluado las verificaciones de referencias, las pruebas de selección, las investigaciones de antecedentes y la información de las entrevistas. La persona con las mejores calificaciones generales puede o no ser contratada. Por lo general, la persona seleccionada posee las calificaciones que concuerdan más con los requisitos del puesto vacante y la organización. Por otro lado, algunas empresas consideran que el potencial de desarrollo de un candidato es tan importante como su capacidad para ocupar el puesto actual. Jim Kutz, director de reclutamiento de TI de Capital One Financial Corporation, comenta, "Con frecuencia vemos no sólo lo que la persona puede hacer ahora, sino lo que puede hacer en el próximo empleo".<sup>90</sup> Si una empresa va a invertir miles de dólares en reclutar, seleccionar y capacitar a un empleado, es importante que el gerente contrate al candidato mejor calificado de acuerdo con los criterios de contratación de la empresa. Hasta cierto punto, cuanto más herramientas de selección se utilicen para buscar al candidato adecuado, mayor será la oportunidad de tomar una buena decisión. Las probabilidades de una contratación exitosa son del 14 por ciento con una entrevista y un currículum, pero del 75 por ciento si las pruebas demuestran que las habilidades y la personalidad de un candidato son compatibles con el puesto y la organización.<sup>91</sup>

Los profesionales de recursos humanos pueden participar en todas las etapas que conducen a la decisión final. Sin embargo, sobre todo en los puestos de alto nivel, la persona que toma normalmente la decisión final es el gerente responsable del desempeño del nuevo empleado. Para tomar esta decisión, el gerente operativo revisará los resultados de los métodos de selección utilizados, aunque no todos tendrán el mismo valor. Entonces, la pregunta es, ¿qué datos predicen mejor el éxito en el empleo?" En cada empresa o grupo de puestos, el método más óptimo de selección puede ser diferente.

## Examen médico

La Ley para Estadounidenses con Discapacidades (ADA) no prohíbe las pruebas antes del empleo. No obstante, sí determina las pruebas permitidas y hasta qué punto se pueden aplicar durante el proceso de selección. La ADA declara explícitamente que todos los exámenes deben ser pertinentes a los requisitos de empleo y que una empresa no puede ordenar un examen médico hasta que al solicitante se le ofrezca el empleo. Por lo regular, una oferta de empleo está supeditada a la aprobación de este examen por el solicitante. El propósito básico del examen médico es determinar si el solicitante tiene la capacidad física para desempeñar el trabajo.

Los gerentes deben estar conscientes de las responsabilidades legales relacionadas con los exámenes médicos. Las *Directrices Uniformes* establecen que estos exámenes sirven para rechazar a los solicitantes sólo cuando los resultados muestran que el desempeño laboral se puede afectar negativamente. La Ley de Rehabilitación de 1973 y la Ley para Estadounidenses con Discapacidades de 1990 exigen que los empleadores lleven a cabo la acción afirmativa para contratar a personas altamente capacitadas pero discapacitadas que con un acomodo razonable, puedan desempeñar las tareas básicas de un puesto.

## Notificación a candidatos

La gerencia debe notificar a los candidatos tanto exitosos como no exitosos de las decisiones de selección tan pronto como sea posible. Esta acción es simplemente un asunto de cortesía y de buenas relaciones públicas. Cualquier retraso puede dar como resultado la pérdida de un candidato de excelente nivel, ya que estos candidatos tienen con frecuencia otras opciones de empleo.

Si el candidato exitoso está empleado en ese momento por otra empresa, generalmente le notifica su salida con dos a cuatro semanas de anticipación. Incluso después de este aviso, la persona puede necesitar algún tiempo personal para prepararse para el nuevo empleo. Este tiempo de transición es particularmente importante si el nuevo empleo requiere mudarse a otra ciudad. Por lo tanto, la cantidad de tiempo que se requiere antes de que la persona se una a la empresa es frecuentemente considerable.

Los empleadores pueden rechazar a los candidatos en cualquier momento durante el proceso de selección. La investigación ha indicado que la mayoría de las personas pueden aceptar perder si pierden de manera justa. Los problemas surgen cuando el proceso de selección parece ser poco objetivo. Por consiguiente, es importante que las empresas desarrollen y utilicen herramientas de selección racionales. Cada vez más, las limitaciones de tiempo impiden a las empresas dedicar demasiado a explicar una decisión a un candidato no afortunado. Una carta de rechazo es un método apropiado. No obstante, una carta con un toque personal puede reducir el estigma del rechazo y evitar que el solicitante tenga un sentimiento negativo hacia la empresa. Una carta impersonal puede producir el efecto opuesto. Lo mejor que puede hacer una organización es tomar decisiones de selección objetivamente. Con el tiempo, la mayoría de los candidatos no afortunados pueden aceptar el hecho de que no fueron elegidos.

### Una Perspectiva Global

#### Contratación de trabajadores extranjeros en un mundo marcado por el 11 de septiembre

Las reglas que conciernen a la contratación de empleados nacidos fuera de Estados Unidos no han cambiado mucho desde el 11 de septiembre, pero sí ha cambiado la manera en que el Servicio de Inmigración y Naturalización las implementa. Los empleadores que desean contratar trabajadores extranjeros pueden seguir haciéndolo, pero tendrán que vencer muchos obstáculos. Si una empresa desea contratar a una persona de un país que sea preocupante para el gobierno, como Irak o Libia, es probable que existan retrasos mayores, pero generalmente se puede contratar a la persona. Una empresa que desea contratar a un candidato de Alemania o Brasil no debe experimentar más dificultades que las que pudiera haber tenido antes del 11 de septiembre.<sup>92</sup>

Deben plantearse ciertas preguntas si una empresa desea contratar personas de otros países. En primer lugar, ¿Califican la persona y el empleo para una visa H-1B, esto es, la categoría típica con la

que un trabajador extranjero puede ser traído a Estados Unidos? La visa H-1B es específica para trabajadores profesionales y no está destinada a los trabajadores manuales y personas que no tienen una educación universitaria. Básicamente, un trabajador extranjero no puede ser traído para conducir un taxi. En segundo lugar, "¿Cuáles son los antecedentes del trabajador extranjero?" Los antecedentes deben coincidir con el empleo.<sup>93</sup>

Una tercera cuestión que una empresa debe tomar en cuenta tiene que ver con preguntas como: "¿En qué negocio participa la empresa? ¿Cuántos empleados tiene? ¿Cuánto dinero gana? ¿Es de propiedad pública o privada?"

El pago de salarios justos es un requisito que un empleador debe cumplir. Antes de que se les otorgue la aprobación H-1B, los empleadores deben presentar al Departamento del Trabajo un documento que diga: "Tengo la intención de colocar a alguien en este empleo, en esta ubicación, con este salario y juro que este salario es el más alto entre los salarios que imperan en la comunidad".<sup>94</sup>

Existen categorías adicionales con las que se puede traer a un trabajador extranjero a Estados Unidos. Si una empresa es verdaderamente multinacional y cuenta con oficinas fuera de Estados Unidos, hay mayores oportunidades de que se le permita traer trabajadores extranjeros. Éstos se pueden trasladar como trabajadores transferidos intra-empresa con una visa L. Se transfieren como gerentes o ejecutivos o como personas con "conocimientos especializados" de la empresa o sus productos. La ventaja de la visa L-1 es que las personas se pueden desplazar con mayor rapidez que con la categoría H-1B y las restricciones salariales no son un problema.<sup>95</sup>

Actualmente, menos empresas estadounidenses pueden usar el programa H-1B con el argumento de que no hay estadounidenses calificados disponibles. Con todo, los empleadores buscan la manera de recortar los costos de mano de obra. Han descubierto que pueden recurrir a empresas que contratan trabajadores con visa L-1, la cual está diseñada para los trabajadores transferidos intra-empresa de corporaciones multinacionales, con el propósito de deshacerse de los estadounidenses con sueldos elevados y contratar trabajadores extranjeros más baratos. Como consecuencia, muchas empresas subcontratan miles de empleos a empresas de abastecimiento externo como Tata, Infosys Technologies y Wipro Technologies, las tres empresas hindúes de servicio de software más importantes, que están usando más visas L-1. Hay una reacción cada vez más violenta hacia programas como éstos, porque, aunque son legales, pueden estar violando el espíritu de la ley.<sup>96</sup>

## Resumen

### 1. Explicar el significado de la selección de personal.

La selección es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular. Existen muchas formas de mejorar la productividad, pero ninguna es mejor que tomar la decisión de contratación correcta.

### 2. Identificar los factores ambientales que afectan el proceso de selección.

Entre los factores ambientales que afectan el proceso de selección están los aspectos legales, la velocidad de la toma de decisiones, la jerarquía organizacional, la reserva de solicitantes, el tipo de organización y el periodo de prueba.

### 3. Describir el proceso de selección general.

El proceso de selección comienza con la entrevista preliminar en la que obviamente se rechaza a los candidatos no calificados. A continuación, los candidatos llenan la forma de solicitud de la empresa y a esto sigue la aplicación de pruebas de selección y una serie de entrevistas de empleo con verificaciones de referencias y antecedentes. Una vez que se ha tomado la decisión de selección, el empleado potencial puede ser sometido a un examen médico de parte de la empresa.

### 4. Explicar la importancia de la entrevista preliminar.

El proceso de selección comienza con un filtrado inicial de solicitantes para eliminar a las personas que obviamente no cumplen con los requisitos del puesto.

### 5. Describir la revisión de solicitudes y currícula.

Hacer que el candidato llene una solicitud de empleo es otro paso inicial del proceso de selección, que puede preceder o seguir a la entrevista preliminar. El empleador la evalúa posteriormente para ver si existe una concordancia aparente entre el individuo y el puesto. Históricamente, los gerentes y los representantes de RH han revisado los currícula en forma manual, un proceso que consume tiempo. Sin embargo, esta práctica ha evolucionado hacia un procedimiento más avanzado en muchas empresas, en el que los

currícula se evalúan automáticamente en cuanto a errores tipográficos, errores de ortografía y saltos de un empleo a otro.

**6. Explicar la aplicación de pruebas de selección, incluyendo las ventajas, los problemas potenciales y las características de las pruebas de selección diseñadas adecuadamente.**

La investigación indica que las pruebas personalizadas son medios confiables y exactos para predecir el desempeño laboral. Las pruebas previas al empleo conllevan responsabilidades legales de dos tipos. Uno son las demandas interpuestas por los solicitantes rechazados que argumentan que una prueba no estaba relacionada con el trabajo o que ésta discriminaba injustamente a un grupo protegido, violando las leyes federales de empleo. Las organizaciones deben asegurarse de que sus pruebas de selección no discriminen a los miembros de clases protegidas. El segundo posible problema legal se relaciona con las demandas por negligencia en la contratación que interponen las víctimas de la mala conducta o la incompetencia de empleados. Las pruebas de ansiedad también pueden ser un problema. Las características de las pruebas diseñadas adecuadamente son: estandarización, objetividad, normas, confiabilidad y validez.

**7. Explicar los tipos de estudios de validación.**

La validez relacionada con el criterio se determina comparando los puntajes de las pruebas de selección con algún aspecto del desempeño laboral determinado, por ejemplo, por la evaluación del desempeño. La validez concurrente es cuando los puntajes de las pruebas y los datos del criterio se obtienen básicamente al mismo tiempo. La validez predictiva implica aplicar una prueba y obtener posteriormente la información sobre el criterio.

**8. Describir los tipos de pruebas de empleo.**

Los tipos de pruebas de empleo incluyen las aptitudes cognitivas, las habilidades psicomotoras, el conocimiento del puesto, las muestras de trabajo y los intereses vocacionales. Pocos asuntos generan más controversia hoy en día que las pruebas de alcohol y drogas. Las pruebas genéticas pueden identificar la predisposición a numerosas enfermedades. Internet se usa cada vez más para evaluar diversas habilidades que deben tener los solicitantes.

**9. Describir el concepto de pruebas genéticas.**

Las pruebas genéticas se realizan para determinar si una persona porta la mutación genética para ciertas enfermedades, incluyendo las enfermedades cardíacas, el cáncer de colon, el cáncer de mama y la enfermedad de Huntington. A medida que progresa la investigación genética, surgen relaciones confirmadas entre mutaciones genéticas específicas y enfermedades. Este anuncio trae tanto esperanza como inquietudes al primer plano en las pruebas de empleo.

**10. Analizar los centros de evaluación como un medio de selección.**

Un centro de evaluación es una técnica de selección que se utiliza para identificar y seleccionar empleados con el fin de que ocupen puestos en la organización. Los candidatos están sujetos a diversos ejercicios que simulan las tareas que desempeñarán en el empleo para el que están siendo considerados.

**11. Explicar la importancia de la entrevista de empleo, incluyendo la planeación y el contenido de la entrevista.**

La planeación de la entrevista es fundamental para realizar entrevistas de empleo eficaces. Tanto el entrevistador como el candidato tienen agendas para la entrevista. Después de establecer un buen entendimiento con el solicitante, el entrevistador busca información adicional relacionada con el empleo para complementar los datos proporcionados por otras herramientas de selección. La entrevista permite la aclaración de ciertos puntos, el descubrimiento de información adicional y la elaboración de los datos necesarios para tomar una sólida decisión de selección. El entrevistador debe proporcionar información sobre la empresa, el puesto y las expectativas del candidato.

**12. Describir los tipos generales de entrevista.**

Los tipos generales de entrevista son la entrevista no estructurada y la entrevista estructurada, así como la entrevista de comportamiento. El entrevistador debe proporcionar información sobre la empresa, el puesto y las expectativas del candidato.

**13. Explicar la importancia creciente de la entrevista de comportamiento.**

La entrevista de comportamiento es una entrevista estructurada que pide a los solicitantes relatar incidentes reales de su pasado que sean relevantes para el empleo a conseguir. Suponen que el pasado es el mejor indicador del futuro.



**14. Describir los diversos métodos de entrevista.**

Entre los métodos de entrevista están la entrevista personal con un entrevistador, la entrevista grupal, la entrevista de panel, la entrevista de tensión y la sinopsis realista de empleo.

**15. Explicar las implicaciones legales de la entrevista.**

Como la entrevista es una prueba, si existe impacto adverso, está sujeta a los mismos requisitos de validez que cualquier otro paso del proceso de selección.

**16. Explicar el uso de las verificaciones de referencias personales, las investigaciones de antecedentes y las pruebas de polígrafo.**

Las verificaciones de referencias son validaciones que proporcionan datos adicionales a la información presentada por el solicitante y que permiten la verificación de su exactitud. Las investigaciones de antecedentes implican la obtención de información de diversas fuentes, incluyendo referencias profesionales. Un propósito del polígrafo es confirmar o refutar la información contenida en la forma de solicitud. Sin embargo, la Ley de Protección del Empleado contra el uso del Detector de Mentiras de 1988 limitó severamente el uso de pruebas del polígrafo en el sector privado. Declaró ilegal el uso de una prueba del polígrafo por un empleador que participa en el comercio interestatal.

**17. Describir la decisión de selección, el examen médico y la notificación a candidatos.**

La decisión final se toma entre los que continúan en el proceso después de haber evaluado las verificaciones de referencias, las pruebas de selección, las investigaciones de antecedentes y la información de las entrevistas. El examen físico se usa para detectar a las personas que tienen una enfermedad contagiosa y para determinar si un solicitante tiene la capacidad física para desempeñar el trabajo. La información del examen médico se puede usar para determinar si existen ciertas capacidades físicas que diferencien a los empleados exitosos de los menos exitosos. Los resultados del proceso de selección deben comunicarse a los candidatos exitosos y no exitosos tan pronto como sea posible.

## ***Términos clave***

- Selección, 162
- Proporción de selección, 165
- Estandarización, 173
- Objetividad, 173
- Norma, 173
- Confiabilidad, 173
- Validez, 173
- Validez relacionada con el criterio, 174
- Validez concurrente, 174
- Validez predictiva, 174
- Validez de contenido, 174
- Validez de constructo, 174
- Pruebas de aptitud cognitiva, 175
- Pruebas de habilidades psicomotoras, 175
- Pruebas de conocimiento del puesto, 175
- Pruebas de muestra de trabajo, 175
- Pruebas de interés vocacional, 176
- Pruebas de personalidad, 176
- Pruebas genéticas, 179
- Centro de evaluación, 180
- Entrevista de empleo, 181
- Adaptación organizacional, 182
- Entrevista no estructurada, 183
- Entrevista estructurada, 183
- Entrevista de comportamiento, 184
- Entrevista grupal, 186
- Entrevista de panel, 186
- Entrevista de tensión, 186
- Sinopsis realista de empleo (SRE), 187
- Verificaciones de referencias, 189
- Contratación negligente, 189
- Retención negligente, 190
- Referencia negligente, 191

## ***Preguntas de repaso***

1. ¿Cuál es la importancia de la selección de personal?
2. ¿Qué factores ambientales podrían afectar el proceso de selección? Analice cada uno.
3. ¿Cuáles son los pasos que se siguen en el proceso de selección?
4. ¿Cuál es el propósito general de la entrevista preliminar?
5. ¿Cuál es el propósito de la forma de solicitud?
6. ¿Qué tipos de preguntas se deben hacer en una forma de solicitud?
7. ¿Cuál sería la proporción de selección si hubieran 15 candidatos entre los cuales elegir y sólo un puesto vacante? Interprete el significado de esta proporción de selección.
8. ¿Cuáles son las ventajas y los problemas potenciales en el uso de pruebas de selección?
9. Defina *pruebas genéticas*.
10. ¿Cuál es el propósito de un centro de evaluación?
11. ¿Cuáles son las características básicas de una prueba de selección diseñada adecuadamente?

12. ¿Cuáles son los tipos de validación? Defina cada uno.
13. Identifique y describa los diversos tipos de pruebas de empleo.
14. ¿Qué información se debe obtener de la entrevista?
15. ¿Cuáles son los tipos generales de entrevista?
16. ¿Qué es una entrevista de comportamiento? ¿Qué tipos de preguntas deben integrar a una entrevista de comportamiento?
17. ¿Cuáles son los diversos métodos de entrevista? Defina cada uno.
18. ¿Cuáles son las implicaciones legales de la entrevista?
19. ¿Por qué se debe preocupar un empleador con relación a la contratación y la retención negligentes?

**Incidente 1 de la ARH****Un asunto de prioridades**

Como gerente de producción de Thompson Manufacturing, Jack Stephens tiene la última palabra para aprobar la contratación de cualquier supervisor nuevo que trabaje para él. El gerente de recursos humanos lleva a cabo el filtrado inicial de todos los posibles supervisores y después envía a los candidatos más adecuados a Jack para que los entreviste.

Hace algunos días, Jack recibió una llamada de Pete Peterson, el gerente de recursos humanos: “Jack, acabo de hablar con un hombre joven que puede ser justo lo que estabas buscando para llenar el puesto de supervisor de línea. Tiene algo de experiencia y parece una persona centrada. Se encuentra aquí ahora mismo y está disponible por si tuvieras la posibilidad de verlo”.

Jack vaciló por un momento antes de responder. “Bueno, Pete”, dijo, “Estoy muy ocupado hoy, pero trataré de hacerle un espacio. Envíamelo”.

Un momento después Allen Guthrie, el solicitante, llegó a la oficina de Jack y se presentó a sí mismo. “Pasa, Allen”, dijo Jack, “Estaré contigo después de hacer algunas llamadas telefónicas”. Quince minutos más tarde, Jack terminó las llamadas y comenzó a platicar con Allen, Jack estaba muy impresionado. Después de algunos minutos, la puerta de Jack se abrió y un supervisor gritó, “Tenemos un pequeño problema en la línea 1 y necesitamos tu ayuda”. Jack se levantó y dijo, “Disculpame un minuto, Allen”. Diez minutos después, Jack regresó y la conversación continuó durante 10 minutos más antes de que una serie de llamadas telefónicas los interrumpieran.

El mismo patrón de interrupciones continuó durante la siguiente hora. Finalmente, Allen vio su reloj y dijo, “Lo siento, señor Stephens, pero tengo que recoger a mi esposa”.

“Claro, Allen”, respondió Jack mientras el teléfono sonaba nuevamente. “Lláname más tarde hoy.”

**Preguntas**

1. ¿Qué políticas específicas debe seguir una empresa para evitar entrevistas como éstas?
2. Explique por qué Jack, y no Pete, debe tomar la decisión de selección.

**Incidente 2 de la ARH****¡No era mi intención!**

David Corbello, asistente de dirección del *Daily Gazette*, un periódico del Medio Oeste, estaba atónito mientras hablaba con la gerente de RH, Amanda Dervis. Se había enterado de que era el blanco de un juicio interpuesto por una solicitante que no había sido seleccionada. “Todo lo que hice fue hacerle preguntas amistosas sobre sus hijos. Parecía muy dispuesta a hablar de ellos. Estaba realmente orgullosa de su familia. Incluso me platicó todos los detalles del difícil divorcio por el que había atravesado. Parecía que deseaba platicar, así que la dejé. Pensé que estaba simplemente rompiendo el hielo y estableciendo el tono para un diálogo eficaz. No pensé nada malo cuando me dijo que necesitaría una instalación de cuidado diurno mientras estuviera en el trabajo. Un año más tarde argumenta que fue víctima de discriminación sexual porque cree que un hombre no debió haberle hecho preguntas sobre sus hijos. No hay nada que apoye este juicio, ¿o sí, Amanda?”

**Pregunta**

1. ¿Cómo debe responder Amanda a la pregunta de David?

**Habilidades en la administración de recursos humanos****Capítulo 6: selección**

Presentamos un Módulo de habilidades denominado *Selection* para proporcionar un mejor entendimiento de los temas de este capítulo. Las secciones del módulo se centran en la selección de empleados calificados en cuanto a la adaptación organizacional y con el puesto; las etapas inicial, fundamental y final de la evaluación en el proceso de selección y los tipos de técnicas usadas en cada etapa, como el uso de formas de solicitud en la etapa inicial, las pruebas de habilidades y de

conocimiento del puesto en la etapa fundamental y la última entrevista en la etapa final; la confiabilidad y los tipos de validez; el cumplimiento de las leyes y las técnicas de entrevista.

Se presentan varios escenarios de selección para ofrecer a los estudiantes una experiencia realista al abordar el tema.

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



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

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

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

## Referencias bibliográficas

- Kate Link, "Security at the Forefront: Focus on Employment Screening", *Women in Business* 54 (mayo y junio de 2002): 38.
- Merry Mayer, "Background Checks in Focus", *HRMagazine* 47 (enero de 2002): 59-62.
- Robert McGarvey, "Lies, Damned Lies and Resumes", *Electronic Business* (15 de abril de 2003): 17.
- Megan Santosus, "Loyalty, Shmoyalty", *CIO* (15 de abril de 2002): 40.
- Sara Fisher Gale, "Three Companies Cut Turnover with Tests", *Workforce* 81 (abril de 2002): 66.
- Andrea C. Poe, "Selection Savvy", *HRMagazine* 47 (abril de 2002): 77.
- Claudio Fernandez-Araoz, "Hiring without Firing", *Harvard Business Review* 77 (julio de 1999): 108.
- Bill Leonard, "Our Horizons Are Limitless", *HRMagazine* 45 (enero de 2000): 44-49.
- Katrina Brooker, "Can Anyone Replace Herb?" *Fortune* (17 de abril de 2000): 192.
- Ken Dubrowski, "What Employers Can and Cannot Ask", *HR Focus* 72 (junio de 1995): 3.
- Donald L. Caruth y Gail D. Handlogten, *Staffing the Contemporary Organization* (Westport, CT: Praeger Publishers, 1997): 90.
- "The High-Tech Resume", *St. Louis Post-Dispatch* (9 de agosto de 2002): B8.
- Dina Berta, "Industry Increases Applicant Screening Amid Labor Surplus, Security Concerns", *Nation's Restaurant News* (25 de febrero de 2002): 18.
- Dina Berta, "Chains Tap Psychological Profiling to Trim HR Turnover", *Nation's Restaurant News* (30 de septiembre de 2002): 1.
- Oficina de Estadísticas Laborales, <http://stats.bls.gov/>, 8 de febrero de 2004.
- "Virtual Job Interviews Gain Popularity: Who's Applying on Videotape—or Live, via Webcam? Only a Handful of Job Seekers, for Now. But Signs Show That May Change", *The Telegraph* (5 de enero de 2001): A9.
- Ibid.*
- Igor Kotlyar y Kim Ades, "Don't Overlook Recruiting Tools", *HRMagazine* 47 (mayo de 2002): 98.
- Gale, "Three Companies Cut Turnover with Tests", 66-69.
- Michael Mercer, "5 Overlooked Ways to Hire Winners", *Manage* (1° de enero de 2002): 16.
- Gilbert Nicholson, "Screen and Glean", *Workforce* 79 (octubre de 2000): 70-72.
- Gale, "Three Companies Cut Turnover with Tests".
- Kathryn Tyler, "Put Applicants' Skills to the Test". Supplement, *HRMagazine* 45 (enero de 2000): 74-75.
- "Tests and the Law", *Workforce* 79 (octubre de 2000): 73.
- Gillian Flynn, "A Legal Examination of Testing". *Workforce* 92 (junio de 2002): 92.
- Bennie L. Garcia, Malcolm G. Meador, Jr. y Brian Kleiner, "How to Hire the Right Person the First Time". *Nonprofit World* 21 (marzo y abril de 2003): 9.
- James Kelly, "Testing Times", *Chemistry & Industry* (16 de julio de 2001): 443-444.
- Kotlyar y Ades, "Don't Overlook Recruiting Tools".
- Barbara Ehrenreich, "What Are They Probing For?" *Time* (4 de junio de 2001): 86.
- Joan Axelrod-Contrada, "Personality Assessments' Value Draws Some Debate", *Boston Globe* (20 de octubre de 2002): 10.
- Steve Bates, "Personality Counts", *HRMagazine* 47 (febrero de 2002): 30.
- Janet Forgive, "Small Firms Aided in Drug War", *Tampa Tribune* (10 de enero de 2000): 8.
- "Synergize' Your Organization with Team Fit Assessment: PsychTests.com Introduces New Team Roles Test", *Internet Wire* (1° de octubre de 2002): 1.
- Thiagarajan Srinivasan, Leh-Cheng Hou, Niko Cain, Amity Perry y otros, "Hire the Best, but Hire with Care", *Nonprofit World* 20 (noviembre y diciembre de 2002): 9.
- Bill Current, "New Solutions for Ensuring a Drug-Free Workplace", *Occupational Health & Safety* 71 (abril de 2002): 34.
- Ken Kunsman, "Oral Fluid Testing Arrives", *Occupational Health & Safety* 69 (abril de 2000): 28-34.
- William Atkinson, "The Liability of Employee Drug Testing", *Risk Management* 49 (septiembre de 2002): 40.
- Kunsman, "Oral Fluid Testing Arrives".
- Ibid.*
- Peter Carlson, "Foiling Drug Tests Has Become His Business", *Minneapolis Star Tribune* (3 de septiembre de 1999): 11A.
- Dana Hawkins, "Tests on Trial", *U.S. News & World Report* (12 de agosto de 2002): 46.
- Lisa Frederiksen Bohannon, "Employment Testing: Be Prepared", *Career World* 29 (enero de 2001): 12.
- Lisa Bee, "Beware the EPL Perils of Drug Testing", *National Underwriter* (Property & Casualty/Risk & Benefits Management Edition) (20 de mayo de 2002): 19.

44. Jane H. Philbrick, Barbara D. Bart y Marcia E. Hass, "Pre-Employment Screening: A Decade of Change", *American Business Review* 17 (junio de 1999): 75.
45. Atkinson, "The Liability of Employee Drug Testing".
46. Lena Chow, "The New Challenges of Personalized Medicine", *Medical Marketing and Media* 38 (marzo de 2003): 68.
47. "Genetic Breakthrough May Open Door to New Workplace Bias Worries", *CCH NetNews: Human Resources Management* (24 de julio de 2000); l.File://C:\ProgramFiles\Qualcomm\EudoraPro\Attach\HRMNNO724.htm
48. "Genetic Tests by Employers Should Be Banned", *The Michigan Daily*, <http://www.pub.umich.edu/daily/1999/jul/07-06-99/edit/edit2.html>, 30 de abril de 2000.
49. Steve Bates, "Science Friction", *HRMagazine* 46 (julio de 2001): 34.
50. Richard R. Nelson, "State Labor Legislation Enacted in 2002", *Monthly Labor Review* (1° de enero de 2003): 3.
51. Laura Meckler, "Genetic Discrimination Ban Advances", *AP Online* (21 de mayo de 2003).
52. "Executive Order to Prohibit Discrimination in Federal Employment Based on Genetic Information", *Regulatory Intelligence Data, Industry Group* (8 de febrero de 2000): 1.
53. Bill Leonard, "Reading Employees", *HRMagazine* 44 (abril de 1999): 67-73.
54. *Ibid.*
55. Steven L. Thomas y Steve Vaught, "The Write Stuff: What the Evidence Says About Using Handwriting Analysis in Hiring", *Advanced Management Journal* 66 (otoño de 2001): 31-35.
56. Judi Brownell, "Applied Research in Managerial Communication: The Critical Link Between Knowledge and Practice", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44 (abril de 2003): 39.
57. Michael Zwell y James L. Lubawski, "Hiring the Right Management Team", *Trustee* 53 (febrero de 2000): 24.
58. Martin G. Enterlin, "Are You Asking Applicants the Right Questions?" *Security Management* 46 (octubre de 2002): 134.
59. Bob Weinstein, "Acing Interviews Takes More than Technical Know-How", *Minneapolis Star Tribune* (18 de julio de 1999): 01J.
60. Al Senter, "Recruiting to Stop the Revolving Door", *Management Today* (febrero de 1999): 80.
61. Bill Carpitella, "Interviewing 101: Listen for Organizational Fit", *Professional Builder* 66 (diciembre de 2001): 30.
62. Olivia Crosby, "Employment Interviewing", *Occupational Outlook Quarterly* 44 (verano de 2000): 14.
63. Max Messmer, "Interviewing for a Senior Management Position", *Strategic Finance Magazine* 83 (mayo de 2002): 15.
64. Kim Clark, "Gimme, Gimme, Gimme", *U.S. News & World Report* (1° de noviembre de 1999): 88.
65. Andrew P. Chastain, "Stand Out! Preparing for Interviewing Success", *Healthcare Financial Management* 56 (mayo de 2002): 96-98.
66. Allen I. Huffcutt, Jeff A. Weekley y Willi H. Wiesner, "Comparison of Situational and Behavior Description Interview Questions for Higher-Level Positions", *Personnel Psychology* 54 (otoño de 2001): 619.
67. Judith Trotsky, "Oh, Will You Behave?" *Computerworld* (8 de enero de 2001): 42.
68. Lisa Yoon, "Increasingly, Job Candidates Are Being Asked to Critique Their Own Careers", *CFO.com* (27 de febrero de 2003): 1.
69. "Behavioral Interviewing", Career Services Job Search Preparation, University of Nebraska-Lincoln (26 de abril de 2003), <http://www.unl.edu/careers/prepare/behavioral/htm>.
70. Huffcutt, Weekley y Wiesner, "Comparison of Situational and Behavior Description Interview Questions for Higher-Level Positions", 619.
71. Alice M. Starcke, "Tailor Interviews to Predict Performance", *HRMagazine* 41 (julio de 1996): 49.
72. Jay Zack y Mark Van Beusekom, "Making the Right Hire: Behavioral Interviewing", *The Tax Advisor* 27 (septiembre de 1996): 570.
73. Arthur H. Bell, "How to Score a Behavior-Based Structured Interview", *Personic, Workforce On Line*, <http://www.workforce.com/archive/article/000/48/82.xci?top-icname=staffing>, 24 de abril de 2000.
74. *Ibid.*
75. Kitty Winkler e Inez Janger, "You're Hired! Now How Do We Keep You?" *Across the Board* 35 (julio y agosto de 1998): 17.
76. Martha Frase-Blunt, "Peering into an Interview", *HRMagazine* 46 (diciembre de 2001): 71.
77. Martha Frase-Blunt, "Games Interviewers Play", *HRMagazine* 46 (enero de 2001): 107-108.
78. *Ibid.*
79. John P. Wanous, "Tell It Like It Is at Realistic Job Previews", en Kendrith M. Rowland, Manual London, Gerald R. Ferris y Jay L. Sherman (eds.), *Current Issues in Personnel Management* (Boston: Allyn & Bacon, 1980): 41-50.
80. Mercer, "5 Overlooked Ways to Hire Winners".
81. "Dear Workforce", *Workforce* 82 (febrero de 2003): 56.
82. William Atkinson, "Keeping Violent Employees Out of the Workplace", *Risk Management* 48 (marzo de 2001): 12.
83. Merry Mayer, "Breaking Point", *HRMagazine* 46 (octubre de 2001): 112.
84. Michael Prince, "Violence in the Workplace on the Rise", *Business Insurance* (12 de mayo de 2003): 19.
85. Donald L. Caruth y Gail D. Handlogten, "Common Law Torts: The Latest Employment Lawsuit Nightmare", *Supervision* 63 (noviembre de 2002): 3-6.
86. Edward Niam, "Check Before You Hire", *HR Focus* 75 (diciembre de 1998): S10.
87. Timothy S. Bland, "Background Checks", *Journal of Property Management* 65 (septiembre y octubre de 2000): 26-31.
88. Martin G. Enterlin, "Are You Asking Applicants the Right Questions?" *Security Management* 46 (octubre de 2002): 134.
89. Jerome R. Stockfish, "Background Checks Can Be Costly, Incomplete", *Tampa Tribune* (11 de enero de 2000): 1.
90. Trotsky, "Oh, Will You Behave?"
91. Michele Bitoun Blecher, "Testing Benefits Entrepreneurs: Screening Helps Avoid Costly Bad Hires", *Crain's Chicago Business* (12 de febrero de 2001): SB16.
92. Gillian Flynn, "Hiring Foreign Workers in a Post-9/11 World", *Workforce* 81 (julio de 2002): 78-79.
93. *Ibid.*
94. *Ibid.*
95. *Ibid.*
96. Brian Grow y Manjeet Kripalani, "A Loophole as Big as a Mainframe: More Companies Are Using L-1 Visas to Bring in Low-Wage Foreign IT Workers—and Replace Americans", *BusinessWeek* (10 de marzo de 2003): 82-83.

### ***Desarrollo de recursos humanos***

#### OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Al concluir este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- 1 Distinguir entre seguridad de carrera y de empleo.
- 2 Definir *capacitación y desarrollo (CyD)*.
- 3 Explicar la relación que existe entre el cambio organizacional y la CyD.
- 4 Explicar los factores que influyen en la CyD.
- 5 Describir el proceso de CyD, y cómo se determinan las necesidades y se establecen los objetivos de capacitación y desarrollo.
- 6 Describir los diversos métodos de CyD.
- 7 Explicar la importancia de las universidades corporativas y los colegios de la comunidad en la capacitación.
- 8 Describir el desarrollo gerencial.
- 9 Definir *Inducción* e identificar sus propósitos.
- 10 Identificar áreas de capacitación especiales.
- 11 Identificar los medios para implementar y evaluar los programas de CyD.
- 12 Describir las asociaciones de capacitación que existen entre las empresas, el gobierno y las instituciones educativas.
- 13 Explicar la planeación y el desarrollo de carrera.
- 14 Definir *desarrollo organizacional (DO)* y describir sus diversas técnicas.



## Capacitación y desarrollo

### ARH EN acción:

#### Seguridad de empleo y de carrera

##### 1 OBJETIVO

Distinguir entre seguridad de carrera y de empleo.

##### Seguridad de empleo:

Implica la seguridad en un empleo, con frecuencia en una empresa.

##### Seguridad de carrera:

Requiere el desarrollo de capacidades y habilidades comerciales que ayuden a asegurar el empleo dentro de una gama de carreras.

El término **seguridad de empleo** implica la estabilidad en una sola empresa. Históricamente, este tipo de seguridad dependía de que un empleado hiciera un buen trabajo y se mantuviera alejado de los problemas.

El aumento de la competencia, debido principalmente a los adelantos tecnológicos y a una economía global, ha cambiado ese modelo considerablemente. Para muchos trabajadores, ese tipo de seguridad ya no existe. La **seguridad de carrera** es algo muy distinto; requiere el desarrollo de capacidades y habilidades comerciales que ayuden a asegurar el empleo dentro de una gama de carreras. La seguridad de carrera surge de la habilidad de desempeñarse en una amplia gama de disciplinas profesionales lo suficientemente bien como para ser competente en más de un empleo y más de una organización.

En un artículo de la revista *Time* que tiene como título "¿Cuáles serán los 10 empleos más solicitados...? y ¿Qué empleos desaparecerán?", los empleos principales que se identificaron como candidatos a la extinción incluyeron a corredores de acciones, vendedores de automóviles, carteros y vendedores de seguros y bienes raíces. La razón que dieron de la desaparición predicha de estos empleos fue que Internet eliminaría a los intermediarios. Entre otras predicciones de la desaparición final de carreras están los técnicos de servicio de líneas telefónicas (la tecnología inalámbrica los absorberá), el personal de captura de datos (la tecnología de reconocimiento de voz y los equipos de rastreo eliminarán la actividad manual) y los bibliotecarios.<sup>1</sup> El bibliotecario de ayer tomaba revistas y libros de los estantes, copiaba las páginas pertinentes y las entregaba al investigador. En la actualidad, el investigador se sienta frente a su computadora e ingresa a cualquier biblioteca del mundo a través de Internet. La automatización afectará también los tipos de empleos requeridos. Las tiendas de autoservicio no necesitarán tantos cajeros porque los mostradores de cobro serán automatizados. FedEx y UPS no necesitarán tantos trabajadores porque las máquinas se encargarán de hacer la clasificación. No requerirán tantos cargadores porque las máquinas determinarán qué paquetes corresponden a cada camión.<sup>2</sup>

A medida que los empleos desaparecen y cambian, los trabajadores deben esforzarse constantemente por agregar valor a sus carreras. Esto podría parecer un beneficio para la propia persona, sin embargo, es una trayectoria de carrera lógica y realista.<sup>3</sup> John Humphrey, director general del

centro de capacitación de ejecutivos Forum Corporation, habla de agregar valor personal como si se pudiera almacenar en una caja de herramientas que los trabajadores llevan con ellos todos los días. Según Humphrey, “La antigua escalera de carreras era algo rígido. Ahora la pregunta es, ¿qué habilidades tienes en tu caja de herramientas que puedas llevar a todas partes para ejercer tu oficio?”<sup>4</sup> La caja de herramientas de una persona se debe ampliar constantemente y el desarrollo personal continuo es una necesidad.<sup>5</sup> En el ambiente de hoy, muchos trabajadores se ven a sí mismos como contratistas independientes que deben mejorar sus habilidades en forma constante. Cuanto mejores sean las calificaciones de un empleado, mayores serán sus oportunidades en el mercado laboral.<sup>6</sup> Una persona debe descubrir qué necesitan las empresas y, después, desarrollar las habilidades necesarias para satisfacer esas necesidades como lo determina el mercado. Las personas siempre deben hacer algo que contribuya con un cambio positivo y significativo de la organización. Si existe algún vestigio de seguridad de empleo, es éste. Básicamente, el vínculo principal que une a un trabajador con la empresa y viceversa es el éxito mutuo como resultado de un desempeño que agrega valor a la organización.

## 2 OBJETIVO

Definir *capacitación y desarrollo (CyD)*.

### Desarrollo de recursos humanos (DRH):

Una función importante de la administración de recursos humanos que consiste no sólo en capacitación y desarrollo, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño.

### Capacitación y desarrollo (CyD):

El centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional.

### Capacitación:

Actividades diseñadas para impartir a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarios para sus empleos actuales.

### Desarrollo:

Aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo.

***Dedicamos la primera*** parte de este capítulo a la seguridad de empleo y carrera. A continuación, explicaremos el alcance de la capacitación y el desarrollo y su relación con el cambio organizacional. Tras analizar los factores que influyen en la CyD, se presentará el proceso de CyD junto con la manera de determinar las necesidades y establecer los objetivos de capacitación. Posteriormente, se revisarán los diversos métodos de CyD. En las secciones siguientes, presentaremos un análisis de las universidades corporativas y colegios de la comunidad. Después, revisaremos el tema del desarrollo gerencial y se describen la orientación y las áreas de capacitación especiales. A continuación, se analiza cómo se implementan y evalúan los programas de CyD. Después de eso, abordaremos las asociaciones creadas entre las empresas, el gobierno y las instituciones educativas. La planeación y el desarrollo de carreras y el desarrollo organizacional son los temas finales de este capítulo.

## Capacitación y desarrollo

El **desarrollo de recursos humanos (DRH)** es una función importante de la administración de recursos humanos que consiste no sólo en capacitación, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño, una actividad que destaca las necesidades de CyD. Como vemos en este capítulo, la **capacitación y desarrollo (CyD)** es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional. Algunos gerentes usan los términos *capacitación y desarrollo* indistintamente. Sin embargo, otras fuentes hacen la siguiente distinción: la **capacitación** imparte a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarios para sus actividades actuales. Mostrar a un trabajador cómo operar un torno o a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación. Por otro lado, el **desarrollo** implica un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al mismo ritmo que la organización, a medida que ésta cambia y crece. Las actividades de CyD tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con las estrategias corporativas.

En casi todos los mercados, los clientes exigen mayor calidad, costos más bajos y ciclos más rápidos. Para satisfacer estos requerimientos, las empresas deben mejorar continuamente su desempeño general. Los adelantos tecnológicos rápidos y los procesos mejorados son factores importantes que han ayudado a las empresas a lograr este reto. No



Web Wisdom

Sociedad Americana  
para la Capacitación y  
el Desarrollo

[www.astd.org](http://www.astd.org)

Este sitio Web de la  
Sociedad Americana  
para la Capacitación y  
el Desarrollo.

#### Organizaciones que aprenden:

Empresas que reconocen la importancia crítica de la capacitación y el desarrollo continuos con relación al desempeño y llevan a cabo las acciones apropiadas.

obstante, la ventaja competitiva más importante para cualquier empresa es su fuerza laboral, una que siga siendo competente por medio de esfuerzos continuos de CyD. Las organizaciones invierten alrededor de 50 mil millones de dólares anuales en programas formales de CyD.<sup>7</sup> Para muchos, esto puede parecer una enorme suma de dinero. Sin embargo, las organizaciones exitosas se dan cuenta de que los programas importantes y bien estructurados de CyD para empleados se correlacionan fuertemente con el éxito a largo plazo.<sup>8</sup>

Lograr un mayor rendimiento, el propósito de la CyD que se observa en el resultado del análisis financiero, es una meta estratégica para las organizaciones. Con este fin, varias empresas visionarias se han convertido o se esfuerzan por llegar a ser organizaciones que aprenden. Una **organización que aprende** es una empresa que reconoce la importancia crítica de la CyD continuos con relación al desempeño y lleva a cabo las acciones apropiadas. Una empresa de este tipo considera a la capacitación como una inversión estratégica más que un costo presupuestado. Aunque alguna vez fueron subestimados en el mundo corporativo, los programas de capacitación gozan ahora de la reputación de fortalecer la satisfacción del cliente, contribuir al desarrollo de asociaciones, mejorar las actividades de investigación y desarrollo y, finalmente, reforzar el resultado final del análisis financiero.<sup>9</sup>

Un estudio financiado por el Departamento de Educación de Estados Unidos y la Oficina del Censo destacó el potencial de la capacitación para influir en la productividad con relación a otros factores clave. Los resultados fueron:<sup>10</sup>

- Un aumento del 10 por ciento del capital en acciones aumenta la productividad en 3.2 por ciento.
- Un incremento del 10 por ciento de las horas de trabajo de una persona aumenta la productividad en 6.0 por ciento.
- Un aumento del 10 por ciento del nivel educativo de una persona aumenta la productividad en 8.6 por ciento.

Es importante observar que la capacitación *formal* se refiere a la actividad de capacitación planeada, estructurada y que ocurre cuando las personas son requeridas fuera de sus lugares de trabajo para participar en ella. No incluye la capacitación informal en el trabajo o el número creciente de *agentes libres* que buscan un desarrollo por su propia cuenta. Se puede observar el crecimiento de agentes libres y la disminución de los programas formales de planeación y desarrollo de carrera en muchas empresas quizá por limitaciones económicas. Analizaremos este tema más adelante y proporcionaremos más detalles en el apéndice de este capítulo.

Una encuesta descubrió que la mayoría de las empresas estadounidenses planean incrementar su financiamiento para el desarrollo de la fuerza laboral. ¿Qué ocasiona este aumento del interés? En su cobertura anual de las “100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos”, la revista *Fortune* hizo la observación de que la capacitación y el desarrollo amplios y continuos, ocupan el segundo lugar después de las opciones de compra de acciones como el medio principal para atraer y retener a los trabajadores talentosos. En una encuesta realizada a trabajadores del área de informática, más del 80 por ciento de los encuestados dijo que recibir retroalimentación, contar con planes de desarrollo individuales y tener acceso a la capacitación de habilidades no técnicas, haría menos probable que dejaran sus empresas.<sup>11</sup> En casi todas las encuestas, la capacitación es clasificada como uno de los tres beneficios principales que los empleados desean recibir de sus empleadores y buscan empresas que les den las herramientas para desarrollarse en sus profesiones. Los empleados profesionales y técnicos con un alto desempeño y los que tienen menos de 30 años de edad intentan colocar las oportunidades de desarrollo en el primer lugar de su lista de deseos.<sup>12</sup> Es evidente que la CyD no es simplemente algo agradable que se puede proporcionar. Es un recurso estratégico, uno que las empresas deben utilizar para impulsar a sus organizaciones en el siglo XXI.

### 3 OBJETIVO

Explicar la relación que existe entre el cambio organizacional y la CyD.

## Cambio organizacional y capacitación y desarrollo

El reto principal de la CyD es anticiparse al cambio y responder en forma proactiva a éste. El cambio implica pasar de una condición a otra y afecta a personas, grupos y organizaciones enteras. Todas las organizaciones experimentan cambios de algún tipo y está





Web Wisdom

Vínculos de RH de la SHRM

[www.shrm.org/hrlinks/default.asp](http://www.shrm.org/hrlinks/default.asp)

Este sitio Web de la SHRM proporciona información sobre capacitación y desarrollo.

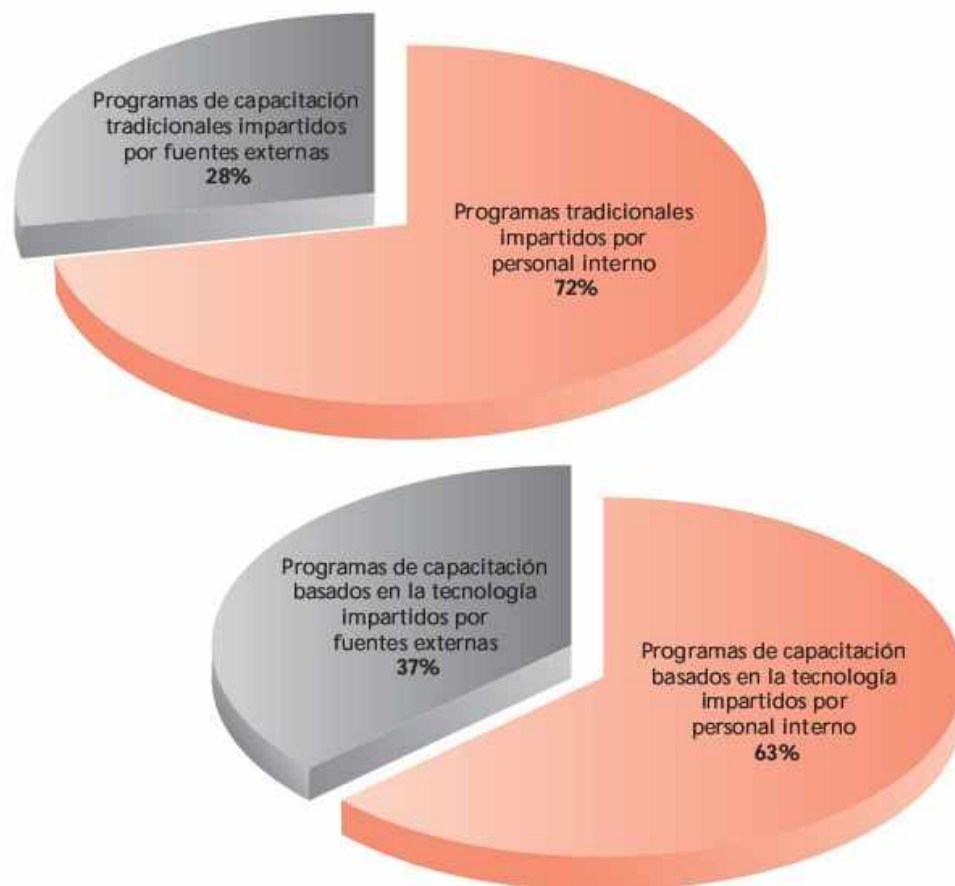
aumentando la velocidad a la que ocurren. Los cambios más notables que afectan a la CyD, que se pronosticaron y que ocurren actualmente en los negocios son los siguientes:

- Cambios en la estructura de la organización ocasionados por fusiones, adquisiciones, rápido crecimiento, recortes de personal y abastecimiento externo.
- Cambios en la tecnología y la necesidad de trabajadores mejor calificados.
- Cambios en el nivel escolar de los empleados; algunos con un nivel escolar más alto, otros con la necesidad de una capacitación correctiva.
- Cambios en los recursos humanos, creando una fuerza laboral diversa integrada por muchos grupos.
- Presiones competitivas que necesitan cursos flexibles, capacitación justo a tiempo y justo la necesaria.
- Aumento del énfasis en las organizaciones que aprenden y la gestión del desempeño humano.

Los pronósticos no siempre son exactos. Por ejemplo, el pronóstico de que aumentaría la capacitación abastecida externamente ha demostrado ser incorrecta, por lo menos en este momento. Como podemos ver en la figura 7.1, los consultores externos abastecen menos de un tercio de los programas de capacitación tradicionales.<sup>13</sup> No obstante, los gerentes necesitan ver hacia el futuro para predecir los cambios y comportarse de manera proactiva.

El cambio afecta a todos los seres humanos. Como agentes de cambio, los gerentes y los especialistas que participan en la CyD deben entender las dificultades relacionadas con éste y las formas de aceptarlo.

El impulso para el cambio proviene de la creencia de que la organización y sus recursos humanos pueden ser más productivos y exitosos. Para implementar el cambio exitosamente, se debe proceder en forma sistemática. Puede haber una tendencia a pensar,



**Figura 7.1** Capacitación impartida por fuentes externas y personal interno

Fuente: impreso con autorización del número de octubre de 2002 de la revista *Training*. Derechos de autor 2002, Bill Communications, Minneapolis, MN. Todos los derechos reservados. Prohibida su reventa.

“siempre lo hemos hecho de este modo, así que, ¿por qué cuestionar el éxito?” Sin embargo, el éxito pasado de una empresa no garantiza su prosperidad futura ni siquiera su supervivencia.

Vencer la resistencia al cambio es fundamental. En ocasiones, esto puede ser extremadamente difícil porque generalmente requiere modificar actitudes que no siempre son susceptibles a ello. Sin embargo, la implementación eficaz del cambio es posible si la gerencia encuentra la manera de reducir y eliminar la resistencia a éste. Para producir una transformación de las actitudes se requiere confianza y respeto entre las personas que tratan de implementar el cambio y las personas que son afectadas por éste. Esto es especialmente difícil en el ambiente actual donde el recorte de personal corporativo y el comportamiento escandaloso reciben mucha publicidad.

Las personas deben estar conscientes de la *necesidad* de cambiar y de las posibles consecuencias de no hacerlo. Deben tener la capacidad de evolucionar y esto puede requerir capacitación y desarrollo adicionales.

Ser *capaces* de cambiar es sólo parte del reto. Un elemento clave del manejo de la resistencia al cambio, es el uso de los canales de comunicación eficaces, continuos y variados.<sup>14</sup> Los empleados deben tener también el *deseo* de cambiar. Frecuentemente, un factor importante en esta transformación de actitudes es su participación activa en la planeación del cambio. Esto crea una sensación de propiedad y, ¿quién desea ver que sus propios planes fracasan?

#### 4 OBJETIVO

Explicar los factores que influyen en la CyD.

### Factores que influyen en la capacitación y desarrollo

El cambio es obviamente un factor que afecta y recibe la influencia de la CyD. A continuación, se analizan otros aspectos que con frecuencia determinan si una empresa logra sus objetivos de CyD.

#### Apoyo de los niveles directivos

Para que los programas de CyD sean exitosos, es indispensable el apoyo de los niveles directivos. Henry Goldman, director administrativo del Goldman-Nelson Group con sede en Huntington Beach, California, puede confirmar esto. Su jefe, el director general de Goldman-Nelson, estaba firme en su decisión de que los 24 vicepresidentes de la empresa entendieran una nueva iniciativa. Goldman le pidió que diera un pequeño discurso en una sesión introductoria para que los asistentes supieran que el nuevo programa era importante para el director general. Sin embargo, el día del lanzamiento del programa, el director general no acudió a dar la presentación. El mensaje para los vicepresidentes fue claro; el director general no pensaba que cambiar fuera lo suficientemente importante como para ser un participante activo. El resultado: el cambio nunca despegó del suelo.<sup>15</sup> Sin el apoyo de los niveles directivos, un programa de CyD no tendrá éxito. La manera más eficaz para lograr el éxito es que los ejecutivos tomen parte activa en la capacitación y proporcionen los recursos necesarios.

#### Compromiso de especialistas y no especialistas

Además de los niveles directivos, todos los gerentes, ya sean especialistas o no, deben comprometerse y participar en el proceso de CyD. Según un prominente director de desarrollo corporativo, “la responsabilidad principal de la capacitación y desarrollo reside en los gerentes de línea, desde el presidente del consejo de administración hasta los gerentes de niveles inferiores. Los profesionales de la CyD únicamente imparten la destreza técnica”.

#### Adelantos tecnológicos

Quizá ningún factor ha influido más en la CyD que la tecnología. En particular, la computadora e Internet afectan drásticamente la conducción de todas las funciones de negocios. Como hemos destacado a lo largo de este capítulo, la tecnología ha desempeñado un papel muy importante en la nueva manera de impartir conocimientos a los empleados y este cambio se expande constantemente.

**Dilema  
Ético****El lado difícil de la tecnología**

**Usted es el director de recursos humanos** de una importante empresa de manufactura que experimenta cambios importantes. Su empresa está en el proceso de construir dos plantas tecnológicamente avanzadas. Cuando estén terminadas, la empresa cerrará cuatro de sus cinco plantas antiguas. Su trabajo consiste en determinar quiénes permanecerán en la vieja planta y quiénes recibirán adiestramiento para las plantas nuevas.

Un antiguo empleado de la planta es un trabajador de producción de 56 años de edad que ha permanecido en la empresa durante 10 años. Parece ser amigo personal del jefe de usted, ya que con frecuencia, los han visto juntos en reuniones sociales. Sin embargo, en su opinión, él no tiene la capacidad de desempeñar el trabajo de tecnología de punta que se requiere en las nuevas plantas, incluso con la capacitación adicional. No es lo suficientemente viejo como para recibir una pensión por jubilación, y hay otros trabajadores calificados con más antigüedad que desean permanecer en la vieja planta.

**¿Qué haría usted?**

**Complejidad organizacional**

Las estructuras organizacionales planas que resultan de menos niveles administrativos dan la apariencia de ser una distribución simple de personas y tareas. Sin embargo, este punto de vista no es correcto, ya que las tareas de personas y equipos se agrandan y enriquecen. El resultado es que los trabajadores estadounidenses pasan más tiempo en el trabajo y desempeñan tareas más complejas que antes. Además, la interacción entre individuos y grupos se ha vuelto más complicada. La cadena tradicional de mando, que proporciona una sensación de estabilidad a expensas de la eficiencia, ha pasado de moda en muchas organizaciones modernas.

En años recientes, los cambios cada vez más rápidos de la tecnología, productos, sistemas y métodos han ejercido un impacto significativo en los requisitos de empleo. Por lo tanto, los empleados exitosos mejoran constantemente sus habilidades y desarrollan una actitud que les permite no sólo adaptarse al cambio, sino también aceptarlo e incluso buscarlo. Muchas organizaciones se han transformado drásticamente debido al recorte de personal, las innovaciones tecnológicas y las exigencias que hacen los clientes de productos y servicios nuevos y mejores. Con frecuencia, el resultado es que menos personas pueden desempeñar más trabajo a un nivel más complejo. Los supervisores y los empleados operativos que trabajan en equipos autodirigidos han aceptado más responsabilidades como consecuencia de la disminución de los niveles de la administración media. Todos estos cambios se traducen en una necesidad mayor de CyD.

**Estilos de aprendizaje**

La función general de CyD implica la adquisición de conocimientos y habilidades.<sup>16</sup> Los empleados de todos los niveles deben mejorar continuamente sus habilidades en un ambiente cambiante y cada vez más competitivo.<sup>17</sup>

Aunque todavía se desconoce mucho del proceso de aprendizaje, algunas generalizaciones que provienen de las ciencias del comportamiento han afectado la manera en que las empresas llevan a cabo la capacitación. A continuación, presentamos algunos ejemplos:

- Los individuos progresan en un área de aprendizaje sólo en la medida necesaria con el fin de lograr sus propósitos. La investigación indica que, a menos que el material impartido tenga relevancia, significado y emoción, el individuo no aprenderá.<sup>18</sup>
- El mejor momento para aprender es cuando el aprendizaje puede ser útil.

- En función del tipo de capacitación, podría ser conveniente espaciar las sesiones de capacitación.
- La tecnología informática, Internet y las intranets han hecho que estos enfoques sean económicamente viables a un grado nunca antes visto. La capacidad para transmitir conocimientos a los empleados de acuerdo con sus necesidades, en cualquier parte del mundo, y a un ritmo congruente con sus estilos de aprendizaje, aumenta grandemente el valor de la CyD.

La investigación sobre los estilos de aprendizaje indica que la mayoría de los estudiantes universitarios poseen una orientación práctica hacia el aprendizaje, con una preferencia por actividades concretas, más que una orientación teórica hacia un conocimiento abstracto. Los modos activos de enseñanza y aprendizaje parecen ser más eficaces que los modos pasivos más conocidos por muchos instructores y estudiantes. El aprendizaje activo se basa en el supuesto de que los estudiantes aprenden mejor al actuar. Las situaciones de aprendizaje activo ofrecen la oportunidad no sólo de aplicar y practicar lo aprendido, sino también de ver los resultados de la práctica, determinar si realmente comprendieron lo que hicieron y lograr un mejor entendimiento para aplicaciones subsiguientes.<sup>19</sup>

Steven Covey, autor de *The Seven Habits of Highly Effective People (Los siete hábitos de gente altamente efectiva)*, sugiere que las organizaciones crean una cultura donde cada alumno se convierte en maestro y cada maestro se convierte en alumno. La empresa proporciona no sólo conocimiento individual, sino también crea conocimiento institucional de tal manera que, cuando un empleado deja la organización, otra persona posee el mismo conocimiento.<sup>20</sup>

### Otras funciones de recursos humanos

El logro exitoso de otras funciones de recursos humanos también puede ejercer un impacto decisivo en la CyD. Por ejemplo, si los esfuerzos de reclutamiento y selección atraen solamente a trabajadores poco calificados, la empresa necesitará amplios programas de CyD. El paquete de compensación de una empresa también puede influir en los esfuerzos de CyD. Las organizaciones con sistemas de pago competitivos o programas progresistas de salud y seguridad descubrirán que es más fácil atraer a los trabajadores capaces de aterrizar corriendo y conservar a los empleados que requieren menos capacitación.

## 5 OBJETIVO

Describir el proceso de CyD y cómo se determinan las necesidades y se establecen los objetivos de capacitación y desarrollo.

**Capacitación justo a tiempo:** Capacitación impartida en cualquier momento, en cualquier lugar del mundo y justo cuando se necesita.



*Web Wisdom*  
Información sobre  
capacitación

[www.lir.msu.edu/hotlinks/hr.htm](http://www.lir.msu.edu/hotlinks/hr.htm)

Este sitio Web proporciona vínculos con diversos sitios de información sobre capacitación.

## El proceso de capacitación y desarrollo

Los cambios importantes en los ambientes externo e interno exigen un cambio corporativo. La figura 7.2 ilustra el proceso general de CyD que predice o responde al cambio. Una vez que se reconoce la necesidad de un cambio y se toman en cuenta los factores que influyen en la CyD, comienza el proceso para determinar las necesidades de CyD. En esencia, se deben responder dos preguntas: “¿cuáles son nuestras necesidades de capacitación?” y “¿qué deseamos lograr a través de nuestros esfuerzos de CyD?” Los objetivos pueden ser bastante estrechos si se limitan a la capacidad de supervisión de un gerente o pueden ser lo suficientemente amplios como para incluir el mejoramiento de las habilidades administrativas de todos los supervisores de primera línea.

En organizaciones ejemplares, existe un fuerte vínculo entre la misión estratégica de la empresa y los objetivos del programa de CyD. Es necesario revisar y actualizar periódicamente estos objetivos para tener la seguridad de que apoyan las necesidades estratégicas cambiantes de la organización. Después de establecer los objetivos de CyD, la administración puede determinar los métodos apropiados para lograrlos. Existen diversos métodos y medios disponibles para implementar los programas de CyD. Obviamente, la administración debe evaluar continuamente la CyD para garantizar su valor en el logro de los objetivos organizacionales.

La competencia global ha aumentado drásticamente la necesidad de eficiencia. Esto ejerce un impacto en la CyD ya que se requiere una capacitación oportuna. La **capacitación justo a tiempo** es la capacitación impartida en cualquier momento, en cualquier lugar del mundo y justo cuando se necesita. Además, es necesario relacionar en forma más

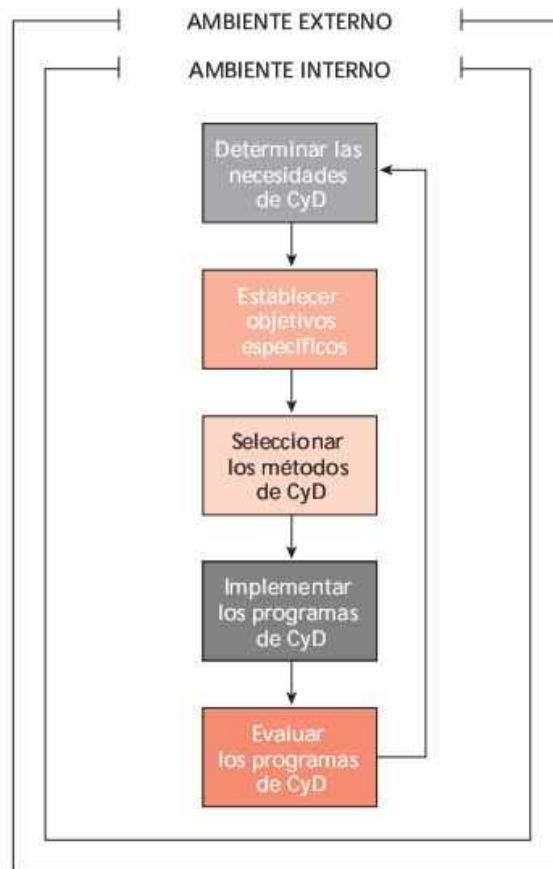


Figura 7.2 El proceso de capacitación y desarrollo (CyD)

estrecha la capacitación con objetivos organizacionales y necesidades específicas. Reconociendo que la CyD debe ser un proceso continuo, las empresas deben proporcionar iniciativas de capacitación que aborden diversos requisitos decisivos:

- Guiar a empleados individuales en la planeación y el manejo de su carrera.
- Ayudar a los gerentes a adiestrar y orientar a los empleados.
- Ayudar a los gerentes y empleados a manejar el cambio.

Algunos dicen que el cambio es la única constante en nuestras vidas y es la fuerza que origina la necesidad de CyD. A continuación, abordamos la determinación de las necesidades de CyD.

## Determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo

El primer paso en el proceso de CyD consiste en determinar las necesidades específicas de CyD. En el ambiente de negocios altamente competitivo de hoy, implementar programas simplemente porque otras empresas lo hacen es meterse en problemas. Se debe implementar un enfoque sistemático para abordar las necesidades auténticas.

Las necesidades de capacitación y desarrollo se determinan mediante un análisis en varios niveles.

- *Análisis organizacional*: desde una perspectiva *organizacional general*, se estudia la misión, los objetivos y los planes corporativos estratégicos de la empresa, junto con los resultados de la planeación de recursos humanos.
- *Análisis de tareas*: el siguiente nivel de análisis se centra en las *tareas* requeridas para lograr los propósitos de la empresa. Las descripciones de puesto son fuentes de datos importantes en este nivel de análisis.

- *Análisis de personas:* la determinación de las *necesidades de capacitación individual* es el último nivel. Las preguntas relevantes son, “¿Quién necesita ser capacitado?” y “¿Qué tipo de conocimientos, habilidades y capacidades (CHC) necesitan los empleados?” En este nivel, son útiles las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o las encuestas a supervisores y titulares de empleos.

Sky Foster, gerente de capacitación y desarrollo de BMW con sede en Carolina del Sur, comenta, “ahora capacitamos con base en las necesidades, en vez de impartir una serie de cursos. En primer lugar, era una lista de control para muchos de los cursos, pero ahora éstos tienen más impacto y significado. Preguntamos específicamente, ‘¿Qué conocimiento deseas que tenga tu personal? ¿Qué habilidades necesitan? ¿Qué necesitan para desempeñarse en forma distinta a como lo hacen actualmente?’ Hacemos preguntas más directas y descubrimos exactamente qué conocimientos y habilidades laborales necesita tener la persona para desempeñarse en forma apropiada”.<sup>21</sup>

## Establecimiento de los objetivos de capacitación y desarrollo

La capacitación y el desarrollo deben tener objetivos concisos y claros. Sin ellos, sería imposible diseñar programas significativos de CyD. También sería difícil evaluar la eficacia de un programa, en el mejor de los casos. Considere los siguientes propósitos y objetivos para un programa de capacitación que busque la satisfacción con el empleo:

### Área de capacitación: satisfacción con el empleo

**Propósito.** Proporcionar al supervisor:

1. El conocimiento y el valor de las prácticas sistemáticas de recursos humanos.
2. El propósito de los requisitos legales de la oportunidad equitativa de empleo.
3. Las habilidades para aplicarlos.

**Objetivos.** Ser capaz de:

1. Mencionar las áreas de supervisión afectadas por las leyes contra la discriminación.
2. Identificar las acciones aceptables e inaceptables.
3. Establecer cómo obtener ayuda en asuntos relacionados con la oportunidad equitativa de empleo.
4. Describir por qué tenemos procedimientos de disciplina y quejas.
5. Describir nuestros procedimientos de disciplina y quejas, incluso a quiénes cubren.

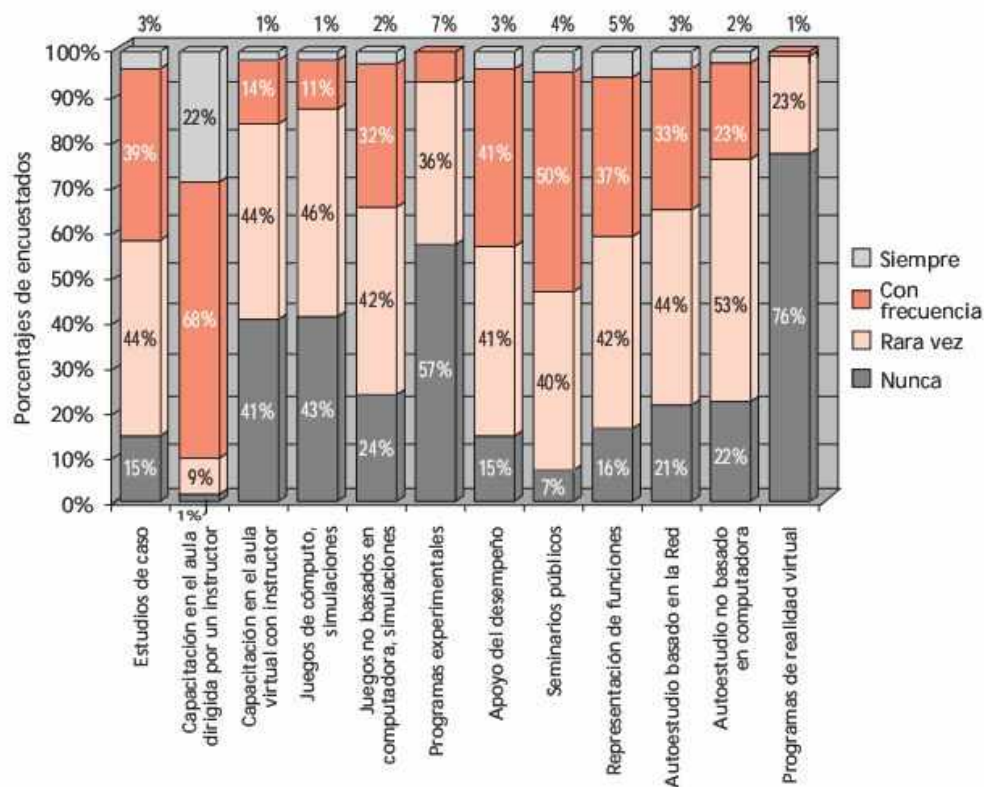
Como podemos ver, el *propósito* se establece primero. Los *objetivos de aprendizaje* específicos que le siguen dejan poca duda sobre lo que la capacitación debe lograr. Con estos objetivos, los gerentes pueden determinar si la capacitación ha sido eficaz. En el caso del ejemplo anterior, un individuo puede establecer o no cómo obtener ayuda en asuntos relacionados con la oportunidad equitativa de empleo.

## 6 OBJETIVO

Describir los diversos métodos de CyD.

## Métodos de capacitación y desarrollo

Cuando una persona trabaja en un jardín, algunas herramientas son más útiles que otras para desempeñar ciertas tareas. La misma lógica se aplica al considerar los diversos métodos de CyD. En algunos casos, no es posible aprender al mismo tiempo que se realiza



**Figura 7.3** Frecuencia del uso de métodos instructivos

Fuente: impreso con autorización del número de octubre de 2002 de la revista *Training*. Derechos de autor 2002. Bill Communications, Minneapolis, MN. Todos los derechos reservados. Prohibida su reventa.

un trabajo. Aunque una cantidad cada vez mayor de capacitación ocurre en el trabajo cuando el empleado la necesita, muchos programas de CyD se llevan a cabo lejos del ambiente de trabajo. Sin importar si los programas son internos o se abastecen externamente, las empresas utilizan varios métodos para impartir conocimientos y habilidades a los gerentes y empleados operativos. A continuación, analizaremos estos métodos.

### Programas para el aula

Los programas para el aula siguen siendo eficaces para muchos tipos de capacitación de empleados y pueden incorporar algunos de los otros métodos analizados en esta sección. Como podemos ver, la capacitación en el aula dirigida por un instructor es, con mucho, el método más popular.<sup>22</sup>

Una ventaja de los programas para el aula es que el instructor puede transmitir una gran cantidad de información en un tiempo relativamente corto. La eficacia de los programas para el aula mejora cuando los grupos son lo suficientemente pequeños como para permitir el debate y cuando el instructor tiene la capacidad de atrapar la imaginación de la clase y utilizar multimedia en una forma adecuada.

### Mentoring y Coaching

Como los propósitos del mentoring y el *coaching* son similares en sus conceptos y los términos se usan con frecuencia en forma indistinta en la literatura, los analizaremos en conjunto. Las actividades de mentoring y *coaching*, que pueden ser formales o informales, son principalmente enfoques de desarrollo que destacan el aprendizaje individual. El **mentoring** es un enfoque para aconsejar y educar, con el fin de crear una relación práctica para mejorar la carrera individual, así como el crecimiento y desarrollo personal y profesional.<sup>23</sup> Se centra en las habilidades que deben desarrollar los empleados para que alcancen su nivel de desempeño más alto, lo que conduce a un progreso de las carreras.<sup>24</sup> Los mentores pueden estar en cualquier parte de la organización e incluso en otra empresa. El **coaching**, considerado con frecuencia como una responsabilidad del jefe inmediato,

#### Mentoring:

Un enfoque para aconsejar y educar con el fin de crear una relación práctica para mejorar la carrera individual, así como el crecimiento y desarrollo personal y profesional.

#### Coaching:

Es considerado con frecuencia como una responsabilidad del jefe inmediato y proporciona ayuda de manera muy parecida a la de un mentor.

proporciona ayuda de manera muy parecida a la de un mentor. El *coach* tiene mayor experiencia o destreza que el discípulo y está en la posición de ofrecer consejos sabios.

**Prevalencia del mentoring y coaching.** La relación del mentoring y *coaching* puede ser formal o desarrollarse de manera informal, y los estudios indican que casi el 85 por ciento de los empleados creen recibir mentoring formal o informal. Entre el 25 y 40 por ciento de las empresas que *Fortune* enumera como las 500 mejores proporciona *coaching* a sus empleados.<sup>25</sup> AT&T, IBM y Kodak están entre las grandes empresas que creen en el *coaching*, pero según una encuesta de SHRM/SHRM Foundation, los programas de mentoring formales disminuyeron del 41 por ciento en 2001 al 28 por ciento en 2003.<sup>26</sup> Mientras algunas empresas se inclinan por tener expertos internos, los gerentes individuales han tenido que buscar por su cuenta a sus propios *coaches*.

**Mentoring y coaching para mujeres y minorías.** ¿Qué tan importante es para un gerente tener un mentor? Algunos creen que tener un mentor es fundamental para *llegar a la cima*, y la falta de uno puede explicar la dificultad que las mujeres y las minorías han tenido con el techo de cristal. Por diversas razones, los mentores tienden a buscar sus propias imágenes. Ya que las mujeres y las minorías no están representadas equitativamente en los niveles directivos de la empresa, se quedan con frecuencia sin un mentor. Los estudios también muestran que las mujeres que reciben mentoring, en particular de otras mujeres, tienen más probabilidades de aumentar y expandir las habilidades de su carrera, progresar en ella, recibir salarios más altos y disfrutar más sus trabajos.<sup>27</sup> La cuestión principal es que las mujeres y las minorías necesitan tener ventajas proporcionadas por sus mentores para usar con eficacia sus talentos y realizar su potencial, no sólo para su beneficio personal, sino para ayudar a sus empresas.<sup>28</sup>

**Funciones específicas.** En función de su relación organizacional, los mentores pueden desempeñar diversas funciones: proporcionan *coaching*, verifican los progresos, proporcionan tareas desafiantes, protegen a los empleados de fuerzas adversas y estimulan la visibilidad positiva. También ofrecen apoyo personal, amistad, aceptación, consejos y modelos de conducta. El mentoring tiene ventajas adicionales para los recién contratados. Un estudio patrocinado por Deloitte & Touche descubrió que los miembros de la Generación X eran emprendedores, trabajadores, confiables y comprometidos. Sin embargo, eran menos leales a sus empleadores que sus predecesores. ¿Qué hacía la diferencia en ellos? El estudio descubrió que era el mentoring.<sup>29</sup>

**Problemas potenciales.** Aunque el mentoring tiene muchas ventajas evidentes, hay dos motivos por los que el proceso no es a prueba de errores. Un motivo es el mentor, el otro es el protegido. Algunos gerentes no tienen el temperamento para convertirse en mentores o *coaches*. El papel implica un trabajo adicional y algunos no tienen tiempo. Otros simplemente no quieren ser molestados. Por otro lado, a algunos empleados recién contratados les gusta discutir o no están interesados. Aunque ambas partes estén generalmente dispuestas, puede haber un conflicto de personalidad. A la larga, la formación adecuada de parejas en una relación de mentor y protegido es decisiva para el éxito.

**Mentoring inverso.** Los *coaches* de hoy son diferentes a los del pasado debido a un ambiente totalmente distinto que ha dado origen al mentoring inverso. Hay personas en las organizaciones que aunque se aproximan a su jubilación, no desean hacerlo y tienen un conocimiento enorme que no debe desperdiciarse. Además, hay gente joven que sabe cosas que otros no conocen y que están ansiosos de expandir sus horizontes.<sup>30</sup> La presencia de estas dos poblaciones diversas, pero mutuamente útiles, ha dado origen al mentoring inverso. El **mentoring inverso** es un proceso en el que los empleados más viejos aprenden de los más jóvenes. El programa de mentoring inverso de General Electric era tan impresionante que, a principios del año 2000, el programa creció hasta incluir a los 3,000 ejecutivos de la empresa. Según Welch, presidente de esta empresa, el mentoring inverso es una excelente manera de transformar a una organización. GE incluso reclutó a un "mentor" para el consejo de administración: Scott McNealy, el joven presidente de Sun Microsystems.<sup>31</sup>

#### **Mentoring inverso:**

Un proceso en el que los empleados más viejos aprenden de los más jóvenes.

De acuerdo con un estudio reciente, el 41 por ciento de los encuestados usan el mentoring inverso para difundir las habilidades técnicas y el 26 por ciento dependen de los gerentes más jóvenes para ayudar a los ejecutivos a obtener una perspectiva más actualizada.<sup>32</sup>



Los beneficios pueden provenir de ambos grupos. Parece razonable que los gerentes de la “nueva economía” y los gerentes de la “vieja economía” puedan aprender de unos y otros. Un ejemplo clásico de este acuerdo es el presidente de Microsoft, Bill Gates, quien consulta regularmente al gurú de los negocios Warren Buffett en busca de consejo.<sup>33</sup>

### Estudio de caso

#### Estudio de caso:

Un método de capacitación en el que se espera que los individuos estudien la información proporcionada en el caso y tomen decisiones basadas en ésta.

El **estudio de caso** es un método de capacitación en el que se espera que los individuos estudien la información proporcionada en el caso y tomen decisiones basadas en ésta. Si se presenta una empresa real, se esperará que el estudiante la investigue para obtener una mejor apreciación de su condición y ambiente financiero. Con frecuencia, el método de estudio de caso se da en el aula con un instructor que sirve de asesor.

### Videos

El uso de videos sigue siendo un método de capacitación común. Este método puede ser especialmente atractivo para las empresas pequeñas que no pueden costear enfoques más costosos. Además, el video proporciona la flexibilidad que desea cualquier empresa. Moldeando el comportamiento, una técnica de capacitación exitosa desde hace tiempo, ofrece un ejemplo del uso de videos. **Moldeando el comportamiento** utiliza videos para ilustrar habilidades interpersonales y muestra cómo actúan los gerentes en diversas situaciones. Se ha utilizado para capacitar a supervisores en tareas como realización de revisiones de la evaluación del desempeño, corrección del desempeño inaceptable, delegación de funciones, mejora de hábitos de seguridad, manejo de quejas por discriminación, vencimiento de la resistencia al cambio, orientación a los nuevos empleados y mediación entre individuos o grupos en conflicto.

#### Moldeando el comportamiento:

Un método de capacitación que utiliza videos para ilustrar habilidades interpersonales eficaces y muestra la forma en que los gerentes actúan en diversas situaciones.

### Representación de funciones

#### Representación de funciones:

Un método de capacitación en el que los participantes deben responder a problemas específicos que pueden realmente encontrar en sus empleos.

En la **representación de funciones** los participantes deben responder a problemas específicos que pueden encontrar en sus empleos. Más que escuchar a un instructor hablar sobre cómo resolver un problema o analizarlo, los participantes aprenden en la práctica. La representación de funciones se usa con frecuencia para enseñar habilidades como la entrevista, el manejo de quejas, la realización de revisiones de evaluaciones del desempeño, la solución de problemas en equipo, la comunicación eficaz y el análisis de estilos de liderazgo.



Web Wisdom

Modern Apprenticeships

[www.realworkrealpay.info/lsc/default](http://www.realworkrealpay.info/lsc/default)

Este sitio Web es la página inicial de Modern Apprenticeships.

### Capacitación de aprendices

La **capacitación de aprendices** combina la instrucción en el aula con la capacitación en el trabajo. Este tipo de capacitación es común en oficios, como los de plomeros, peluqueros, carpinteros, maquinistas e impresores. Mientras está en capacitación, el empleado gana menos que el maestro, que es el instructor. Los programas de capacitación de aprendices duran de dos a cinco años, siendo su duración promedio de cuatro años.<sup>34</sup>

Los días de la capacitación limitada a las habilidades del empleo han pasado para algunos oficios. En el lugar de trabajo actual, la comunicación y las relaciones interpersonales son básicas. Por ejemplo, un programa de capacitación de aprendices en Pennsylvania exige ahora que los aspirantes a electricistas obtengan un grado de asociado para poder graduarse. El programa requiere cursos académicos junto con la práctica del cableado eléctrico, combinando la educación vocacional tradicional y la capacitación técnica.<sup>35</sup>

#### Capacitación de aprendices:

Una combinación de instrucción en el aula y capacitación en el trabajo.

### Capacitación de vestíbulo

#### Capacitación de vestíbulo:

Capacitación que se lleva a cabo fuera del área de producción con equipo muy semejante al que se usa realmente en el trabajo.

La **capacitación de vestíbulo** se lleva a cabo fuera del área de producción con equipo muy semejante al que se usa realmente en el trabajo. Por ejemplo, un grupo de tornos pueden estar en un centro de capacitación donde los aprendices reciben instrucción sobre su uso. Una ventaja importante de la capacitación de vestíbulo es que quita al empleado la presión de tener que producir mientras aprende. El énfasis está en aprender las habilidades requeridas para el empleo.

**Simulación:**

Un enfoque de capacitación que utiliza instrumentos o programas que reproducen tareas lejos del sitio de trabajo.

**Simulaciones**

Las **simulaciones** son enfoques de capacitación que utilizan instrumentos o programas que reproducen tareas lejos del sitio de trabajo. Los instrumentos varían desde simples modelos en papel de equipos mecánicos hasta simulaciones computarizadas de ambientes totales. Los especialistas de capacitación y desarrollo usan mostradores de ventas, automóviles y aviones. Aunque la capacitación con simuladores puede ser menos valiosa que la capacitación en el trabajo, posee ciertas ventajas en algunas situaciones. Un ejemplo clásico es la capacitación de pilotos de aviones en un simulador; los accidentes simulados no cuestan vidas ni reducen la flota de aviones de la empresa.

Las simulaciones también sirven para adiestrar gerentes. Considere este escenario:

*“Preséntate en la sala de juntas en 10 minutos”, dice el correo electrónico del vicepresidente Alan Young. El presidente salió en su yate y una tormenta ha interrumpido todas las comunicaciones. Lo peor de todo es que ha habido un incendio en el centro de llamadas de Sudamérica. “Podríamos perder miles de millones de dólares”, afirma Young. El consejo de administración le ha conferido poderes para emergencias a los directivos. Usted es un directivo que ha sido llamado para ayudar. ¿Qué haría en este caso?”<sup>36</sup>*

Éste es el ambiente final en una nueva simulación computarizada denominada Virtual Leader. Constituye la base de capacitación de tecnología de vanguardia más novedosa para los gerentes.

**Juegos de negocios****Juegos de negocios:**

Simulaciones, computarizadas o no computarizadas, que intentan reproducir factores seleccionados en una situación de negocios particular que los participantes pueden manipular.

Los **juegos de negocios** son simulaciones, computarizadas o no computarizadas, que intentan reproducir factores seleccionados en una situación de negocios particular que los participantes pueden manipular. Los juegos de negocios involucran a dos o más organizaciones hipotéticas que compiten en un mercado de productos específico. Los participantes reciben papeles como el de presidente, contralor o vicepresidente de marketing. Toman decisiones que afectan los niveles de precios, los volúmenes de producción y los niveles de inventario. Con frecuencia, un software manipula sus decisiones y los resultados simulan a los de una situación de negocios real. Los participantes pueden ver cómo sus decisiones afectan a otros grupos y viceversa. Lo mejor de este tipo de aprendizaje es que si una decisión errónea cuesta a la empresa 1 millón de dólares, nadie es despedido, pero se aprende la lección de negocios.

**Caja de trabajo****Caja de trabajo:**

Una simulación en la que se le pide al participante establecer prioridades y después manejar diversos documentos de negocios, como memoranda, informes y mensajes telefónicos, que comúnmente pasarían por el escritorio de un gerente.

La **caja de trabajo** es una simulación en la que se le pide al participante establecer prioridades y después manejar diversos documentos de negocios o mensajes de correo electrónico, como memoranda, informes y mensajes telefónicos, que comúnmente pasarían por el escritorio de un gerente. Los mensajes, presentados sin un orden específico, requieren desde una medida urgente hasta un manejo rutinario. Al participante se le pide actuar con base en la información contenida en estos mensajes. En este método, el aprendiz asigna una prioridad a cada situación particular antes de tomar cualquier decisión. Los centros de evaluación, analizados en el capítulo 6, utilizan comúnmente este método de capacitación.

**Aprendizaje a distancia y videoconferencia**

Por varios años, muchas empresas estadounidenses han usado las videoconferencias y las clases vía satélite para la capacitación. Este enfoque hacia la capacitación es interactivo, y ofrece la flexibilidad y la espontaneidad de un salón de clases tradicional. Esta tecnología comienza a usarse con mayor frecuencia en la capacitación, ofreciendo la posibilidad de un mayor número de participantes y al mismo tiempo ahorro de dinero a las empresas. En particular, las empresas globales se pueden beneficiar de esta tecnología. Cuando las empresas tienen amplias operaciones, los gastos en viajes aumentan. Además, los posibles ataques terroristas hacen que este enfoque sea más atractivo. El aprendizaje a distancia,

las videoconferencias y la tecnología similar aumentan el acceso a la capacitación, garantizan la congruencia de la instrucción y reducen el costo de los programas de CyD.

### Capacitación por computadora

#### Capacitación por computadora:

Un método de enseñanza que aprovecha la velocidad, la memoria y las capacidades de manipulación de datos de la computadora para una mayor flexibilidad de instrucción.

La **capacitación por computadora** aprovecha la velocidad, la memoria y las capacidades de manipulación de datos de la computadora para una mayor flexibilidad de instrucción. La capacitación por computadora ofrece varias ventajas sobre la capacitación tradicional dirigida por un instructor.<sup>37</sup> Un beneficio básico es que es individualizada y se adapta al ritmo de la persona. El concepto se puede repetir tantas veces como se requiera. El programa puede incluir pantallas de ayuda para ofrecer una explicación adicional a los que la necesiten. En un laboratorio de cómputo, los participantes pueden estar trabajando en diferentes partes de un programa, a distintas velocidades y en diferentes idiomas. La capacitación por computadora también utiliza sistemas multimedia para enriquecer el aprendizaje con audio, animación, gráficas y videos interactivos.

### Realidad virtual

#### Realidad virtual:

Un enfoque único por computadora que permite a los aprendices ver objetos desde una perspectiva que de otro modo sería poco práctica o imposible.

La **realidad virtual** es un enfoque único por computadora que permite a los aprendices ver objetos desde una perspectiva que de otro modo sería poco práctica o imposible. Por ejemplo, no es posible voltear de lado una taladradora de columna para que un aprendiz pueda inspeccionarla desde abajo. Una computadora permite fácilmente este tipo de manipulación.

Una forma de capacitación por computadora incluye el aprendizaje sincrónico en vivo en una aula virtual. Esta forma de capacitación permite a los estudiantes hacer cualquier cosa que puedan en una aula. Pueden compartir un pizarrón, obtener retroalimentación de la clase, ver material de video, etcétera. Esta aula del ciberespacio se difunde cada vez más.<sup>38</sup>

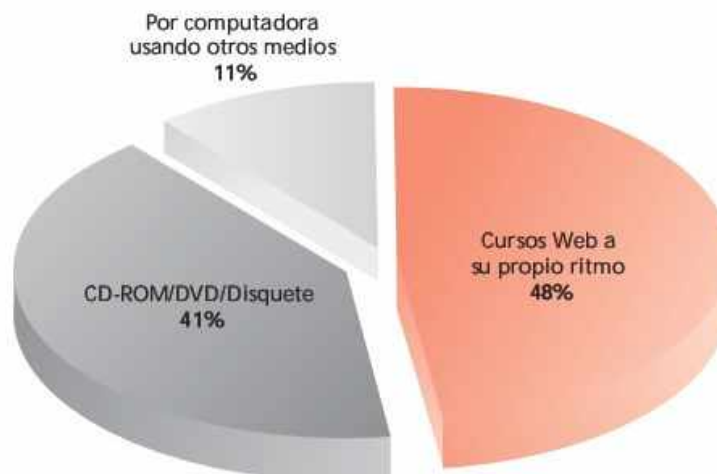
Hay muchas formas de impartir capacitación por computadora. La figura 7.4 ilustra los métodos de impartición más comunes. Observe que un curso Web a su propio ritmo es actualmente el método de impartición más conocido, con el 48 por ciento de la capacitación por computadora. El uso de CD-ROM/DVD/Disquete es el siguiente con un 41 por ciento.<sup>39</sup> A continuación, analizamos la capacitación por computadora basada en Internet.

### Aprendizaje en línea (capacitación basada en Internet)

#### Aprendizaje en línea (E-aprendizaje):

Un término que describe la instrucción en línea.

El **aprendizaje en línea (E-aprendizaje)** es un término que describe la instrucción en línea. La versatilidad de la instrucción en línea tiene implicaciones importantes para la CyD, ya que la demanda de una fuerza de trabajo capacitada y facultada es decisiva en la nueva economía. Una ventaja del uso de la capacitación basada en Internet es su disponibilidad en cualquier momento, en cualquier parte del mundo y en diferentes idiomas.



**Figura 7.4** Clasificación de la capacitación por computadora  
Fuente: impreso con autorización del número de octubre de 2002 de la revista *Training*. Derechos de autor 2002, Bill Communications, Minneapolis, MN. Todos los derechos reservados. Prohibida su reventa.

Las personas que participan en el aprendizaje en línea ya no están limitados por la necesidad de estar en una aula, en un lugar y tiempo específicos.<sup>40</sup> La animación, los videos y los sistemas multimedia hacen que las presentaciones sean en vivo y atractivas.

En los dos últimos años, alrededor del 80 por ciento de los 84,000 empleados de Wachovia Bank han tomado cursos de aprendizaje en línea. Ron Garrow, director de estrategia de aprendizaje y vicepresidente senior comenta, "Tenemos centros de aprendizaje clave en todas partes, pero en este momento las personas necesitan una capacitación a la medida. La necesitan cuando pueden obtenerla".<sup>41</sup>

Una forma de reducir los costos de la capacitación es por medio de la cooperación de las empresas, como lo han hecho algunas al integrar LearnShare, un consorcio de grandes empresas de manufactura no competidoras. Este grupo que incluye a Owens Corning, General Motors, Motorola, 3M y tres universidades de investigación, ha combinado recursos para desarrollar un sitio Web y adquirir los materiales para la capacitación multimedia. Aunque las empresas están en diferentes tipos de negocios, una encuesta indicó que el 74 por ciento de sus necesidades de capacitación eran las mismas. Por ejemplo, la capacitación en diversidad para los empleados de GM difiere poco de la que requieren Reynolds Metals, Deere & Company y otras empresas del consorcio. Como estos participantes consolidan sus recursos para aprovechar la tecnología, su consorcio puede distribuir materiales educativos a cualquier parte del mundo, en forma casi instantánea y a un costo menor que si cada empresa hubiera actuado por sí sola.<sup>42</sup>

### Capacitación en el trabajo

#### Capacitación en el trabajo (CET):

Un enfoque informal hacia la capacitación en el que un empleado aprende las tareas laborales al desempeñarlas en la realidad.

Los análisis previos presentaron los métodos de CyD que se usan principalmente fuera del lugar de trabajo. La **capacitación en el trabajo (CET)** es un enfoque *informal* hacia la capacitación que permite a un empleado aprender las tareas laborales al desempeñarlas en la realidad. Es el enfoque hacia la CyD usado con mayor frecuencia y, en el ambiente actual de ritmo tan acelerado, una empresa puede no tener otra opción. La clave para esta capacitación es transferir el conocimiento de un trabajador altamente capacitado y experimentado a un nuevo empleado, manteniendo al mismo tiempo la productividad de ambos trabajadores.<sup>43</sup> Las personas también pueden sentirse muy motivadas para

### Tendencias e Innovaciones

#### Enseñanza a través de transmisiones satelitales interactivas y la Red

En vez de enviar al personal de CyD a 7,000 concesionarios, la Universidad General Motors ahora utiliza transmisiones satelitales interactivas para enseñar a los vendedores la mejor manera de destacar las características del nuevo Buick. Seis meses antes de lanzar una nueva y popular camioneta, GM usó las transmisiones satelitales para enseñar a los mecánicos cómo repararla; al mismo tiempo, 1,400 empleados de toda América del Norte se sintonizaron. "Si hubiéramos tenido que enviar a cada uno de ellos a un salón de clases, nunca lo habríamos logrado", afirma el director de aprendizaje de GM, Donnee Ramelli.<sup>44</sup>

Hace varios años, Anheuser-Busch implementó lo que denomina el programa Integrado de Aprendizaje para Mayoristas (WIL, por sus siglas en inglés; Wholesaler Integrated Learning) destinado a 700 distribuidores independientes y a sus empleados, así como a 13 operaciones de sucursales propiedad de la empresa y 12 cervecerías. En este programa, los empleados tienen acceso al sitio Web WIL desde cualquier ubicación y presentan una prueba que mide sus habilidades en áreas consideradas importantes para su descripción de empleo. La prueba es calificada instantáneamente y el empleado ve las brechas entre sus habilidades y las requeridas para el puesto. Después, el sistema ofrece sugerencias (capacitación en salón de clases, cursos en línea, libros y actividades en el trabajo) sobre la manera de cerrar esas brechas. El informe del plan se vincula a una lista de recursos disponibles y después a un sistema de inscripción. El alcance del programa WIL ha crecido de 3,500 estudiantes a más de 32,000 empleados de distribuidores. Actualmente, más de 20,000 usuarios han completado evaluaciones de competencia y están desempeñando sus tareas.<sup>45</sup>

aprender porque es obvio para ellas que están adquiriendo el conocimiento necesario para desempeñar sus trabajos. Sin embargo, en ocasiones, el individuo puede sentir tanta presión para producir que el aprendizaje se afecte negativamente. Las empresas deben ser selectivas en cuanto a la persona que imparte la capacitación en el trabajo. Con frecuencia, los capacitadores son supervisores. Sin embargo, la comunicación entre colegas puede ser un medio muy poderoso para la capacitación.<sup>46</sup> Sin importar quién da la capacitación, esa persona debe tener una excelente ética laboral y modelar correctamente el comportamiento deseado.

### Rotación de puestos

#### Rotación de puestos

Es una forma de CET en la que los empleados cambian de un puesto a otro para aumentar su experiencia.

La **rotación de puestos** es una forma de CET en la que los empleados cambian de un puesto a otro para aumentar su experiencia. Las tareas de nivel superior requieren con frecuencia esta amplitud de conocimientos. Los programas de capacitación rotatorios ayudan a los nuevos empleados a entender diversos puestos y sus interrelaciones. Las organizaciones aplican ampliamente programas de capacitación rotatorios de primer ingreso. Las empresas racionalizadas tienen que hacer más con menos, así que tiene sentido desarrollar empleados que puedan desplazarse a cualquier lugar donde los necesiten. La experiencia de Sherry Zapp ilustra los beneficios potenciales de la rotación de puestos:

*Sherry es una recién graduada de la Universidad de Florida con una doble especialidad en administración y finanzas. Asistió a una feria de empleos universitaria, fue entrevistada y contratada por United Technologies Corporation (UTC). Después de su designación a una división de Pratt & Whitney, trabaja en proyectos financieros especiales. El programa de puestos rotativos de la empresa influyó en su decisión de ingresar a UTC. “Al salir de la universidad, no estaba muy segura de qué hacer, sin haber tenido un ‘empleo real’ antes”, comenta Zapp y prosigue, “Estoy agradecida de haber aprendido la habilidad de seguir adelante y buscar nuevas oportunidades sin temor”.<sup>47</sup>*

### Becarios

Como mencionamos en el capítulo 5, un programa de becarios es un método de reclutamiento que involucra a estudiantes de educación superior que dividen su tiempo entre asistir a clases y trabajar para una organización. Los becarios también sirven como un método eficaz de CET, pues permite a los participantes integrar la teoría aprendida en el salón de clases con las prácticas de negocios. Como evidencia de su popularidad actual, tres de cada cuatro estudiantes ahora terminan su servicio antes de graduarse, una proporción mayor que la de 1980: 1 de cada 36.<sup>48</sup>

## 7 OBJETIVO

Explicar la importancia de las universidades corporativas y los colegios de la comunidad en la capacitación.

### Universidades corporativas

La institución de capacitación corporativa difiere de muchos programas de capacitación tradicionales en que el objetivo principal es generar el cambio organizacional. Es proactiva y estratégica más que reactiva y táctica. Actualmente, existen en Estados Unidos aproximadamente 2,000 universidades corporativas.<sup>49</sup> Esta cifra incluye a casi la mitad de las empresas *Fortune* 500.<sup>50</sup> Si esta tasa de crecimiento continúa, las casi 3,700 universidades tradicionales serán superadas algún día. Entre las universidades corporativas mejor conocidas están las de General Motors, McDonald's, Disney, Motorola, GE, Sears e Intel. La Universidad Intel, con sede en Arizona, administra programas desarrollados por 73 grupos de capacitación ubicados en todo el mundo. Intel ofrece cursos de tecnología que abarcan desde el uso de Microsoft Word hasta capacitación en litografía, una de las etapas de la manufactura de circuitos de cómputo. La universidad también proporciona habilidades no técnicas como el manejo de conflictos y la evasión del acoso.<sup>51</sup> En 1997, General Motors fundó la Universidad GM, que es uno de los programas corporativos más grandes del mundo. Actualmente tiene 15 colegios funcionales encargados del desarrollo de currículum adaptado a las necesidades profesionales y retos que enfrentan los empleados de GM.<sup>52</sup>

El crecimiento en el número de las universidades corporativas puede ser atribuido a su flexibilidad, la cual permite a los estudiantes aprender en su tiempo libre, y al uso de varios métodos, incluyendo programas de CD-ROM, cintas de audio y video y, por supuesto, Internet.<sup>53</sup> Además, las empresas pueden controlar mejor la calidad de la capacitación y garantizar que sus empleados reciban los mismos mensajes. La asombrosa tasa de crecimiento de las universidades corporativas muestra claramente que tienen algo que ofrecer. Con todo, muchos colegios y universidades públicos y privados están adoptando enfoques similares hacia la capacitación y la educación, y los programas de capacitación corporativa se asocian frecuentemente con colegios y universidades u otras organizaciones, como la Asociación Americana de Administración, para impartir capacitación.

## Colegios de la comunidad

¿Qué tienen en común los hombres de negocios Ross Perot y el presidente y director general de Black and Decker, Nolan Archibald? Son alumnos de *colegios de la comunidad*, es decir, establecimientos de educación superior de financiamiento público que imparten programas de capacitación vocacional y de grado de asociado.<sup>54</sup> Algunos empleadores, como General Motors, han descubierto que los colegios de la comunidad pueden impartir mejor y en forma más rentable ciertos tipos de capacitación.

En el año 2000, en un informe titulado “La Red del Conocimiento”, la Asociación Americana de Colegios de la Comunidad (AACCC) argumentó que los colegios de la comunidad deben aumentar sus colaboraciones con empresas, la industria y otras entidades educativas como una estrategia primordial para desarrollar una fuerza laboral de mejor calidad y más preparada.<sup>55</sup> Al parecer, muchas organizaciones están de acuerdo. Los rápidos cambios tecnológicos y la reestructuración corporativa han creado una nueva demanda por industria de los recursos de capacitación de colegios de la comunidad. A continuación presentamos algunos ejemplos:

- En Phoenix, PepsiCo Inc. ha establecido su propio programa de capacitación con la ayuda de un colegio comunitario. Su fábrica de Gatorade, ubicada en el área suburbana de Tolleson, y una fábrica vecina de envases, patrocina una clase de teoría de la electricidad impartida por el personal docente del Colegio Comunitario de Maricopa.<sup>56</sup>
- En Cedar Rapids, Iowa, el Colegio Comunitario Kirkwood forma parte de un consorcio de desarrollo conocido como Workplace Learning Connection (Conexión de aprendizaje en el lugar de trabajo) que ayuda a 700 empresas locales a reclutar y capacitar trabajadores.<sup>57</sup>
- Los Colegios de la comunidad de Connecticut tienen como clientes a algunas de las empresas más prestigiosas de Estados Unidos: Cigna, Clairol, Eli Lilly, Frito Lay Inc., General Electric, International Paper, Pitney Bowes, Pratt & Whitney, The Travelers y United Technologies, por nombrar a algunas.<sup>58</sup>

El gobierno federal se ha unido a la industria con un interés creciente en la participación de colegios de la comunidad en la educación de la fuerza laboral nacional. La Ley de Inversión en la Fuerza laboral (WIA), analizada más adelante en este capítulo, modificó drásticamente el sistema federal de capacitación y desarrollo de la fuerza laboral. Esta ley federal, amplia e integral, garantiza la participación de los colegios de la comunidad, ya que son un factor decisivo para el éxito de esta legislación.<sup>59</sup>

### 3 OBJETIVO

Describir el desarrollo gerencial.

#### Desarrollo gerencial:

Experiencias de aprendizaje que proporciona una organización con el propósito de mejorar las habilidades y los conocimientos que se requieren en los puestos gerenciales presentes y futuros.

## Desarrollo gerencial

El **desarrollo gerencial** consiste en todas las experiencias de aprendizaje que proporciona una organización con el propósito de mejorar las habilidades y los conocimientos que se requieren en los puestos gerenciales presentes y futuros. Aunque el liderazgo es descrito con frecuencia como un esfuerzo emocionante y glamoroso, tiene otra faceta, ya que el fracaso puede conducir rápidamente a la pérdida del puesto. Los riesgos son especialmente elevados debido a los rápidos cambios de hoy en día.<sup>60</sup> Esta

situación aumenta la importancia de proporcionar oportunidades de desarrollo al grupo gerencial de una empresa.

Un problema fundamental no es la falta de apoyo de la administración ni el gasto financiero excesivo, sino la enorme disparidad entre el dinero invertido y el rendimiento de esa inversión, en comparación con el rendimiento que se podría obtener con una CyD eficaz.<sup>61</sup>

### Importancia del desarrollo

El número de candidatos gerenciales está disminuyendo. Entre los años 2000 y 2015 habrá 15 por ciento menos empleados de 35 a 45 años de edad para prepararse con el fin de ocupar puestos gerenciales.<sup>62</sup> No obstante, el futuro de una empresa está principalmente en las manos de sus gerentes. Este grupo desempeña ciertas funciones esenciales para la supervivencia y prosperidad de la organización. Los gerentes deben tomar las opciones correctas en la mayoría de sus decisiones, de otro modo, la empresa no crecerá e incluso puede quebrar. Por lo tanto, es imperioso que los gerentes se mantengan al tanto de los desarrollos más novedosos en sus respectivos campos y, al mismo tiempo, dirijan una fuerza de trabajo siempre cambiante que opera en un ambiente dinámico. Observe también que a medida que los gerentes alcanzan niveles más altos en la organización, no requieren tanto sus habilidades técnicas, sino sus habilidades interpersonales y sus conocimientos de negocios.<sup>63</sup>

### Necesidad de compromiso personal

Aunque los programas de desarrollo proporcionan conocimientos y habilidades decisivas, el proceso también requiere el compromiso personal del gerente. El desarrollo es una decisión que una persona toma, no algo que un individuo puede hacer para alguien más. El gerente puede proporcionar apoyo para el desarrollo, pero no desarrollar al empleado.<sup>64</sup> Asumir la responsabilidad de nuestro propio desarrollo es el aspecto más importante del proceso, un enfoque que revisaremos más adelante en este capítulo y en su apéndice.

### Programas de desarrollo: internos y externos

Los supervisores de primera línea, los gerentes de nivel medio y los directivos pueden participar en programas de desarrollo gerencial. Estos programas están disponibles dentro de la empresa, en asociaciones profesionales, colegios y universidades. Los especialistas de capacitación y desarrollo planean y presentan con frecuencia programas internos, utilizando a veces gerentes de línea. Organizaciones como la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos y la Asociación Americana de Administración imparten conferencias y seminarios sobre diversas especialidades. Varios colegios y universidades también ofrecen programas de CyD para gerentes. Los colegios y las universidades poseen habilidades que no están disponibles en las organizaciones de negocios. En estos casos, los académicos y profesionales de la administración presentan programas de CyD conjuntamente y de manera provechosa. Entre las razones mencionadas con mayor frecuencia para impartir capacitación a gerentes fuera de la empresa están las siguientes:

- Una perspectiva externa.
- Nuevos puntos de vista.
- Exposición a expertos académicos y a la investigación.
- Visión más amplia.

Entre las razones mencionadas con mayor frecuencia para mantener la capacitación gerencial dentro de la empresa están las siguientes:

- Capacitación más específica a las necesidades.
- Costos más bajos.



*Web Wisdom*

Asociación Americana  
de Administración:  
KnowledgeNet

[www.knowledgenet.com/courselibrary/ama/index.jsp](http://www.knowledgenet.com/courselibrary/ama/index.jsp)

Este sitio Web proporciona un medio para identificar los cursos de la Asociación Americana de Administración (AMA).

- Menos tiempo.
- Material congruente y relevante.
- Mayor control del contenido y del personal académico.
- Desarrollo de una cultura organizacional y de trabajo en equipo.

Las organizaciones de Estados Unidos centran sus esfuerzos de capacitación en los gerentes y profesionales. De hecho, más de la mitad de su presupuesto de capacitación se invierte en estos dos tipos de empleados. La capacitación de profesionales representa el 29 por ciento del total; la capacitación de gerentes, el 27 por ciento y la capacitación en ventas, el 12 por ciento.<sup>65</sup>

## Desarrollo gerencial y directivo en IBM

IBM imparte programas formales de desarrollo gerencial a varios niveles organizacionales. Estos programas varían desde sesiones de tres días para los gerentes nombrados recientemente hasta programas de dos semanas diseñados para los nuevos directivos con responsabilidades a nivel mundial. Específicamente, la empresa imparte estos programas: Capacitación para nuevos gerentes: Políticas y prácticas estadounidenses; Escuela para nuevos gerentes; Programa de liderazgo de IBM; Instituto de Administración de Empresas de IBM y Programa para directivos globales de IBM.

La Capacitación para nuevos gerentes: Políticas y prácticas estadounidenses es para gerentes nombrados recientemente en diversos sitios. El propósito de este programa de tres días es desarrollar una comprensión de las políticas, prácticas y habilidades gerenciales básicas de IBM. Se centra en la gestión del desempeño, compensación, diversidad, desarrollo de carreras y manejo de personas.

La Escuela para nuevos gerentes: Programa de liderazgo de IBM es para todas las personas asignadas al nivel inicial de responsabilidad gerencial. El programa de tres días y medio empieza normalmente entre 60 y 90 días después del nombramiento y se lleva a cabo en el de las oficinas generales del Centro de Desarrollo Gerencial ubicado en Armonk, Nueva York.

El Instituto de Administración de Empresas de IBM es un programa de ocho días que se imparte a nivel mundial a personas nombradas recientemente para asumir la responsabilidad de una organización que produce un impacto significativo en el éxito de IBM en el mercado. El programa se centra en la rentabilidad y la satisfacción del cliente. Los estudios de caso y los modelos de negocios abordan problemas de negocios reales de IBM.

El Programa para directivos globales de IBM es para ejecutivos nombrados recientemente con responsabilidades a nivel mundial. Este programa de dos semanas se imparte en Nueva York y La Hulpe, Bélgica. El programa se centra en desarrollar perspectivas globales, fomentar el desempeño y el cambio, e impulsar las capacidades de IBM. Una parte significativa del programa implica abordar un asunto de negocios estratégico, incluyendo la presentación de resultados al ejecutivo patrocinador.

### 9 OBJETIVO

Definir *inducción* e identificar sus propósitos.

#### Inducción:

El esfuerzo inicial de CyD para los nuevos empleados que les informa sobre la empresa, el puesto y el grupo de trabajo.

## Inducción

Las primeras impresiones son siempre las más duraderas. Esta lección se aplica a las impresiones que causan los nuevos empleados en sus empleadores y los programas de inducción dan a las organizaciones la oportunidad de iniciar la relación con un buen comienzo. La **inducción** es el esfuerzo inicial de CyD para los nuevos empleados que les informa sobre la empresa, el puesto y el grupo de trabajo. Dennis Liberson, vicepresidente ejecutivo de recursos humanos de Capital One Financial Corporation, dice, “tenemos programas que funcionan para mostrar *inmediatamente* de qué se trata la cultura y qué se requiere para lograr el éxito”.<sup>66</sup>

### Propósitos de la inducción

Los diseños de inducción son exclusivos de cada empresa. Sin embargo, algunos propósitos básicos incluyen la explicación de la situación de empleo (el trabajo, el departamento y la empresa), las políticas y reglas de la empresa, la compensación y las



prestaciones, la cultura corporativa, la pertenencia al equipo, el desarrollo de empleados, el manejo del cambio y la socialización.

- *La situación de empleo.* Desde el principio, es útil que el nuevo empleado conozca cómo se adapta su empleo con la estructura y las metas organizacionales de la empresa.
- *Políticas y reglas de la empresa.* Cada puesto de una organización se debe desempeñar de acuerdo con las directrices y limitaciones establecidas por las políticas y reglas. El empleado debe entender estas políticas y reglas para garantizar una transición tranquila en el lugar de trabajo.
- *Compensación y prestaciones.* El empleado tiene un interés especial en obtener información sobre el sistema de compensación. La administración proporciona normalmente esta información durante el proceso de reclutamiento y selección, y lo revisa con frecuencia durante su orientación.
- *Cultura corporativa.* La cultura de la empresa refleja, de hecho, “cómo hacemos las cosas aquí”. Esto tiene que ver con todo; desde la forma de vestir de los empleados hasta su manera de hablar. Recuerde nuestro análisis previo sobre la importancia de la *adaptación organizacional* para que un empleado logre el éxito.
- *Pertenencia al equipo.* La capacidad y el deseo de un nuevo empleado de trabajar en equipo probablemente se determinaron antes de su contratación. Durante la orientación, el programa puede destacar de nuevo la importancia de convertirse en un miembro valioso del equipo empresarial.
- *Desarrollo de empleados.* La seguridad del empleo de una persona depende cada vez más de su capacidad para adquirir los conocimientos y las habilidades necesarios que están en constante cambio. Por lo tanto, las empresas deben informar a los empleados no sólo de los programas de desarrollo patrocinados por ellas sino también de los que están disponibles externamente.
- *Manejo del cambio.* Analizamos la importancia del cambio al inicio de este capítulo. En pocas palabras, los empleados de todos los niveles deben aprender a manejar el cambio con eficacia para sobrevivir en sus empleos. La mejor manera que tiene cualquier persona para prepararse para el cambio es ampliar continuamente sus habilidades.
- *Socialización.* Para reducir la ansiedad que experimenta el nuevo empleado, la empresa debe tomar medidas para integrarlo a la organización informal. Algunas organizaciones han descubierto que los empleados sometidos a programas de socialización, que incluyan los temas de políticas y manejo de carrera, se desempeñan mejor que los que no reciben esta capacitación.

### **Responsabilidad y programación de la inducción**

Aunque el personal de capacitación y el supervisor de línea comparten la responsabilidad de la inducción, los colegas con frecuencia sirven como excelentes agentes de información. Hay varias razones para que los colegas desempeñen esta función. Por algún motivo, son accesibles a los recién llegados, muchas veces más que el jefe. Los colegas tienden a sentirse identificados con los nuevos empleados. Además, poseen la experiencia organizacional y la destreza técnica que los nuevos empleados necesitan adquirir.

La inducción puede llevarse a cabo los primeros días en el nuevo puesto. Sin embargo, algunas empresas consideran que el aprendizaje es más eficaz si se distribuye en un periodo de tiempo. Por ejemplo, una empresa puede impartir un programa en un sistema de 20 sesiones de una hora durante varias semanas. Algunas empresas son sensibles a la sobrecarga de información y hacen que la información esté disponible para los empleados conforme la necesiten. Por ejemplo, un nuevo supervisor tendrá eventualmente

la responsabilidad de evaluar a sus empleados, pero no necesitará saber cómo hacerlo durante seis meses. Una sección de capacitación sobre evaluación del desempeño se puede colocar en Internet o intranet de una empresa para que esté disponible cuando surja la necesidad. Este enfoque es congruente con la “capacitación justo a tiempo”, analizada previamente.

### Inducción en FedEx

La inducción es un tipo común de capacitación formal en las organizaciones estadounidenses, y algunas empresas han desarrollado enfoques complejos. Al igual que en otras áreas, la tecnología ha dado un gran impulso a este esfuerzo de CyD. Por ejemplo, FedEx usa la capacitación por computadora para orientar a los nuevos empleados en un programa de dos horas que ofrece información detallada sobre la cultura corporativa, las prestaciones, las políticas y los procedimientos. También describe la estructura organizacional de la empresa y presenta un mensaje en video del director general. La inducción exitosa acelera el proceso de adaptación al ayudar a los nuevos empleados a sentirse cómodos en la organización y hacerlos más productivos en el trabajo.<sup>67</sup>

### Beneficios adicionales de la inducción

La inducción también disminuye la rotación de empleados y proporciona otros beneficios. Por ejemplo, una encuesta aplicada a 1,400 directores financieros dio como resultado un abrumador 83 por ciento de encuestados que indicaban que los programas de orientación formal eran eficaces para conservar y motivar al personal.<sup>68</sup> Los programas de inducción contribuyen al éxito tanto de los empleados como de las organizaciones.

## 10 OBJETIVO

Identificar áreas de capacitación especiales.

## Áreas especiales de capacitación

Como se observó, los gerentes, profesionales y vendedores han recibido históricamente la mayor parte de los programas de CyD. Por supuesto, muchas organizaciones también cuentan con amplios planes para supervisores y empleados operativos, que frecuentemente destacan las tareas específicas que se requieren para desempeñar trabajos definidos. Otros programas abordan áreas decisivas que rodean al empleo. Dentro de esta categoría está la capacitación en áreas como diversidad, inglés como segunda lengua, ética, capacitación a distancia, servicio al cliente, resolución de conflictos, trabajo en equipo, autoridad delegada y corrección.

### Diversidad

La **capacitación en diversidad** intenta desarrollar la sensibilidad entre los empleados sobre los retos únicos que enfrentan las mujeres y las minorías y se esfuerza en crear un ambiente de trabajo más armonioso. Muchas empresas reconocen la importancia de contar con una fuerza laboral diversa y consideran a la capacitación en diversidad como algo esencial. Don Showell, director de soluciones de transporte de Ryder Systems, Inc., con sede en Alpharetta, Georgia, dice que la clave del éxito de los esfuerzos de diversidad de la empresa es que éstos se basan en objetivos específicos vinculados a la misión y metas de la organización. El respeto por la diversidad se convierte en una parte de la trama de la organización y proporciona un significado real y un reconocimiento del valor de las diferencias individuales, ya sean evidentes o sutiles.<sup>69</sup>

**Capacitación en diversidad:** Intenta desarrollar la sensibilidad entre los empleados sobre los retos únicos que enfrentan las mujeres y las minorías y se esfuerza en crear un ambiente de trabajo más armonioso.

### Inglés como segunda lengua (ESL)

La capacitación en inglés como segunda lengua muestra sensibilidad hacia los aspectos de diversidad, y ayuda a las empresas a tratar con los empleados en una forma que optimiza las relaciones de trabajo personales.<sup>70</sup> En este mismo espíritu, cuatro diferentes restaurantes de Texas han trabajado juntos para crear un curso de ESL que se centre en el vocabulario esencial para ambiente de restaurantes. También se duplica como un curso de español para angloparlantes. Los operadores de restaurantes saben desde hace tiempo

que la enseñanza del inglés a los empleados de habla hispana mejora el servicio al cliente, además de las habilidades y la confianza del empleado. La Madeleine, Carlson Restaurants Worldwide, Dave & Buster's (con sede en Dallas) y Taco Cabana, ubicado en San Antonio, cada uno con muchos empleados de habla hispana, deseaban un programa uniforme de autoenseñanza basado en el vocabulario requerido en restaurantes. También deseaban algo que permitiera a los empleados de habla inglesa aprender español con las mismas herramientas. El grupo usó los conocimientos de las cuatro empresas para crear un sistema que construyera un amplio vocabulario para restaurantes mediante el uso de tarjetas e ilustraciones. Las herramientas ofrecen palabras escritas en inglés y español y deletreadas fonéticamente en ambos idiomas.<sup>71</sup>

## Ética

Después del caso de Enron y de otros escándalos corporativos, muchas empresas están dando importancia a la ética. Al destacar la honestidad y el respeto a la ley, intentan desarrollar una cultura corporativa que recompense el comportamiento ético. Este énfasis tiene un lado práctico, ya que bajo las leyes federales, las empresas que han sido declaradas culpables de crímenes son candidatas a la reducción de sentencias si han establecido previamente programas para evitar y detectar fraudes. Recuerde, como se mencionó en el capítulo 2, que la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 también exige a las empresas adoptar programas éticos.<sup>72</sup>

Olin Corporation, con sede en Norwalk, Connecticut, decidió cambiar a un programa de ética *basado en valores*. El enfoque de este programa no es simplemente obedecer las reglas, sino “hacer lo que es correcto”. Este programa refleja dos áreas clave: la capacitación y la comunicación. El director general de Olin participa activamente en el programa, aunque los trabajadores por hora también lo hacen. Los mensajes de audio que presentan a los empleados por hora describiendo lo que significan para ellos los valores de Olin han funcionado bien con otros empleados.<sup>73</sup>

Existen alternativas para las empresas que deciden no desarrollar sus propios programas de ética. Por ejemplo LRN, the Legal Knowledge Company, con sede en Los Angeles, ofrece más de 100 cursos interactivos que abordan desde el lavado de dinero hasta los conflictos de intereses. Afirma que tiene contratos para impartir capacitación por Internet a casi 4 millones de empleados de todo el mundo, incluyendo acuerdos de siete cifras con Ford Motor Company y Johnson & Johnson, entre otras empresas.<sup>74</sup>

## Capacitación a distancia

Tanto los trabajadores como sus supervisores necesitan *capacitación a distancia*. Este tipo de capacitación debe destacar estrategias de comunicación eficaces que permitan a los gerentes y empleados definir las responsabilidades y además establecer metas y expectativas de empleo.<sup>75</sup> El reto principal para el trabajador a distancia es tener la capacidad de trabajar sin supervisión directa; el reto para el supervisor es hacer un cambio de la *administración basada en la actividad* a la *administración basada en resultados*.<sup>76</sup> Ésta es una transición difícil para los muchos gerentes que creen que los trabajadores no pueden ser productivos a menos que estén presentes en su lugar de trabajo.

## Servicio al cliente

La *capacitación en servicio al cliente* proporciona a los empleados las habilidades necesarias para satisfacer y superar las expectativas del cliente. Reciben un énfasis especial las capacidades de comunicación, incluyendo las habilidades para escuchar y el reconocimiento de las necesidades y exigencias de clientes diversos.

## Resolución de conflictos

El conflicto en una organización puede ser valioso y, con frecuencia, es una ayuda para el crecimiento y el cambio. Pero, es importante reconocer, manejar y transformar el conflicto en una fuerza positiva para lograr las metas de la empresa.<sup>77</sup> La *capacitación en*

*resolución de conflictos* se centra en el desarrollo de las habilidades de comunicación necesarias para resolver la interrupción de las relaciones. Aunque cierto grado de conflicto puede ser constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones y estimula la creatividad, el conflicto sin control es eventualmente destructivo.

### Trabajo en equipo

La *capacitación para el trabajo en equipo* trata de enseñar a los empleados cómo trabajar en grupos que tienen con frecuencia autoridad para tomar decisiones. Este tipo de capacitación es esencial porque nuestra cultura se ha alimentado históricamente de logros individuales; con todo, las organizaciones usan equipos con mayor frecuencia. Más adelante en este capítulo, analizaremos la creación de equipos como una intervención de desarrollo organizacional.

### Empowerment

La *capacitación empowerment* enseña a los empleados y equipos cómo tomar decisiones y aceptar la responsabilidad de los resultados. Este tipo de capacitación frecuentemente acompaña a la capacitación para el trabajo en equipo porque algunas empresas han delegado autoridad a los grupos. Por ejemplo, los equipos de trabajo pueden realmente contratar empleados para su grupo, determinar aumentos de sueldos y planear programas de trabajo.

### Corrección

La *capacitación de corrección* se centra en habilidades fundamentales como habilidades básicas de lectura, escritura y matemáticas. Un gran porcentaje de individuos ingresa a la fuerza laboral sin las habilidades necesarias para desempeñar los empleos que la tecnología ha producido. David Kearns, ex presidente de Xerox, cree que el fracaso de la educación pública cuesta a la industria por lo menos 50 mil millones de dólares anuales. Además de los problemas que presentan nuestros sistemas de educación pública, una gran parte del aprendizaje se imparte, o debe darse, en el hogar. La ruptura de la unidad familiar estadounidense ha contribuido también con este problema. Sin importar las causas, se calcula que hasta un tercio de los nuevos empleados requiere capacitación de corrección después de la preparatoria para tener las calificaciones necesarias para trabajar.<sup>78</sup>

## 11 OBJETIVO

Identificar los medios para implementar y evaluar los programas de CyD.

### Implementación de programas de capacitación y desarrollo

Un programa de capacitación perfectamente diseñado puede fracasar si la administración no puede convencer a los participantes de sus méritos. Los participantes deben creer que el programa es valioso y que los ayudará a lograr sus metas personales y profesionales. Una serie extensa de programas exitosos aumenta ciertamente la credibilidad de la CyD.

La implementación de programas de CyD tradicionales es difícil. Una razón es que los gerentes se orientan comúnmente hacia la acción y sienten que están demasiado ocupados para recibir CyD. Según un ejecutivo de desarrollo gerencial, “la mayoría de los ejecutivos están demasiado ocupados cortando el árbol legendario como para detenerse con el propósito de afilar sus hachas”. Otra dificultad de la implementación de los programas es que debe haber adiestradores calificados disponibles. Además de poseer habilidades de comunicación, los capacitadores deben conocer la filosofía de la empresa, sus objetivos, su organización formal e informal y las metas del programa de capacitación. La capacitación y el desarrollo requieren más creatividad que quizá cualquier otra función de recursos humanos.

La implementación de programas de capacitación presenta problemas singulares. La capacitación implica cambio, al cual se pueden resistir los empleados de manera rotunda. La retroalimentación de los participantes es fundamental en esta etapa porque los nuevos programas presentan errores frecuentemente. Además, puede ser difícil programar la capacitación alrededor de las necesidades del trabajo actual. A menos que el

empleado sea nuevo en la empresa, tiene indudablemente que desempeñar tareas específicas de tiempo completo.

Otra dificultad de la implementación de programas de CyD es la conservación de registros. Es importante mantener registros de capacitación que incluyan el buen desempeño de los empleados durante la capacitación y en el trabajo. Esta información es importante para medir la eficacia del programa y hacer un seguimiento del progreso del empleado en la empresa. Los problemas mencionados tienen solución; no obstante, cuanto más eficaz y eficiente sea su solución, mayores serán las oportunidades de éxito.

## Evaluación de la capacitación y desarrollo

Aunque la América corporativa invierte miles de millones de dólares anuales en la capacitación, no existe un consenso claro sobre la manera de determinar su valor. Lo que puede faltar en los programas es un objetivo de negocios para el resultado claramente establecido. Es imposible evaluar la efectividad de la actividad sin objetivos claros.<sup>79</sup> Y, si no se recolectan datos exactos ni hay retroalimentación sobre la efectividad de los programas de capacitación, sólo se podría estar perdiendo dinero.<sup>80</sup>

Obviamente, la CyD aumenta su integridad en una empresa si muestra beneficios tangibles para la organización. Por lo tanto, el departamento de CyD debe documentar sus esfuerzos y demostrar que ofrece un servicio valioso. Las organizaciones han adoptado diversos enfoques para determinar el valor de programas específicos. El modelo Kirkpatrick para la evaluación de la capacitación se usa ampliamente en ambientes de aprendizaje. Los niveles de este modelo son: 1) opiniones de los participantes, 2) grado de aprendizaje, 3) cambio de comportamiento (transferencia de la capacitación al empleo) y 4) logro de los objetivos de CyD (impacto sobre el desempeño).<sup>81</sup>

### Opiniones de los participantes

La evaluación de un programa de CyD a través de preguntas a los participantes es un enfoque que proporciona respuestas y sugerencias para mejoramientos. Sin embargo, no es posible depender siempre de esas respuestas. La capacitación puede haberse impartido en un sitio exótico, dando tiempo para jugar golf y participar en otras actividades recreativas y la experiencia general podría sesgar algunas opiniones. No obstante, este enfoque es bueno para obtener retroalimentación de manera rápida y barata. Quizá esto explique por qué casi el 80 por ciento de las empresas que participaron en una encuesta indicaron que utilizan este enfoque.<sup>82</sup>

### Grado de aprendizaje

Algunas organizaciones aplican pruebas para determinar lo que han aprendido los participantes de un programa de CyD. El diseño de grupo de control antes y después de la prueba es un procedimiento de evaluación que se puede utilizar. En este procedimiento, ambos grupos reciben la misma prueba antes y después de la capacitación. El grupo experimental recibe la capacitación, pero el grupo control no. Cada uno recibe personas asignadas al azar. Las diferencias en los resultados de los grupos antes y después de la prueba se atribuyen a la capacitación impartida. Un problema potencial con este enfoque es el control de variables distintas a la capacitación que pudieran afectar el resultado.

### Cambio de comportamiento

Las pruebas pueden indicar con exactitud lo que asimilan los individuos, pero dan poca información en cuanto a si la capacitación induce a los participantes a cambiar su comportamiento. Por ejemplo, una cosa es que un gerente aprenda sobre técnicas de motivación, pero otra muy distinta es aplicar el conocimiento. Un gerente puede sentarse en la primera fila de una sesión de capacitación que trata sobre la autoridad conferida a los subordinados, absorber cada parte del mensaje, comprenderlo en su totalidad y después regresar la semana siguiente al lugar de trabajo y seguir comportándose en la misma forma autocrática.

## Logro de los objetivos de CyD

Otro enfoque para evaluar los programas de CyD implica la determinación del grado en el que los programas han logrado los objetivos establecidos y han ejercido realmente un impacto en el desempeño. Por ejemplo, si el objetivo de un programa de prevención de accidentes es reducir en 15 por ciento su número y gravedad, la comparación de las tasas de siniestros antes y después de la capacitación ofrece una medida útil de éxito. En otro ejemplo, una empresa podría establecer una meta de *rendimiento sobre la inversión (ROI)*. Una expectativa realista para el ROI es recuperar lo que se invirtió más un incremento de los ingresos. En algunas circunstancias, la cifra real del ROI es difícil de establecer debido a la dificultad de aislar los efectos de la capacitación.<sup>83</sup> De hecho, el problema es que muchos programas que abordan temas más amplios son más difíciles de evaluar.

## Benchmarking

Según algunos cálculos, hasta el 70 por ciento de las empresas estadounidenses participan en algún tipo de benchmarking. Este esfuerzo implica la vigilancia y medición de los procesos internos de una empresa, como las operaciones, y después la comparación de los datos con información obtenida de empresas que sobresalen en esas áreas. Ahora, algunas empresas expanden el benchmarking más allá de las operaciones de negocios principales y aplican el enfoque a las actividades de CyD.

Como los programas de capacitación de empresas individuales son exclusivos, las medidas de capacitación son necesariamente amplias. Las preguntas comunes del benchmarking se centran en áreas como: los costos de la capacitación, la proporción entre personal de capacitación y empleados y si se usan sistemas de impartición nuevos o más tradicionales. La información obtenida por medio de estas preguntas probablemente carece de los detalles para permitir mejoras específicas en la currícula de capacitación. Sin embargo, una empresa puede reconocer por ejemplo, que otra organización tiene la capacidad de impartir mucha capacitación a un costo relativamente bajo. Esta información puede impulsar a la empresa a realizar entrevistas o visitar sitios para determinar si esa situación representa una “mejor práctica”. A medida que la CyD se vuelva necesaria para el éxito organizacional, la determinación de las prácticas modelo de capacitación y el aprendizaje de éstas adquirirán mayor importancia.

## Evaluación de la capacitación y desarrollo: difícil pero necesaria

Al evaluar los programas de CyD, los gerentes deben esforzarse en probar que son eficaces. Aunque dicha prueba es difícil de establecer, una empresa debe al menos calcular el efecto sobre el rendimiento para demostrar si la capacitación logró el propósito deseado. A pesar de los problemas relacionados con la evaluación, los gerentes responsables de la CyD deben seguir buscando evidencia sólida de las contribuciones de la capacitación en el logro de los objetivos organizacionales.

## 12 OBJETIVO

Describir las asociaciones de capacitación que existen entre las empresas, el gobierno y las instituciones educativas.

## Asociaciones de capacitación entre las empresas, el gobierno y las instituciones educativas

El financiamiento público para apoyar la capacitación ha disminuido. Sin embargo, un programa federal prometedor que elimina gran parte de la burocracia es la Ley de Inversión en la Fuerza Laboral. El Congreso creó otra asociación cuando aprobó la Ley de Oportunidades de la Escuela al Trabajo. El propósito principal de éstas y otras asociaciones es desarrollar una fuerza laboral capacitada para el futuro.

## Ley de Inversión en la Fuerza Laboral (WIA)

La Ley de Inversión en la Fuerza Laboral fue promulgada en 1998. Esta legislación reemplazó a la problemática Ley de Asociación para la Capacitación (JTPA) y consolidó a *más de 70* programas federales de capacitación. Esta ley proporciona a los estados la flexibilidad para desarrollar sistemas racionalizados en sociedad con gobiernos locales. Un enfoque primordial de la WIA es conocer las necesidades que tienen las empresas de trabajadores



Web Wisdom

Administración de  
Capacitación y Empleo  
del Departamento del  
Trabajo de Estados  
Unidos

[www.doleta.gov](http://www.doleta.gov)

Este sitio Web es  
la página inicial de la  
Administración de  
Capacitación y Empleo  
del Departamento del  
Trabajo de Estados  
Unidos.

capacitados y satisfacer las necesidades que tienen las personas de capacitación, educación y empleo.<sup>84</sup>

Los *centros de servicio de una parada* son el centro del nuevo sistema. Estos centros proporcionan a los buscadores de empleo una amplia gama de servicios que incluyen asesoría de carrera, evaluación de habilidades, capacitación, asistencia en búsqueda de empleo y referencias a programas y servicios, dependiendo de la necesidad. Del mismo modo que con la Ley de Asociación para la Capacitación, la WIA está dirigida por participantes del sector privado. Para obtener un resumen de la ley y vínculos directos con oficinas de gobernadores proporcionados por la Sociedad Americana para la Capacitación y el Desarrollo (ASTD), vaya a [www.astd.org/virtual\\_community/public\\_policy](http://www.astd.org/virtual_community/public_policy).

La WIA fue sometida a revisión para el año fiscal 2004. Según Cynthia Pantazis, directora de asuntos legislativos de la ASTD, el Congreso tomará decisiones que producirán algunos efectos de gran alcance en asuntos de desarrollo de la fuerza laboral.<sup>85</sup>

### Ley de Oportunidades de la Escuela al Trabajo (STWOA)

John Clendenin, un ejecutivo retirado de una empresa de comunicaciones, afirma, “La decisión final de la lucha de Estados Unidos por la competitividad a largo plazo se ganará o perderá no en las cámaras del Congreso, no en las salas de juntas de todo el mundo, sino en los salones de clase de Estados Unidos”. Para lograr este reto, la Ley de Oportunidades de la Escuela al Trabajo<sup>86</sup> subsidia a los estados para que implementen planes de la escuela al trabajo. La Oficina Nacional de la Escuela al Trabajo, una asociación entre los Departamentos de Educación y del Trabajo, otorga subvenciones y coordina la comunicación entre los estados y las asociaciones locales. Organizaciones como el Consejo Nacional de Liderazgo para Empleadores ayudan a las empresas a adaptar su participación en actividades de la escuela al trabajo.

La mayoría de las fuentes informan que el concepto de la escuela al trabajo ha sido una verdadera historia de éxito. Preparar a los estudiantes para el trabajo por medio de actividades en el salón de clases no es nada nuevo. Sin embargo, el dinero que otorga la STWOA ha incrementado enormemente las experiencias de aprendizaje basadas en el trabajo de los estudiantes. En muchos estados, representa un cambio integral de las políticas de educación.<sup>87</sup>

## Planeación y desarrollo de carrera

Una **carrera** es un curso general que una persona elige seguir a través de su vida laboral. Actualmente, la carrera puede cambiar varias veces debido a los cambios tecnológicos o al deseo de la persona de hacer algo diferente. Recuerde, como se mencionó en el capítulo 1, que la persona promedio que se gradúa de la universidad hoy en día puede enfrentar de cinco a siete cambios de carrera en sus años laborales.<sup>88</sup>

La **planeación de carrera** es un proceso continuo en el que una persona establece metas de carrera e identifica los medios para lograrlas. El fundamento de la planeación de carrera es conocerse a uno mismo.<sup>89</sup> El enfoque principal de la planeación de carrera debe ser relacionar las metas y las habilidades personales con las oportunidades que estén realmente disponibles. Aunque los individuos son los principales responsables de sus carreras, algunas organizaciones toman un papel activo en el proceso. La **planeación de carreras organizacionales** es la sucesión planeada de empleos diseñada por una empresa para desarrollar a sus empleados. Ayuda a garantizar que una empresa mejore su habilidad para desempeñarse identificando las capacidades necesarias y el tipo de personas requeridas para funcionar en un ambiente de negocios siempre cambiante.

La planeación de carreras individuales y organizacionales no son independientes ni distintas. Las personas que no pueden realizar sus aspiraciones de carrera en la organización dejarán la empresa en algún momento. Si no hay oportunidades de carrera disponibles en alguna otra parte, los empleados pueden en efecto, “dejar” la empresa al permitir que su productividad decline. Por lo tanto, las organizaciones deben ayudar a los empleados en la planeación de carrera de tal manera que ambas partes puedan satisfacer sus necesidades.

Hubo un tiempo en el que la mayoría de los empleados permanecía en una sola empresa y carrera durante gran parte de su vida adulta.<sup>90</sup> Pero, para muchos trabajadores de hoy, esta suposición no es válida.<sup>91</sup> Los empleadores pregonaban alguna vez la seguridad

### 13 OBJETIVO

Explicar la planeación y el desarrollo de carrera.

#### Carrera:

Un curso general que una persona elige seguir a través de su vida laboral.

#### Planeación de carrera:

Un proceso continuo en el que una persona establece metas de carrera e identifica los medios para lograrlas.

#### Planeación de carreras organizacionales:

La sucesión planeada de empleos diseñada por una empresa para desarrollar a sus empleados.

del empleo, pero el mensaje que se escucha recientemente entre las diversas empresas es que la lealtad corporativa hacia los empleados ha muerto.<sup>92</sup> En forma recíproca, la lealtad de los empleados hacia estas organizaciones también ha muerto. Para muchos, la lealtad se ha desplazado hacia sí mismos y hacia su oficio o profesión. El apéndice de este capítulo proporciona información adicional sobre la planeación y el desarrollo de carrera.

Las actividades de capacitación y desarrollo ofrecen un medio básico para agregar habilidades a las cajas de herramientas de los empleados y las empresas difieren en cuanto a la cantidad de actividades de CyD que imparten. Las organizaciones que se interesan en desarrollar a sus empleados proporcionan un presupuesto generoso para la CyD y cualquiera que busque un empleo debe recurrir a estos empleadores.

Las personas y grupos reciben la mayor parte de los esfuerzos de CyD. Sin embargo, algunas empresas creen que para lograr el cambio requerido, es necesario orientar a toda la organización en la dirección deseada. Los esfuerzos para lograrlo son el objetivo del *desarrollo organizacional* y a continuación, examinamos este tema.

## 14 OBJETIVO

Definir *desarrollo organizacional (DO)* y describir sus diversas técnicas.

### Desarrollo organizacional (DO):

El proceso planeado que consiste en mejorar una organización desarrollando su estructura, sistemas y procesos para aumentar la eficacia y lograr las metas deseadas.

## Desarrollo organizacional

Varios factores de la cultura corporativa de la empresa afectan el comportamiento de los empleados en el trabajo. Para producir los cambios deseados en estos factores y en el comportamiento de los empleados, las empresas deben transformarse en sistemas adaptables, innovadores y orientados hacia el mercado si es que desean sobrevivir y prosperar en el ambiente global actualmente tan competido. Muchas empresas comienzan a enfrentar esta necesidad urgente mediante la práctica del desarrollo organizacional, un enfoque hacia el desarrollo de recursos humanos que abarca a todo el sistema. El **desarrollo organizacional (DO)** es el proceso planeado que consiste en mejorar una organización desarrollando su estructura, sistemas y procesos para aumentar la eficacia y lograr las metas deseadas.<sup>93</sup> El desarrollo organizacional es un medio importante para lograr el cambio de la cultura corporativa. Este tipo de desarrollo adquiere mayor importancia ya que tanto el trabajo como la fuerza laboral se diversifican y cambian.

El desarrollo organizacional se aplica a todo un sistema, como una empresa o planta. Aunque el DO no produce un diseño de cómo hacer las cosas, sí proporciona una estrategia adaptable para planear e implementar el cambio y se esfuerza en reforzarlo a largo plazo.

Existen muchas intervenciones disponibles para los practicantes. Las intervenciones analizadas a lo largo de este libro incluyen la evaluación del desempeño, los sistemas de compensación, la planeación y desarrollo de carrera y el bienestar de los empleados. Las intervenciones cubiertas en la siguiente sección incluyen la retroalimentación por medio de encuestas, una técnica frecuentemente combinada con otras intervenciones, los círculos de calidad, la creación de equipos y la capacitación para la sensibilización.

### Retroalimentación por medio de encuestas

La **retroalimentación por medio de encuestas** es un proceso que consiste en recolectar información de una unidad organizacional por medio del uso de cuestionarios, entrevistas e información objetiva de otras fuentes, como registros de productividad, rotación y ausentismo.<sup>94</sup> Permite a los equipos de administración ayudar a las organizaciones a crear ambientes de trabajo que conduzcan a mejores relaciones laborales, mayor productividad y aumento de la rentabilidad. Una tendencia en desarrollo es la combinación de la retroalimentación por medio de encuestas con otras intervenciones de DO, como el diseño del trabajo, el cambio estructural y las relaciones intergrupales.<sup>95</sup> Por lo general, la retroalimentación por medio de encuestas incluye los siguientes pasos:

- Los miembros de la organización, incluso los niveles directivos, participan en la planeación de la encuesta.
- Todos los miembros de la unidad organizacional participan en la encuesta.
- El consultor de DO analiza generalmente los datos, tabula los resultados, sugiere enfoques hacia el diagnóstico y capacita a los participantes en el proceso de retroalimentación.
- La retroalimentación de información comienza en el nivel alto de la organización y fluye hacia abajo a grupos que reportan en niveles inferiores.

### Retroalimentación por medio de encuestas:

Un proceso que consiste en recolectar información de una unidad organizacional por medio del uso de cuestionarios, entrevistas e información objetiva de otras fuentes, como registros de productividad, rotación y ausentismo.



- Las juntas de retroalimentación ofrecen una oportunidad para analizar e interpretar datos, diagnosticar áreas problemáticas y desarrollar planes de acción.<sup>96</sup>

### Círculos de calidad

#### Círculos de calidad:

Grupos de empleados que se reúnen voluntariamente y de manera regular con sus supervisores para analizar problemas, investigar causas, recomendar soluciones y tomar medidas correctivas cuando están autorizados para hacerlo.

Estados Unidos recibió de Japón hace varias décadas el concepto de círculos de calidad. Esta versión de la participación de los empleados está todavía vigente; mejora la calidad, aumenta la motivación, impulsa la productividad e incrementa el resultado final del análisis financiero. Los **círculos de calidad** son grupos de empleados que se reúnen voluntariamente de manera regular con sus supervisores para analizar problemas, investigar causas, recomendar soluciones y tomar medidas correctivas cuando están autorizados para hacerlo.<sup>97</sup> Las recomendaciones de los equipos se presentan a la administración de alto nivel para su revisión y las acciones aprobadas se implementan con la participación de los empleados.

Con el propósito de implementar un programa exitoso de círculos de calidad, la empresa debe establecer metas claras, obtener el apoyo de los niveles directivos y crear un ambiente que conduzca a una administración participativa. Además, es esencial que haya un gerente calificado para el programa y que sus metas se comuniquen a todos los interesados. Las personas que participan en el programa deben recibir capacitación en círculos de calidad. La mayoría de las organizaciones que implementan culturas de mejora continua, o sistemas de equipos, enseñan a sus empleados las herramientas que usarán en la toma de decisiones y la solución de problemas. Estas herramientas incluyen cuatro pasos básicos: definición del problema, la recolección de información para confirmar la causa principal del problema, la generación de soluciones y la planeación de acciones. Además, la empresa diseña un sistema de rastreo para determinar los resultados de la medida tomada.<sup>98</sup>

La clave del éxito de los círculos de calidad es la sinceridad de la administración para enfrentar equipos donde los participantes consideran su papel como una parte esencial de las decisiones de la empresa. Incluso los empleados que no forman parte del círculo, generalmente se vuelven entusiastas ya que, aunque no participaron personalmente en la planeación, aceptarán las decisiones porque sus colegas, y no sólo el jefe, han contribuido a tomarlas. El trabajo se vuelve más interesante y los empleados se sienten más motivados cuando reconocen que la conclusión exitosa de las tareas requiere un esfuerzo mutuo, tanto de los directivos como de los empleados operativos.<sup>99</sup>

Una cosa parece cierta: si una empresa desea mantener el interés y el entusiasmo de sus empleados por las actividades de los círculos de calidad, los empleados deben participar de las ganancias económicas. Las recompensas no financieras son importantes, como podremos verlo en un capítulo posterior. Sin embargo, si en el largo plazo los empleados no reciben recompensas financieras, se preguntarán quién realmente se beneficia con los programas.<sup>100</sup>

### Creación de equipos

#### Creación de equipos:

Un esfuerzo consciente para desarrollar grupos de trabajo eficaces y habilidades de cooperación a través de la organización.

La **creación de equipos** es un esfuerzo consciente para desarrollar grupos de trabajo eficaces y habilidades de cooperación a través de la organización.<sup>101</sup> Ayuda a los miembros a diagnosticar procesos de grupo y a diseñar soluciones para los problemas.<sup>102</sup> La creación eficaz de equipos puede ser la forma más eficiente de aumentar la moral, la retención de empleados y la rentabilidad de la empresa. Los mismos principios se aplican, tanto a un teniente dirigiendo tropas hacia la batalla como a ejecutivos trabajando con sus gerentes.<sup>103</sup> Una importante característica adicional de la creación de equipos es que se trata de una de las intervenciones más eficaces para mejorar la satisfacción de los empleados y las actitudes relacionadas con el trabajo. El individualismo tiene profundas raíces en la cultura estadounidense. Este rasgo ha sido una virtud y seguirá siendo un activo en nuestra sociedad. Sin embargo, ahora existen situaciones laborales que exigen subordinar la autonomía individual a favor de la cooperación en grupo. Al parecer, los equipos son claramente superiores en el desempeño de muchas de las tareas que requieren las organizaciones. Por lo tanto, la creación de equipos eficaces se ha convertido en una necesidad de negocios.

Las organizaciones deben realizar un esfuerzo de capacitación considerable antes de lograr el funcionamiento eficiente y eficaz de los equipos de trabajo. Afortunadamente, la mayoría de los gerentes sabe esto. La creación de equipos utiliza *equipos autodirigidos*, cada uno integrado por un pequeño grupo de empleados responsables de todo un proceso o un segmento de trabajo. Los miembros del equipo trabajan juntos para mejorar su operación o producto, planear y controlar su trabajo, y resolver los problemas cotidianos. Incluso se pueden involucrar en asuntos más amplios que conciernen a toda la empresa, como la calidad de los proveedores, la seguridad y la planeación de negocios.

La creación de equipos puede empezar tan pronto como se contrata a un empleado. En Southwest Airlines, la empresa divide a los nuevos empleados en equipos y les da un huevo crudo en su cascarón, varios popotes y algo de cinta adhesiva. Su tarea consiste en proteger, en un tiempo limitado, ese delicado cargamento de una caída de cuatro metros. El ejercicio prepara a los equipos de empleados para la solución creativa de problemas en un ambiente de ritmo acelerado.<sup>104</sup>

Hace algunos años, los ejercicios de retos físicos eran lo más actual en la creación de equipos. Estas actividades tienen cierta importancia pero no son adecuadas para todas las necesidades de la creación de equipos. Como consecuencia, han surgido algunos conceptos nuevos y creativos que abarcan, desde la construcción de torres hasta la preparación de un banquete.

La Lake Forest Graduate School of Management ha desarrollado un enfoque que denomina Banquetes en Equipo. Un chef reconocido internacionalmente ayudó a desarrollar este programa, que reunió a personas con distintos conocimientos, habilidades y experiencia para lograr una sola meta: preparar un banquete. El ejercicio se basa en el descubrimiento de que algunos de los equipos más eficientes y eficaces del mundo se encuentran en las cocinas de los restaurantes de lujo. Estos ambientes sirven como modelos de organización, comunicación y procesos orientados hacia los resultados. El Banquete en Equipo reúne de 25 a 30 empleados y los reta a preparar un banquete gourmet en dos horas. Sólo se proveen los ingredientes al natural y el equipo. Los papeles asignados pueden colocar a un mensajero a cargo, en tanto que un gerente de grupos sirve como asistente. A cada equipo se le asigna una parte específica de la preparación del banquete, desde las entradas hasta la decoración y presentación de los alimentos. Los participantes reciben instrucciones de seguridad, pero no las recetas. Los equipos deben depender de sus propios conocimientos y creatividad para diseñar los platillos que sirven. La respuesta inicial hacia este enfoque fue el escepticismo. No obstante, la administración y los participantes descubrieron rápidamente que el ejercicio ofrecía una excelente analogía con el lugar de trabajo y un medio excepcional para el desarrollo del trabajo en equipo.<sup>105</sup>

Take Charge Consults, con sede en Downingtown, Pennsylvania, y Litow Consulting, con sede en Baltimore, Maryland, diseñó otro ejercicio de cocina, Recetas para el Éxito. Lynn Litow Flayhard, cofundadora y adiestradora de Recetas para el Éxito, comenta, “en el lugar de trabajo, las personas utilizan todos sus sentidos y aprenden de experiencias de la vida real en las que participan. Sin embargo, muchos programas de capacitación son pasivos. Nuestra premisa es que las personas aprenden activamente. Hacemos que participen todos sus sentidos y practican realmente las técnicas que enseñamos mientras las impartimos. La cocina es el vehículo perfecto para esta interacción”.<sup>106</sup>

## Capacitación para la sensibilización

La **capacitación para la sensibilización**, o capacitación de grupos T, es un procedimiento diseñado para ayudar a las personas a saber cómo perciben los demás su comportamiento. Se basa en el supuesto de que varios individuos reunidos en una situación no estructurada establecerán relaciones laborales entre sí. De esta experiencia, aprenderán mucho sobre sí mismos en cuanto a cómo son percibidos por los demás miembros del grupo.<sup>107</sup> Difiere de muchas formas tradicionales de capacitación que destacan el aprendizaje de una serie predeterminada de conceptos. Cuando inicia la capacitación para la sensibilización, no hay agenda, líderes, autoridad ni posiciones de poder. Básicamente, existe un vacío hasta que los participantes empiezan a hablar. A través del diálogo, las personas comienzan a aprender sobre sí mismos y los demás. El propósito del adiestrador es servir como apoyo en este ambiente no estructurado. A los participantes se les motiva a conocerse a sí mismos y a otras personas del grupo. Algunos objetivos de la capacitación para

### Capacitación para la sensibilización:

Una técnica de desarrollo organizacional diseñada para ayudar a las personas a saber cómo perciben los demás su comportamiento (conocida también como capacitación de grupos T).

## Una Perspectiva Global

### Deben hablar inglés, pero...

**Aunque sean** colegas, aunque todos hablen inglés y todos estén familiarizados con el material, las actitudes hacia la capacitación y el aprendizaje dependen fuertemente de sus antecedentes culturales. Por ejemplo, la planeación del inicio, el final y los tiempos de descanso son muy diferentes. Los alemanes aprovechan la mayor parte de su tiempo, pero los capacitadores no cuentan con ellos después de las 3:00 P. M. en viernes. En Europa continental, el asunto de fumar se maneja en forma muy diferente a como lo hacen en Estados Unidos y el Reino Unido. Si hay muchos fumadores, esperan descansos regulares para fumar o encenderán un cigarro a mitad de una conferencia.<sup>108</sup>

En el Reino Unido, es apropiado un estilo profesional relajado y los chistes excéntricos son normales; sin embargo, otras nacionalidades no están acostumbradas a los chistes. Se sientan con algo parecido a una sonrisa congelada en sus rostros tratando desesperadamente de descubrir qué dice realmente el adiestrador. Eso es particularmente cierto para los europeos del este, que en su mayoría se sienten más cómodos con un estilo formal. En los países escandinavos y el Reino Unido, acostumbran llamarse por sus nombres. En otros países como Alemania, los colegas se dirigen unos a otros usando formalmente señor o señora.<sup>109</sup>

Las diferentes nacionalidades tienen actitudes distintas al plantear preguntas y tomar parte en un grupo de debate. Las personas de Europa Oriental hacen menos preguntas que las de Europa Occidental porque hacer preguntas no es el estilo de las clases con las que crecieron. Las personas del Lejano Oriente raramente hacen preguntas porque no desean preguntar algo que el instructor no sea capaz de responder. Los británicos, alemanes y estadounidenses siempre están listos para hacer una pregunta y la siguen haciendo de manera diferente hasta obtener una respuesta. Con algunas nacionalidades, hacer una pregunta a una persona puede insultarla al grado de no regresar a clases después de un descanso. El error más común es asumir que como las personas entienden el mismo idioma tienen los mismos antecedentes culturales. Esta suposición surge con más frecuencia cuando el idioma común es el inglés.<sup>110</sup>

la sensibilización son incrementar la autoconciencia y la sensibilidad de los participantes hacia el comportamiento de los demás. La capacitación también intenta desarrollar una conciencia de los procesos que facilitan o inhiben el funcionamiento grupal e intergrupal y aumentar la capacidad de los participantes para lograr relaciones interpersonales eficaces. La capacitación de grupos T fue alguna vez una intervención sobresaliente del DO. Según algunos, un problema importante de la capacitación en sensibilidad es que su propósito es cambiar a las personas, no necesariamente el ambiente en el que trabajan. Cuando los participantes tratan de usar lo que han aprendido, descubren con frecuencia que sus colegas no están dispuestos a aceptarlo, o aún peor, lo que han aprendido puede no ser apropiado para su propia situación laboral.<sup>111</sup>

## Resumen

### 1. Distinguir entre seguridad de carrera y de empleo.

La seguridad de empleo implica la estabilidad, con frecuencia en una sola empresa. La seguridad de carrera requiere el desarrollo de capacidades y habilidades que ayuden a asegurar el empleo dentro de una gama de carreras.

### 2. Definir *capacitación y desarrollo (CyD)*.

La capacitación está diseñada para permitir a los aprendices adquirir los conocimientos y las habilidades necesarios para sus empleos actuales. El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo diario.

### 3. Explicar la relación que existe entre el cambio organizacional y la CyD.

El propósito básico de la CyD es anticiparse al cambio y responder en forma proactiva a éste. El cambio implica pasar de una condición a otra y afecta a personas, grupos y organizaciones enteras.

**4. Explicar los factores que influyen en la CyD.**

Los cambios cada vez más rápidos en la tecnología, productos, sistemas y métodos han ejercido un impacto significativo en los requisitos de empleo, haciendo que la CyD sea una necesidad. Los programas de CyD deben contar con el apoyo total de los directivos; todos los gerentes deben comprometerse y participar en el proceso de CyD. Deben estar convencidos de que habrá una recompensa tangible si se destinan recursos para este esfuerzo.

**5. Describir el proceso de CyD, y cómo se determinan las necesidades y se establecen los objetivos de capacitación y desarrollo.**

Una vez que se reconoce la necesidad de un cambio y se toman en cuenta los factores que influyen en la intervención, comienza el proceso para determinar las necesidades de CyD. Después de establecer los objetivos de CyD, la administración puede determinar los métodos apropiados para lograrlos. Existen diversos métodos disponibles. La CyD se debe evaluar continuamente. Las necesidades de capacitación y desarrollo se determinan realizando análisis en varios niveles. Se deben formular objetivos claros y concisos para la CyD. Sin ellos, sería imposible diseñar programas significativos de CyD.

**6. Describir los diversos métodos de CyD.**

Los métodos de capacitación y desarrollo incluyen programas para el aula, mentoring y *coaching*, estudio de caso, videos, representación de funciones, capacitación de aprendices, capacitación de vestíbulo, simulaciones, juegos de negocios, caja de trabajo, aprendizaje a distancia y videoconferencia, capacitación por computadora, realidad virtual, aprendizaje en línea, capacitación en el trabajo, rotación de puestos y becarios.

**7. Explicar la importancia de las universidades corporativas y los colegios de la comunidad en la capacitación.**

La institución de capacitación corporativa difiere de muchos programas de capacitación tradicionales en que el objetivo principal es generar el cambio organizacional. Es proactiva y estratégica más que reactiva y táctica. Actualmente, existen en Estados Unidos aproximadamente 2,000 universidades corporativas. Algunos empleadores han descubierto que los colegios de la comunidad pueden impartir mejor y en forma más rentable ciertos tipos de capacitación.

**8. Describir el desarrollo gerencial.**

El desarrollo gerencial consiste en todas las experiencias de aprendizaje que proporciona una organización con el propósito de mejorar las habilidades y los conocimientos que se requieren en los puestos gerenciales presentes y futuros.

**9. Definir *inducción* e identificar sus propósitos.**

La inducción es la adaptación guiada de los nuevos empleados a la empresa, el puesto y el grupo de trabajo. La orientación informa a los empleados sobre la situación de empleo, las políticas y reglas de la empresa, la compensación y las prestaciones y la cultura corporativa.

**10. Identificar áreas de capacitación especiales.**

Las necesidades especiales de capacitación incluyen la capacitación a distancia, la diversidad, el servicio al cliente, la resolución de conflictos, los valores, el trabajo en equipo, empowerment y la capacitación de corrección.

**11. Identificar los medios para implementar y evaluar los programas de CyD.**

Los medios para evaluar los programas de CyD incluyen las opiniones de los participantes, el grado de aprendizaje, el cambio de comportamiento, el logro de los objetivos de CyD y el benchmarking.

**12. Describir las asociaciones de capacitación que existen entre las empresas, el gobierno y las instituciones educativas.**

Los programas federales incluyen la Ley de Inversión en la Fuerza Laboral y la Ley de Oportunidades de la Escuela al Trabajo.

**13. Explicar la planeación y el desarrollo de carrera.**

Una carrera es un curso general que una persona elige seguir a través de su vida laboral. La planeación de carrera es un proceso continuo en el que una persona establece metas de carrera e identifica los medios para lograrlas. Las empresas que participan en la planeación de carreras organizacionales identifican trayectorias (una sucesión de empleos) y actividades para sus empleados a medida que éstos se desarrollan.

14. Definir *desarrollo organizacional (DO)* y describir sus diversas técnicas. El desarrollo organizacional (DO) es el proceso planeado que consiste en mejorar una organización desarrollando sus estructuras, sistemas y procesos para aumentar la eficacia y lograr las metas deseadas. Las intervenciones incluyen la retroalimentación por medio de encuestas, una técnica frecuentemente combinada con otras intervenciones, los círculos de calidad, la creación de equipos y la capacitación para la sensibilidad.

## ***Términos clave***

- Seguridad de empleo, 201
- Seguridad de carrera, 201
- Desarrollo de recursos humanos (DRH), 202
- Capacitación y desarrollo (CyD), 202
- Capacitación, 202
- Desarrollo, 202
- Organización que aprende, 203
- Capacitación justo a tiempo, 207
- Mentoring, 210
- *Coaching*, 210
- Mentoring inverso, 211
- Estudio de caso, 212
- Moldeando el comportamiento, 212
- Representación de funciones, 212
- Capacitación de aprendices, 212
- Capacitación de vestíbulo, 212
- Simulaciones, 213
- Juegos de negocios, 213
- Caja de trabajo, 213
- Capacitación por computadora, 214
- Realidad virtual, 214
- Aprendizaje en línea (E-aprendizaje), 214
- Capacitación en el trabajo (CET), 215
- Rotación de puestos, 216
- Desarrollo gerencial, 217
- Inducción, 219
- Capacitación en diversidad, 221
- Carrera, 226
- Planeación de carrera, 226
- Planeación de carreras organizacionales, 226
- Desarrollo organizacional (DO), 227
- Retroalimentación por medio de encuestas, 227
- Círculos de calidad, 228
- Creación de equipos, 228
- Capacitación para la sensibilización, 229

## ***Preguntas de repaso***

1. ¿Cuál es la diferencia entre seguridad de empleo y seguridad de carrera? ¿Cuál preferiría tener?
2. Defina *capacitación y desarrollo*.
3. ¿Cuál es la relación que existe entre cambio organizacional y CyD?
4. ¿Cuáles son algunos factores que influyen en la CyD?
5. ¿Cuáles son los pasos del proceso de CyD?
6. ¿Cuáles son los diversos métodos de CyD? Describa brevemente cada uno.
7. ¿Por qué las organizaciones usan la capacitación en el trabajo?
8. ¿Por qué las universidades y los colegios de la comunidad han adquirido importancia en la capacitación?
9. Defina *desarrollo gerencial*. ¿Por qué es importante?
10. Defina inducción y explique sus propósitos.
11. ¿Cuáles son algunas necesidades especiales de capacitación? Describa brevemente cada una.
12. ¿Cómo se evalúan los programas de CyD?
13. ¿Qué tipo de asociaciones de capacitación existen entre las empresas, el gobierno y las instituciones educativas?
14. Defina cada uno de los siguientes términos:
  - a. Carrera.
  - b. Planeación de carrera.
  - c. Planeación de carreras organizacionales.
15. Defina cada uno de los siguientes términos:
  - a. Desarrollo organizacional.
  - b. Retroalimentación por medio de encuestas.
  - c. Círculos de calidad.
  - d. Capacitación para la sensibilización.
  - e. Creación de equipos.

## Incidente 1 de la ARH

**Capacitación en Keller-Globe**

**Lou McGowen** se sentía preocupada a medida que se acercaba a la oficina del director de capacitación. Ella es la supervisora de seis operadores de prensas perforadoras de Keller-Globe, un fabricante de partes de hoja metal para la industria de refrigeración industrial. Se acababa de enterar, que sus prensas perforadoras serían reemplazadas pronto con un sistema de alimentación continua que aumentaría al doble la velocidad de las operaciones. Estaba pensando en cómo se sentirían los trabajadores con el nuevo sistema cuando el director de capacitación, Bill Taylor, abrió la puerta y dijo, “Entra Lou. Te estaba esperando”.

Después de algunos comentarios amables, Lou le mencionó a Bill sus inquietudes. “Los operadores conocen actualmente bien su trabajo, pero este sistema de alimentación continua es algo totalmente nuevo. Estoy preocupada de cómo se sentirán los trabajadores con él. Las nuevas prensas funcionan con mayor rapidez. Pueden pensar que su trabajo será más difícil.”

Bill contestó, “Después de platicar con el ingeniero de planta y el gerente de producción, hice un programa de capacitación tentativo que podría hacerte sentir mejor. Creo que primero debemos hacer saber a los empleados por qué es necesario este cambio. Tú sabes que nuestros dos competidores cambiaron a este nuevo sistema el año pasado. Después de eso, enseñaremos a tus trabajadores a operar las nuevas prensas”.

“¿Quién dará la enseñanza?”, preguntó Lou. “Ni siquiera he visto el nuevo sistema.”

“Bueno Lou”, respondió Bill, “el fabricante ha hecho arreglos para que visites una planta con un sistema similar. También enviarán pronto una de las prensas perforadoras para que tú y tu personal aprendan a operarla”.

“¿Nos dará la fábrica alguna otra ayuda de capacitación?”, preguntó Lou.

“Sí, les pedí que enviaran a un capacitador tan pronto como la primera prensa esté montada. Impartirá algunas sesiones en el salón de clases y después trabajará con tu personal en la nueva máquina.”

Después de comentar algunos detalles adicionales, Lou le dio las gracias a Bill y regresó al departamento de producción. Estaba segura de que las nuevas prensas serían un beneficio real para su sección y que sus trabajadores podrían aprender fácilmente las habilidades requeridas.

**Pregunta**

1. Evalúe el enfoque hacia la capacitación de Keller-Globe.

## Incidente 2 de la ARH

**¿Seguridad de empleo o de carrera?**

**J. D. Wallace**, un empleado de 30 años de edad de Bechtel Engineering, con sede en Houston, Texas, describe su evaluación de desarrollo de carrera. “Mi empleo actual es trabajar con un programa de diseño de software de ingeniería, Sistema de Diseño de Plantas (SDP) que se usa para crear un modelo tridimensional de una refinería petroquímica. El SDP es la destreza de mayor demanda y crecimiento en la industria. El sistema se ha convertido en el principal artículo de diseño que los clientes prefieren. Se ha vuelto muy difícil para los diseñadores encontrar nuevos empleos o mantener sus empleos actuales si no tienen la capacidad de usarlo. Por desgracia, muchos diseñadores se han quedado atrapados en el sistema anterior, ya que no vieron la necesidad de obtener nuevas habilidades, pues piensan, ‘Lo he hecho de esta manera durante 20 años y no he necesitado habilidades de cómputo. Las computadoras nunca reemplazarán al diseño técnico. Esta empresa me necesita y no podrán reemplazarme porque tengo muchos años de experiencia’.

“Por otro lado, algunos diseñadores reconocen la importancia de aprender nuevas tecnologías. Estos diseñadores pueden, en su mayoría, tomar sus propias decisiones, ya que se han convertido en los empleados mejor pagados y más solicitados. Creo que es muy importante aumentar constantemente tu valor en la empresa. Por ejemplo, mi grado de licenciatura me abrió las puertas. Una vez que las puertas se abrieron, fue mi responsabilidad seguir aprendiendo. He tenido que adiestrarme, readiestrarme y conocer nuevos sistemas. Algunos de los sistemas en los que he invertido tiempo de aprendizaje se han vuelto obsoletos con rapidez, sin embargo, no he perdido nada en el proceso. El mejoramiento de las habilidades nunca es una pérdida de tiempo. Es sorprendente la velocidad con que cambia la industria. Las habilidades que obtienes y piensas que nunca usarás pueden ser la única razón por la que tengas un empleo en un futuro.

“Los trabajadores de hoy deben hacer lo que se requiera para obtener la capacitación necesaria con el propósito de conservar sus empleos. Entre algunas de las cosas que uno puede hacer está regresar a la escuela o cambiar de empresa para obtener la capacitación necesaria. Muy pocas empresas invierten el tiempo y el dinero requeridos para dar a los trabajadores toda la capacitación que necesitan. Todos deben reconocer que es necesario actualizarse o se quedarán atrás.

Sólo en el último año, el mercado para los diseñadores con capacitación en SDP ha crecido con tanta rapidez que las empresas ya no están seguras de contar con una reserva laboral adecuada a la cual recurrir. El nivel de sueldos ha aumentado rápidamente y sigue creciendo. Un buen amigo mío renunció recientemente a su empleo a cambio de un aumento de sueldo del 35 por ciento. Otra empresa perdió a muchos de sus empleados con una antigüedad mayor de 10 años por mejores ofertas salariales. Los trabajadores con las habilidades necesarias tienen ahora muchas opciones. Tienen la posibilidad (la mayoría) de escoger la empresa que deseen de acuerdo con su ubicación, las prestaciones, pueden elegir ser personal, permanente o de contrato. Poseen actualmente muchas ventajas. Los trabajadores sin esas habilidades tienen opciones muy limitadas porque no agregan valor a sus empresas.”

### **Preguntas**

1. ¿Está J. D. más interesado en la seguridad de empleo o en la seguridad de carrera? Analice.
2. ¿Está de acuerdo con la afirmación de J. D. de que “el mejoramiento de las habilidades nunca es una pérdida de tiempo”, considerando que ha aprendido sistemas que rápidamente se vuelven obsoletos? Analice.



## **Habilidades en la administración de recursos humanos**

### **Capítulo 7: capacitación y desarrollo**

Presentamos un Módulo de habilidades denominado *Training and Development*, para proporcionar un mejor entendimiento de los temas de este capítulo. Entre las secciones específicas del módulo están las siguientes: capacitación, socialización, desarrollo e inducción; evaluación de necesidades con base en el análisis organizacional, el análisis de tareas y el análisis de personas; cómo realizar una evaluación de necesidades; agenda de inducción; desarrollo de empleos incluyendo el reembolso de matrículas, el mentoring y la rotación de puestos; socialización; capacitación en el trabajo; inventarios de habilidades; condiciones de la práctica (estilos de aprendizaje, sesiones masivas o de prácticas espaciadas), integrales o de aprendizaje parcial, sobreaprendizaje, conocimiento de resultados y secuencia de tareas; retención del material aprendido; importancia del material, grado de aprendizaje original e inferencia; evaluación; evaluación del comportamiento y evaluación basada en resultados.

Se presentan varios escenarios de capacitación y desarrollo para ofrecer a los estudiantes una experiencia realista al abordar el tema.

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

**Visite  
la Red**

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

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

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

## **Referencias bibliográficas**

1. Julie Rawe, “What Will Be the 10 Hottest Jobs? . . . and What Jobs Will Disappear?” *Time* (22 de mayo de 2000): 73.
2. Todd Raphael, “Crystal Gazing and the Future of Work”, *Workforce* 81 (septiembre de 2002): 112.
3. “Moving Up the Career Ladder”, *AFP Exchange* 22 (septiembre y octubre de 2002): 9, 11 y ss.
4. Anne Fisher, “Six Ways to Supercharge Your Career”, *Fortune* (13 de enero de 1997): 46 y ss.
5. Mark Morgan “Career-Building Strategies”, *Strategic Finance* 83 (junio de 2002): 38-43.
6. Barbara DePompa Reimers, “Who Moved My IT Job?” *Computerworld* (2 de diciembre de 2002): 49-50.
7. Tammy Galvin, “Industry Report 2002”, *Training* 39 (octubre de 2002): 27.
8. T. L. Stanley, “Good Training Programs Don’t Just Happen”, *Supervision* 83 (junio de 2002): 8.
9. Eric Krell, “Training Earns Its Keep”, *Training* 38 (abril de 2001): 68.
10. Ricky Smith, “Assessing Your Maintenance Training Needs”, *Plant Engineering* 55 (agosto de 2001): 56.
11. Carla Johnson, “Employee, Sculpt Thyself —With a Little Help”, *HRMagazine* 48 (mayo de 2001): 60.
12. Bruce Pfau e Ira Kay, “Playing the Training Game and Losing”, *HRMagazine* 47 (agosto de 2002): 49.

13. Galvin, "Industry Report 2002", 64.
14. Denise Laframboise, Rodney L. Nelson y Jason Schmaltz, "Managing Resistance to Change in Workplace Accommodation Projects", *Journal of Facilities Management* (febrero de 2003): 306.
15. "Making Change Work —For Real", *HR Focus* 80 (enero de 2003): S1.
16. Kenneth N. Wexley y Gary P. Latham, *Developing and Training Human Resources in Organizations*, 3a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002): 3.
17. Russ Alan Prince, "Agents' Progress Depends on Career-Long Learning", *National Underwriter* (Life & Health/Financial Services Edition) (24 de abril de 2000): 17.
18. Steve Barkley y Terri Bianco, "Learning Experts Examine Shortfalls in On-Site and On-Line Training", *Supervision* 82 (enero de 2001): 11.
19. Deborah A. Smith y Regina Glover, "Teaching Job Application and Personnel Selection Skills", *College Teaching* 50 (verano de 2002): 83.
20. Steven R. Covey, "Teaching Organizations", *Executive Excellence* (marzo de 2000): 20.
21. Holly Ann Suzik, "Built from Scratch", *Quality* 38 (octubre de 1999): 32-34.
22. Galvin, "Industry Report 2002", 41.
23. Clara Y. Young y James V. Wright, "Mentoring: The Components for Success", *Journal of Instructional Psychology* 28 (septiembre de 2001): 202.
24. Ken Fracaro, "Mentoring: Tool for Career Guidance", *Supervision* 63 (septiembre de 2002): 10-12.
25. Andrea C. Poe, "Coaching HR", *HRMagazine* 47 (octubre de 2002): 54.
26. Mary Elizabeth Burke, Evren Esen y Jessica Collison, "2003 Benefits Survey", *SHRM/SHRM Foundation* (junio de 2003): 29.
27. Lisa Keating, "Women Mentoring Women: The Rewards of Giving", *Women in Business* 53 (enero y febrero de 2002): 28.
28. Jonathan A. Segal, "Mirror-Image Mentoring", *HRMagazine* 45 (marzo de 2000): 157-166.
29. "Money Isn't Everything", *The Journal of Business Strategy* 21 (marzo y abril de 2000): 4.
30. Mathew Budman, "Bob Thomas Explains Why You're Never Too Young or Too Old", *Across the Board* 39 (septiembre y octubre de 2002): 13.
31. John F. Welch, Jr., con John A. Byrne, *Jack Straight from the Gut* (Nueva York: Warner Books, Inc., 2001): 347.
32. Samuel Greengard, "Moving Forward with Reverse Mentoring", *Workforce* 81 (marzo de 2002): 15.
33. Brent Schlender, "The Odd Couple", *Fortune* (1° de mayo de 2000): 106-114.
34. Wexley y Latham, *Developing and Training Human Resources in Organizations*, 180-181.
35. Michelle Merlo, "Training Program Prepares Future Electricians", *Electric Perspectives* 27 (mayo y junio de 2002): 29.
36. Ulrich Boser, "Gaming the System, One Click at a Time", *U.S. News & World Report* (28 de octubre de 2002): 60.
37. Susan S. Harrington y Bonnie L. Walker, "A Comparison of Computer-Based and Instructor-Led Training for Long-Term Care Staff", *The Journal of Continuing Education in Nursing* 33 (enero y febrero de 2002): 39-45.
38. Helen Jezzard, "That Eureka! Moment", *Information World Review* (1° de octubre de 2001): 20.
39. Galvin, "Industry Report 2002", 45.
40. Doyle Young, "Log On to a More Successful Career with E-learning", *Chicago Daily Herald* (1° de diciembre de 2002): 4.
41. Kristi Nelson, "Wachovia's Merger Lessons", *Information Week* (12 de mayo de 2003): 71.
42. Michael Blumfield, "Learning to Share", *Training* 34 (abril de 1997): 38.
43. Mary Lord, "They're Online and on the Job", *U.S. News & World Report* (15 de octubre de 2001): 72.
44. Kathryn Tyler, "Take E-Learning to the Next Step", *HR-Magazine* 47 (febrero de 2002): 57-58.
45. Paul Rosenberg, "Learning Through On-The-Job Training", *Electrical Construction and Maintenance* 100 (febrero de 2001): 78.
46. "Time Tested Training", *National Petroleum News* 95 (enero de 2003): 49.
47. Martha Frase-Blunt, "Ready, Set, Rotate", *HRMagazine* 46 (octubre de 2001): 46.
48. Malcolm Coco, "Internships: A Try Before You Buy Arrangement", *Advanced Management Journal* 65 (primavera de 2000): 41.
49. Kristine Ellis, "Corporate U's: High Value or Hot Air", *Training* (septiembre de 2002): 60.
50. Michael Schrage, "Sorry, No Keg Parties Here: This University Is on the Desktop", *Fortune* (7 de junio de 1999): 224.
51. Glen Creno, "More Companies Serving up Training\Corporate 'Colleges' Take Lead from McDonald's Hamburger University", *Arizona Republic* (16 de mayo de 1999): AZ4.
52. Bill Leonard, "GM Drives HR to the Next Level", *HR-Magazine* 47 (marzo de 2002): 46.
53. Russell V. Gerbman, "Corporate Universities 101", *HR-Magazine* 45 (febrero de 2000): 101-106.
54. Linda Leung, "Community Minded-Curriculum", *Network World* (6 de enero de 2003): 47.
55. Margaret Terry Orr, "Community Colleges and Their Co-mmunities: Collaboration for Workforce Development", *New Directions for Community Colleges* 115 (otoño de 2001): 39.
56. Jeff Bailey, "Community Colleges Can Help Small Firms with Staffing —Programs with Two-Year Institutions Aid in Developing Skills in Short Supply", *Wall Street Journal* (19 de febrero de 2002): B2.
57. *Ibid.*
58. "Partial Client Listing", Business & Industry Services Network, Connecticut Community Colleges (29 de abril de 2003), <http://www.commnet.edu/bisn/clients.html>.
59. James Jacobs, "Community Colleges and the Workforce Investment Act: Promises and Problems of the New Vocationalism", *New Directions for Community Colleges* 115 (otoño de 2001): 93.
60. Ronald A. Heifetz y Marty Einsky, "A Survival Guide for Leaders", *Business Credit* 105 (marzo de 2003): 44.
61. Jack Zenger, Dave Ulrich y Norm Smallwood, "The New Leadership Development", *Training & Development* 54 (marzo de 2000): 22.
62. William C. Byham, "Bench Strength: Succession Planning, As We Know It, Is Dead. Long Live Acceleration Pools", *Across the Board* 37 (febrero de 2000): 34.
63. Melissa Solomon, "Tailoring Leadership Strategies", *Computerworld* (24 de julio de 2000): 51.



64. George Ferguson, "D is for Development", *T+D* 56 (enero de 2002): 57.
65. "Where Do the Training Dollars Go", *Training* 36 (octubre de 1999): 60.
66. Martin Delahoussaye, "Capital One", *Training* 38 (marzo de 2001): 70.
67. Sabrina Hicks, "Successful Orientation Programs", *Training & Development* 54 (abril de 2000): 59.
68. Max Messmer, "Orientation Programs Can Be Key to Employee Retention", *Strategic Finance Magazine* 81 (febrero de 2000): 12.
69. Lin Gensing-Pophal, "Reaching for Diversity", *HRMagazine* 47 (mayo de 2002): 55.
70. Andrew Hubbard, "Accommodating Diversity in the Training Environment", *Mortgage Banking* 63 (enero de 2003): 106.
71. Dina Berta, "Language Smarts: Shared Ideas Form ESL Program", *Nation's Restaurant News* (16 de septiembre de 2002): 18.
72. Richard B. Schmitt, "Companies Add Ethics Training: Will It Work?" *Wall Street Journal* (4 de noviembre de 2002): B1.
73. Andrew W. Singer, "Olin Corporation's 'Values-Based' Ethics Program", *Ethikos* (1° de mayo de 2001): 7.
74. Schmitt, "Companies Add Ethics Training".
75. Michelle M. Robertson, Wayne S. Maynard y Jamie R. McDevitt, "Telecommuting: Managing the Safety of Workers in Home Office Environments", *Professional Safety* 48 (abril de 2003): 30.
76. Lin Gensing-Pophal, "Training Supervisors to Manage Teleworkers", *HRMagazine* 44 (enero de 1999): 67.
77. Robert S. Adams, "Facing Up to Board Conflict", *Association Management* 55 (abril de 2003): 56.
78. Martin L. Gross, *The Conspiracy of Ignorance: The Failure of American Public Schools* (Nueva York: HarperCollins, 1999): 6.
79. Zenger, Ulrich y Smallwood, "The New Leadership Development".
80. Kathryn Tyler, "Evaluating Evaluations", *HRMagazine* 47 (junio de 2002): 85.
81. Ajay Pangarkar y Teresa Kirkwood, "Systematic Strategies", *CMA Management* 76 (diciembre de 2002-enero de 2003): 36.
82. Tyler, "Evaluating Evaluations".
83. Elysa Wallach, "I Before E", *Journal of Property Management* 67 (septiembre y octubre de 2002): 42-44.
84. Cynthia Pantazis, "The New Workforce Investment Act", *Training & Development* 53 (agosto de 1999): 48-49.
85. Bill Leonard, "Congress' Concerns Over War, Economy Overshadow Health Care, HR Issues", *HRMagazine* 48 (marzo de 2003): 32.
86. Stephanie Overman, "Gearing up for Tomorrow's Workforce", *HR Focus* 76 (febrero de 1999): 1.
87. Sandy Cutshall, "School-to-Work: Has it Worked?" *Techniques* (Association for Career and Technical Education) 76 (enero de 2001): 18.
88. Russ Westcott, "Has Your Work Life Plateaued?" *Quality Progress* 34 (octubre de 2001): 60.
89. Jerry Kanter, "Planning and Managing Your Career", *Information Strategy* 19 (invierno de 2003): 43.
90. Vicky Eckenrode, "Workplace Feels Generation Gap", *Augusta Chronicle* (23 de junio de 2002): D06.
91. John A. Challenger, "The Changing Workforce: Workplace Rules in the New Millennium", *Vital Speeches of the Day* (15 de septiembre de 2001): 721-728.
92. Megan Santosus, "Loyalty, Shmoyalty", *CIO* (15 de abril de 2002): 40.
93. "What is Organization Development", *Training & Development* 54 (agosto de 2000): 65.
94. *Ibid.*
95. Thomas G. Cummings y Christopher G. Worley, *Organization Development and Change*, 7a. ed. (Cincinnati: South-Western College Publishing, 2001), 133.
96. Cummings y Worley, *Organization Development and Change*, 135-136.
97. "Quality Circles Are Alive and Well", *Office Systems* 16 (febrero de 1999): 12.
98. Helene F. Uhlfelder, "It's All about Improving Performance", *Quality Progress* 33 (febrero de 2000): 47.
99. Michael Crom, "Interesting, Engaging Work Motivates Employees", *Gannett News Service* (20 de febrero de 2003).
100. Ron Mitchell, "Quality Circles in the U.S.: Rediscovering Our Roots", *Journal for Quality & Participation* 22 (noviembre y diciembre de 1999): 28.
101. Clinton O. Longenecker y Mitchell Neubert, "Barriers and Gateways to Management Cooperation and Teamwork", *Business Horizons* 43 (septiembre y octubre de 2000): 37-44.
102. Cummings y Worley, *Organization Development and Change*, 149.
103. James M. Lennox, "Team-Building for a Better Tomorrow", *Journal of Property Management* 66 (septiembre y octubre de 2001): 10.
104. Kathryn Tyler, "Take New Employee Orientation off the Back Burner", *HRMagazine* 43 (mayo de 1998): 49.
105. Howard Prager, "Cooking up Effective Team Building", *Training & Development* 53 (diciembre de 1999): 14-15.
106. Jeff Barbian, "Now We're Cooking", *Training* 38 (febrero de 2001): 26.
107. W. H. Weiss, "Training Methods and Programs", *Supervision* 61 (enero de 2000): 9-13.
108. Els S. Van Leeuwen, "Quick Donkey Bridge", *T+D* 55 (noviembre de 2001): 84-85.
109. *Ibid.*
110. *Ibid.*
111. W. H. Weiss, "Training Methods and Programs".

# APÉNDICE

## CAPÍTULO 7

### *Planeación y desarrollo de carrera*

#### DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE CARRERA

Como se definió en el capítulo 7, una *carrera* es un curso general que una persona elige seguir a través de su vida laboral. Históricamente, una carrera era una secuencia de puestos relacionados con el trabajo que una persona ocupaba durante su vida, aunque no siempre con la misma empresa. Sin embargo, existen algunos empleos relativamente estáticos que requieren una capacitación poco frecuente y casi ningún desarrollo para mantener niveles aceptables de productividad.

La *planeación de carrera* es un proceso continuo en el que una persona establece metas de carrera e identifica los medios para lograrlas. La planeación de carrera no se debe concentrar sólo en las oportunidades de progreso, ya que el ambiente de trabajo actual ha reducido muchas de estas oportunidades. Al mismo tiempo, la planeación se debe centrar en el logro de éxitos que no necesariamente impliquen promociones.

La *planeación de carreras organizacionales* es la sucesión planeada de empleos diseñada por una empresa para desarrollar a sus empleados. Las empresas que participan en la planeación de carreras organizacionales identifican trayectorias y actividades para sus empleados a medida que éstos se desarrollan. Una *trayectoria de carrera* es una línea flexible de progresión a través de la cual un empleado puede desplazarse durante su empleo en una empresa. Al seguir una trayectoria de carrera establecida, el empleado puede emprender el desarrollo de su carrera con ayuda de la empresa. Desde la perspectiva de un trabajador, seguir una trayectoria de carrera puede implicar el cambio de una empresa a otra y de un puesto a otro para que la persona obtenga más conocimientos y experiencia.

El *desarrollo de carrera* es un enfoque formal utilizado por la organización para asegurar que personas con las calificaciones y experiencias apropiadas estén disponibles cuando se necesiten. El desarrollo formal de carrera es importante para mantener una fuerza laboral motivada y comprometida.<sup>1</sup> Las herramientas para el desarrollo de carrera, que se especifican durante la planeación de carreras y se utilizan en el programa de desarrollo de carrera, incluyen principalmente diversos tipos de capacitación y la aplicación de técnicas de desarrollo organizacional (analizadas en el capítulo 7). La planeación y el desarrollo de carrera benefician tanto a la persona como a la organización y, por lo tanto, ambos deben considerarlos cuidadosamente.

#### SEGURIDAD DE EMPLEO Y SEGURIDAD DE CARRERA

En algún tiempo, la mayoría de las personas permanecía en una sola empresa y carrera durante la mayor parte de sus años adultos. Al planear una sola carrera, era más fácil para ellos identificar sus fortalezas y debilidades, lo que les gustaba o disgustaba, en qué eran o no buenos y las oportunidades de empleo disponibles. Un supuesto básico era que el cambio no ocurriría o que se daría lentamente. Pero, para la mayoría de los trabajadores de la actualidad, este supuesto no es válido. El antiguo contrato social entre empleadores y empleados ya no existe.<sup>2</sup> El recorte de personal, la reorganización, el reenfoque, las estrategias de negocios y, por supuesto, la traición de ejecutivos de empresas como Enron, WorldCom y Arthur Andersen cambiaron todas las reglas anteriores. La decisión de irse o permanecer se basa no sólo en las perspectivas de carrera de un empleado en la empresa actual, sino también en cómo la empresa podría prepararlo para que se desplazara a cualquier parte.<sup>3</sup> Por lo tanto, la forma en que las personas alcanzaban sus carreras en el pasado, es historia.

La *seguridad de carrera* es el desarrollo de capacidades y habilidades comerciables que ayudan a asegurar el empleo dentro de una gama de carreras. La seguridad de carrera difiere de la seguridad de empleo en que la seguridad de empleo implica la seguridad de éste con frecuencia en una empresa. En la seguridad de carrera, los trabajadores reciben oportunidades para mejorar sus habilidades y por lo tanto, su empleabilidad en un ambiente laboral siempre cambiante. Bajo esta denominada **doctrina de la empleabilidad**, los empleados tienen un compromiso con la empresa mientras están empleados y la empresa asume el compromiso con sus trabajadores de enseñarles nuevas habilidades, pero hasta ahí llega el compromiso. Bajo la doctrina de la empleabilidad, no se espera que haya lealtad en ningún sentido. Incluso con ésta doctrina, la planeación y el desarrollo de carrera son esenciales para garantizar la disponibilidad de una calificada fuerza laboral interna.

#### PLANEACIÓN DE CARRERA

Como dijo Alice en *A través del cristal con que se mira* (*Through the Looking Glass*), “si no sabes a dónde vas, cualquier camino te llevará ahí”. Tal es el caso con la planeación de carrera.<sup>4</sup> Como afirmó un profesional de RH, “Necesitas tener siempre un sentido de crisis con tu carrera, un sentido de emergencia. Si no cuentas con un plan de respaldo, puedes ser tomado por sorpresa”.<sup>5</sup> La planeación de carrera debe incluir varios objetivos y permitir prepararnos para cada uno de ellos con un sentido de emergencia. Requerirá actualización para adaptar los cambios a nuestros propios intereses y a los del ambiente de trabajo. Históricamente se ha pensado que la planeación de carrera era lógica, lineal y de hecho, planeada. Ése no es el caso actualmente, ya que las personas

#### **Doctrina de la empleabilidad**

Los empleados tienen un compromiso con la empresa mientras están empleados y la empresa asume el compromiso con sus trabajadores de enseñarles nuevas habilidades, pero hasta ahí llega el compromiso.

han experimentado o visto el recorte de personal, la creación de puestos y la eliminación de éstos. Además, del mismo modo como alguna vez se exportaron los empleos de cuello azul desde Estados Unidos, las empresas empiezan a hacer lo mismo con los empleos de cuello blanco. Por ejemplo, los ingenieros de software han visto que sus empleos son exportados a profesionales con sueldos más bajos en India y China.<sup>6</sup> Debido a los numerosos cambios que están ocurriendo, la planeación de carrera es esencial para la supervivencia de las personas y las organizaciones.

Como se analizó previamente, la planeación de carreras organizacionales implica la identificación de trayectorias y actividades para los empleados a medida que éstos se desarrollan. La planeación de carreras individuales y organizacionales están interrelacionadas y son interdependientes; por lo tanto, para lograr el éxito se requiere una planeación paralela en ambos niveles.

#### Planeación de carrera individual: la autoevaluación

A través de la planeación de carrera, una persona evalúa continuamente sus capacidades e intereses, considera oportunidades alternativas de carrera, establece metas de carrera y planea actividades prácticas de desarrollo. La planeación de carrera individual debe empezar con la autocomprensión o autoevaluación. Entonces, la persona está en una posición de establecer metas realistas y determinar qué hacer para lograr estas metas.<sup>7</sup> Esta acción también permite a la persona saber si sus metas son realistas.

La **autoevaluación** es el proceso que consiste en aprender sobre uno mismo. Se debe considerar cualquier cosa que pudiera afectar el desempeño en un empleo futuro. La autoevaluación realista ayuda a una persona a evitar errores que pudieran afectar toda su trayectoria de carrera. Con frecuencia, una persona acepta un empleo sin tomar en cuenta si éste concuerda con sus intereses y capacidades. Este enfoque termina a menudo en fracaso. Una autoevaluación minuciosa ayudará a relacionar las cualidades y metas específicas de una persona con el empleo o profesión adecuados. Deborah Warner, fundadora de Career Development Partners, comentó, “Los solicitantes deben poner atención a las habilidades que desean utilizar y a las que ya no quieren usar. Cuando una persona tiene que usar frecuentemente habilidades que no disfruta usar, esto produce insatisfacción laboral y desgaste”.<sup>8</sup> Para muchas personas, el hecho de ser despedidas es una situación que las obliga a hacerse cargo de ellas mismas por primera vez y analizar sus fortalezas y debilidades.<sup>9</sup>

Algunas herramientas útiles incluyen la hoja de balance de fortalezas y debilidades y la encuesta sobre lo que gusta y disgusta.<sup>10</sup> Sin embargo, es útil cualquier enfoque razonable que ayude a la comprensión de uno mismo.

#### Autoevaluación:

El proceso que consiste en aprender sobre uno mismo.

#### Hoja de balance de fortalezas y debilidades:

Un procedimiento de autoevaluación, desarrollado originalmente por Benjamín Franklin, que ayuda a las personas a estar conscientes de sus fortalezas y debilidades.

La **hoja de balance de fortalezas y debilidades** es un procedimiento de autoevaluación, desarrollado originalmente por Benjamín Franklin, que ayuda a las personas a estar conscientes de sus fortalezas y debilidades. Los empleados que entienden sus fortalezas pueden usarlas para obtener la máxima ventaja. Al reconocer sus debilidades están en una mejor posición para superarlas.<sup>11</sup> Esta declaración resume la actitud anterior: “si tiene una debilidad, entiéndala y haga que funcione para usted como una fortaleza; si usted tiene una fortaleza, no abuse de ella hasta el grado de que se convierta en una debilidad”.

Cuando usa una hoja de balance de fortalezas y debilidades, la persona enumera sus fortalezas y debilidades según las percibe. Esto es muy importante porque, por ejemplo, que exista una debilidad cuando en realidad no es así, es equivalente a tener una debilidad real. Así, una persona que cree que dará una mala impresión cuando conozca a alguien por primera vez probablemente dará una mala impresión. La percepción de una debilidad se convierte con frecuencia en una profecía que se cumple por sí misma.

La manera de elaborar la hoja de balance es bastante sencilla. Para empezar, dibuje una línea en medio de una hoja de papel. Nombre al lado izquierdo *Fortalezas* y al derecho *Debilidades*. Registre todas las fortalezas y debilidades percibidas. Puede descubrir que es difícil escribir sobre uno mismo. Sin embargo, recuerde que nadie más necesita conocer los resultados. El requisito principal es ser completamente honesto.

La tabla A7.1 muestra un ejemplo de una hoja de balance de fortalezas y debilidades. Obviamente, Wayne, la persona que escribió la hoja de balance, hizo un análisis profundo de sí mismo al realizar estas evaluaciones. Por lo regular, las debilidades de una persona superan a las fortalezas en las primeras repeticiones. No obstante, a medida que la persona repite el proceso, algunas características que primero parecían ser debilidades pueden ser eventualmente reconocidas como fortalezas y deberán cambiarse de una columna a la otra. Una persona debe dedicar suficiente tiempo al proyecto para obtener un entendimiento bastante claro de sus fortalezas y debilidades. El proceso debe tomar una semana como mínimo. La hoja de balance no proporcionará todas las respuestas con relación a las fortalezas y debilidades de una persona, pero mucha gente ha obtenido una mejor comprensión de sí misma al completar el ejercicio. El análisis de uno mismo no debe realizarse solamente una vez. Las personas cambian y el proceso debe realizarse nuevamente algunos años después.<sup>12</sup> Uno puede determinar los medios para reaccionar a los propios hallazgos y superar quizá una debilidad después de haber conducido una autoevaluación.<sup>13</sup>

**Tabla A7.1 Hoja de balance de fortalezas y debilidades****Fortalezas**

Trabajo bien con las personas.  
 Me gusta que me asignen una tarea y realizarla a mi manera.  
 Soy buen administrador de las habilidades del personal.  
 Trabajo con empeño.  
 Me guío por el ejemplo.  
 Las personas me respetan por ser justo e imparcial.  
 Poseo una gran cantidad de energía.  
 Buen funcionamiento en un ambiente activo.  
 Tengo una mentalidad relativamente abierta.  
 Me siento cómodo al tratar con personas de negocios de alto nivel.  
 Me gusta la política (esto puede ser una debilidad).  
 Realizar el trabajo cuando está definido.  
 Excelente para organizar el tiempo de otras personas. Puedo obtener lo mejor de las personas que trabajan para mí.  
 Tengo una personalidad extrovertida, no tímida.  
 Cuido de los que cuidan de mí (esto podría ser una debilidad).  
 Tengo un gran entendimiento con las personas.  
 Trabajo muy bien a través de otras personas.

**Debilidades**

Establezco relaciones cercanas con pocas personas.  
 No me gusta la supervisión constante.  
 No hago amistad fácilmente con personas consideradas como mis superiores.  
 Soy muy nervioso.  
 Con frecuencia digo cosas sin tomar en cuenta las consecuencias.  
 No soporto parecer ocupado cuando no hay nada que hacer.  
 No soporto estar inactivo. Debo estar haciendo algo constantemente.  
 No soporto permanecer sentado en una silla todo el tiempo.  
 Básicamente soy un rebelde de corazón, pero he aparentado ser lo opuesto. Ser tan conservador me ha conseguido empleos que emocionalmente no deseaba.  
 En ocasiones, me siento nervioso en un ambiente desconocido.  
 Tengo muy pocos amigos verdaderos.  
 No soy conformista, pero parezco serlo.  
 Mi nivel de interés sube y baja.  
 Muchas personas me consideran inestable. Quizá lo soy. Yo creo que no.  
 Divorciado.  
 No soy bueno planeando a corto plazo.  
 La planeación a largo plazo, es mejor.  
 Impaciente, deseo que las cosas ocurran rápidamente.  
 No me gustan los detalles.  
 No trabajo bien en un ambiente donde soy la única parte involucrada.

Fuente: Wayne Sanders.

**Encuesta sobre lo que gusta y disgusta:**

Un procedimiento que ayuda a las personas a reconocer las limitaciones que se imponen a sí mismas.

**Encuesta sobre lo que gusta y disgusta.** Una persona también debe tomar en cuenta lo que le gusta y le disgusta como parte de su autoevaluación. Una **encuesta sobre lo que gusta y disgusta** ayuda a las personas a reconocer las limitaciones que se imponen a sí mismas. Por ejemplo, algunas personas no están dispuestas a vivir en algunas partes del país y estos sentimientos deben ser considerados como una limitación. Algunos puestos requieren que una persona pase mucho tiempo viajando. Por lo tanto, también es útil realizar un cálculo de la cantidad de tiempo que una persona está dispuesta a viajar. Reconocer las limitaciones que se impone uno mismo puede evitar problemas futuros en la carrera. Otra limitación es el tipo de empresa en la que una persona considera trabajar.

El tamaño de la empresa también es importante. Algunos prefieren las empresas grandes cuyos productos sean reconocidos; otros prefieren una organización más pequeña, pues creen que las oportunidades de progreso pueden ser mayores o que el ambiente se adapta mejor a sus gustos. Todos los factores que pudieran afectar el desempeño laboral de una persona se deben enumerar en la encuesta sobre lo que gusta y disgusta. La Tabla A7.2 muestra un ejemplo de este tipo de encuesta.

**Tabla A7.2 Encuesta sobre lo que gusta y disgusta****Lo que me gusta**

Me gusta viajar.  
 Me gustaría vivir en el este.  
 Disfruto ser mi propio jefe.  
 Me gustaría vivir en una ciudad de tamaño regular.  
 Disfruto ver el fútbol y béisbol.  
 Disfruto jugar racquetball.

**Lo que me disgusta**

No deseo trabajar para una empresa grande.  
 No trabajaría en una ciudad grande.  
 No me gusta trabajar detrás de un escritorio todo el día.  
 No me gusta usar trajes todo el tiempo.

Fuente: Wayne Sanders.

Una autoevaluación como esta ayuda a una persona a entender sus motivos básicos y a establecer el escenario para buscar una carrera en administración o una mayor capacidad técnica. Una persona que no desea responsabilidades gerenciales no debería aceptar una promoción a supervisor o ingresar a una capacitación gerencial. Las personas que se conocen a sí mismas pueden tomar con más facilidad las decisiones necesarias para la planeación exitosa de su carrera. Muchas personas se alejan de sus propósitos porque eligen carreras basadas en planes al azar o en los deseos de otros más que en su propia opinión de lo que es mejor para ellos.

Lograr conocerse a sí mismo no es un acontecimiento que ocurre una sola vez. A medida que transcurre la vida de las personas, las prioridades cambian. Las personas pueden pensar que se conocen muy bien en una etapa de la vida y más tarde verse a sí mismas de manera muy diferente. Por lo tanto, la autoevaluación se debe ver como un proceso continuo. Las personas orientadas hacia una carrera deben hacer caso a la exhortación que la Reina Roja le hizo a Alicia: "Debes correr todo lo que puedas, para mantenerte en el mismo lugar",<sup>14</sup> Esta exhortación es muy cierta en el ambiente laboral actual.

### Uso de la Red para recibir ayuda en la autoevaluación

Internet posee información valiosa para ayudar a realizar una autoevaluación. Algunos sitios son gratuitos y otros cobran una tarifa modesta. La American Career Test ([acareertest.com](http://acareertest.com)) identifica las principales carreras que coinciden con sus intereses y aptitudes, la combinación única de rasgos de personalidad y patrones de estilo de trabajo. Proporciona a una persona las medidas relativas de siete rasgos de personalidad y cuatro estilos de trabajo. También le ofrece una clasificación de las principales carreras que concuerdan con su personalidad, el perfil de su estilo de trabajo y sus intereses (además sugiere cómo posicionarse mejor uno mismo), asimismo, rastrea y planea opciones de carrera relacionadas. Los costos varían desde 7.95 dólares por el informe básico hasta 59.95 dólares por el informe completo,<sup>15</sup> CareerMaze.com ofrece una evaluación de los intereses vocacionales, así como de las debilidades, intereses y capacidades de todo buscador de empleo en todos los niveles. El costo es de 19.95 dólares por tomar una prueba que dura aproximadamente 10 minutos.<sup>16</sup> Career-intelligence.com es un sitio de recursos de carrera dirigido a las mujeres. Ofrece información sobre planeación de la evaluación de carrera, ejercicios y herramientas de evaluación, además de muchos otros recursos.<sup>17</sup>

Dos pruebas gratuitas para la evaluación de carrera son:

- The Career Key: [www.ncsu.edu/careerkey](http://www.ncsu.edu/careerkey)
- Princeton Review Career Quiz: [www.review.com/career/careerquizhome.cfm](http://www.review.com/career/careerquizhome.cfm)

Los estudiantes prefieren tomar estas pruebas, pero los adultos que desean evaluar su profesión actual también pueden estar interesados. Creado por los diseñadores del Birkman Method, Princeton Review Career Quiz analiza sus habilidades e intereses y trata de dirigirlo hacia una carrera. Usted debe registrarse (en forma gratuita) para obtener los resultados completos. La prueba de evaluación The Career Key se basa en los tipos de personalidad de Holland. Los resultados se vinculan con el sitio de Occupational Outlook,<sup>18</sup>

### Uso de la Red para obtener ayuda en la planeación de carreras

La Red puede ser una herramienta excelente para ayudarlo a planear su carrera. A continuación, presentamos una lista de algunos consejos sobre la manera en que la Red puede ayudarlo.

- Existe una gran cantidad de información gratuita disponible en la Red que puede ser útil en la búsqueda de empleo.<sup>19</sup> Casi todos portales principales de contratación en línea ofrecen consejos para elaborar una carta de motivos y currículum. Por ejemplo, en [HotJobs.com](http://HotJobs.com) haga clic en el botón "Tools" y aparece una cantidad enorme de información valiosa, incluyendo noticias de la industria, elaboración de currícula, salarios y prestaciones, búsqueda de empleos, educación y capacitación y pruebas.<sup>20</sup>
- Internet se puede usar para desarrollar y mantener una red profesional. Es más fácil y conveniente mantenerse en contacto con otros profesionales a través del correo electrónico. Esto es importante, ya que alrededor de 7 de cada 10 empleos se obtienen a través de la red.<sup>21</sup> Las personas que usted conoce en conferencias o reuniones de negocios pueden proporcionar ayuda útil en la búsqueda de empleo. Se debe mantener una red aunque usted esté satisfecho con su empleo actual.

- Internet se debe usar para investigar empresas específicas antes de buscar empleo o presentarse a una entrevista. Por ejemplo, con WetFeet.com, un buscador de empleo puede investigar empresas, carreras e industrias.<sup>22</sup>

### PLANEACIÓN DE CARRERAS ORGANIZACIONALES

Como se definió previamente, la *planeación de carreras organizacionales* es el proceso que consiste en establecer trayectorias de carrera y actividades para los empleados de una empresa. La planeación de carreras organizacionales debe comenzar con la colocación en el empleo y la orientación inicial de una persona. Después, la gerencia observa el desempeño laboral del empleado y lo compara con los estándares laborales. En esta etapa, se observarán las fortalezas y debilidades, lo que permite a la administración apoyar al empleado en la toma de una decisión tentativa de carrera. Por supuesto, esta decisión se puede modificar posteriormente a medida que el proceso continúa. Esta decisión de carrera tentativa se basa en diversos factores, incluyendo las necesidades personales, las capacidades y aspiraciones y las necesidades de la organización. Entonces, la gerencia puede establecer programas de desarrollo que se relacionen con las necesidades específicas del empleado.

Recuerde que la planeación de carrera es un proceso continuo. Toma en cuenta los cambios que ocurren en las personas, las organizaciones y el ambiente. Este tipo de flexibilidad es absolutamente necesario en el actual ambiente organizacional dinámico. No sólo cambian las necesidades de la empresa, sino que las personas también pueden decidir revisar sus expectativas de carrera. Por ejemplo, pueden cambiarse a un departamento más dinámico, pero sin cambiar su salario ni su puesto; dejar la empresa quizá por una carrera más gratificante en otro sitio; permanecer en el mismo puesto y tratar de mejorar sus habilidades y explorar nuevos horizontes o cambiar a un empleo que conlleve menos responsabilidades, pero prometa mayor crecimiento. Estas opciones se analizarán más adelante en la sección denominada "Trayectoria de carrera".

Aunque la responsabilidad principal de la planeación de carrera corresponde a la persona, la planeación de carreras organizacionales debe ser paralela a la planeación de carreras individuales si una empresa desea retener a sus trabajadores más brillantes. Los empleados deben ver que el esfuerzo de la planeación de carreras organizacionales de la empresa está dirigido a impulsar sus objetivos de carrera específicos. Por lo tanto, las empresas deben ayudar a sus empleados a lograr sus objetivos de carrera y, sobre todo, la seguridad de sus carreras. Deben proporcionarles una diversidad de oportunidades para aprender y hacer cosas diferentes. Realizar una y otra vez la misma tarea o una similar ofrece poco desarrollo.

La planeación de carreras organizacionales comienza con una redefinición de la manera de realizar el trabajo. La creatividad, el ingenio, la flexibilidad, la innovación y la capacidad de adaptación han adquirido mayor importancia que la habilidad para desempeñar un empleo muy específico. Por medio de una planeación eficaz de carreras organizacionales, es posible desarrollar una reserva de hombres y mujeres que prosperen en muchas estructuras organizacionales en el futuro.

Las empresas deben implementar programas de planeación de carreras organizacionales sólo cuando los programas contribuyan al logro de metas organizacionales presentes y futuras. Por lo tanto, la razón y el enfoque de los programas de planeación de carrera varían entre empresas. Esta razón es más importante en los ambientes actuales. Se espera que los programas de planeación de carrera logren uno o más de los siguientes objetivos:

- *Desarrollo eficaz de talento disponible.* Las personas se comprometen más con el desarrollo que forma parte de un plan de carrera específico. De este modo, pueden entender mejor el propósito del desarrollo.
- *Oportunidades de autoevaluación para los empleados que están considerando nuevas o no tradicionales trayectorias de carrera.* Algunos trabajadores excelentes no consideran la movilidad ascendente tradicional como una opción de carrera, ya que las empresas de la actualidad tienen disponibles menos opciones de promoción. Otros trabajadores se ven a sí mismos en empleos sin futuro y buscan una salida. En vez de perder a esos trabajadores, una empresa puede ofrecer la planeación de carrera para ayudarlos a identificar nuevas y diferentes trayectorias de carrera.
- *Desarrollo de trayectorias de carrera que trasciendan divisiones y ubicaciones geográficas.* El desarrollo no se debe limitar a un espectro reducido de una parte de la empresa.
- *Una demostración de un compromiso tangible con la OEE y la acción afirmativa.* El impacto adverso puede ocurrir en casi cualquier nivel de una organización. Las empresas que están totalmente comprometidas a reducir el impacto adverso muchas veces no encuentran mujeres y minorías calificadas para

ocupar puestos vacantes. Un medio para superar este problema es una planeación eficaz de carreras y un programa de desarrollo.

- *Satisfacción de las necesidades específicas de desarrollo de los empleados.* Las personas que ven satisfechas sus necesidades de desarrollo personal se sienten más contentas con sus empleos y la organización y permanecen en esta.
- *Mejoramiento del desempeño.* El empleo mismo es la influencia más importante en el desarrollo de carrera. Cada empleo ofrece retos y experiencias diferentes.
- *Aumento de la lealtad y motivación de los empleados, lo que produce una disminución de la rotación.* Las personas que creen que la empresa se interesa 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 cierta trayectoria de carrera y en ese momento no tiene las calificaciones adecuadas, esto identifica una necesidad de capacitación y desarrollo.

La planeación exitosa de carrera depende de la habilidad de una empresa para satisfacer las necesidades que considere más importantes para el desarrollo de los empleados y el logro de las metas organizacionales.

### TRAYECTORIAS DE CARRERA

Las trayectorias de carrera se han centrado históricamente en la movilidad ascendente en una ocupación específica, una opción no tan disponible como en el pasado. Entre otras trayectorias de carrera están las trayectorias de red, de habilidades laterales y de carrera dual, que agregan valor a tu carrera e incluso al descenso. Al seleccionar una trayectoria de carrera alternativa, una persona puede transferir sus habilidades actuales a una nueva carrera, una con la que sólo se podía soñar en el pasado.<sup>23</sup> Comúnmente, estas trayectorias de carrera se usan en combinación y pueden ser más populares en diversas etapas de la carrera de una persona.

#### Trayectoria de carrera tradicional

La siguiente cita proviene de un artículo reciente de la revista *Fortune*:

*Cierra tus ojos e imagina a un objeto que englobe la palabra carrera. Si te uniste a la fuerza laboral, por decir, hace 15, 20 o 25 años, tienes probablemente una conexión permanente, como dicen los técnicos, para visualizar tu vida laboral como una serie previsible de escalones estrechos e independientes que conducen directamente hacia arriba (o abajo), en otras palabras, una escalera. ¡Ja, ja, ja, ja! Mi amigo, la escalera ha sido cortada en pequeños pedazos y tirada a la basura. Un equipo de ingenieros sanitarios la desecharon al amanecer mientras dormías.<sup>24</sup>*

Aunque la trayectoria de carrera tradicional es algo anticuada, entenderla aumenta la comprensión de las diversas alternativas de trayectorias de carrera.

La **trayectoria de carrera tradicional** es aquella en la que un empleado asciende verticalmente en la organización, de un empleo específico al siguiente. La suposición es que cada empleo precedente es una preparación esencial para el empleo siguiente de mayor nivel. Por lo tanto, un empleado debe ascender paso a paso, de un empleo al siguiente, para obtener la experiencia y la preparación necesarias. Una de las ventajas más importantes de la trayectoria de carrera tradicional es que es directa. La trayectoria está claramente dispuesta y el empleado conoce la secuencia específica de puestos a través de los cuales debe avanzar.

En la actualidad, el modelo antiguo de carrera en la que un empleado ascendía por el escalafón en una sola empresa es cada vez más raro. Entre algunos de los factores que contribuyen a esta situación están los siguientes:

- Una reducción masiva de los niveles de la administración debido a fusiones, recorte de personal, estancamiento, ciclos de crecimiento y reingeniería.
- Extinción del paternalismo y la seguridad de empleo.
- Erosión de la lealtad de los empleados.
- Un ambiente laboral donde se deben aprender constantemente nuevas habilidades.

La certeza de los métodos de negocios y de crecimiento del pasado ha desaparecido en muchas industrias y ni las organizaciones ni las personas pueden dar por hecho que las recuperarán algún día. Sin embargo, la única certeza que todavía permanece es que siempre existirán directivos y

#### Trayectoria de carrera tradicional:

La progresión de una carrera en la que un empleado asciende verticalmente en la organización, de un empleo específico al siguiente.

personas que se esfuercen por alcanzar estos puestos. Por desgracia, es más difícil obtener uno de estos puestos.

#### **Trayectoria de carrera de red:**

Un método de progreso en el trabajo que contiene tanto una secuencia vertical de empleos como una serie horizontal de oportunidades.

#### **Trayectoria de carrera de red**

La **trayectoria de carrera de red** contiene tanto una secuencia vertical de empleos como una serie horizontal de oportunidades. La trayectoria de carrera de red reconoce que las experiencias se pueden intercambiar en ciertos niveles y la necesidad de aumentar la experiencia en un nivel antes de una promoción a un nivel más alto. Con frecuencia, este enfoque representa oportunidades para el desarrollo de los empleados de una organización en forma más realista que la trayectoria de carrera tradicional. Por ejemplo, una persona puede trabajar como gerente de inventario durante algunos años y después cambiarse a un puesto lateral de gerente de turno antes de ser considerado para una promoción. Las opciones verticales y horizontales reducen la probabilidad de estancamiento en un puesto. La desventaja principal de este tipo de trayectoria de carrera es que es más difícil explicar a los empleados la ruta específica que sus carreras deben tomar en un área de trabajo determinada.

#### **Trayectoria de habilidades laterales:**

Una trayectoria de carrera que permite movimientos laterales dentro de la empresa que se realizan para que un empleado se sienta revitalizado y encuentre nuevos retos.

#### **Trayectoria de habilidades laterales**

Tradicionalmente, una trayectoria de carrera era considerada como un ascenso a niveles más altos dentro de la organización. Los dos métodos anteriores de trayectoria de carrera se centraron en un enfoque como éste. La disponibilidad de estas dos opciones ha disminuido considerablemente en los últimos años, pero esto no significa que una persona deba permanecer en el mismo puesto durante toda su vida. La **trayectoria de habilidades laterales** permite movimientos laterales dentro de la empresa que se realizan para que un empleado se sienta revitalizado y encuentre nuevos retos. No hay sueldos ni promociones involucrados, sino que al aprender un empleo diferente, un empleado puede aumentar su valor para la organización y también sentirse revitalizado y lleno de energía. Las empresas que deseen fomentar el movimiento lateral pueden decidir utilizar un sistema salarial basado en habilidades que recompense a los empleados de acuerdo con el tipo y número de habilidades que poseen. Otro enfoque, que analizamos en el capítulo 4, es el enriquecimiento del puesto. Este enfoque recompensa (sin promoción) a un empleado aumentando los retos, dando al puesto más significado y proporcionando al empleado un mayor sentido de logro.

#### **Trayectoria de carrera dual:**

Una trayectoria de carrera que reconoce que los especialistas técnicos pueden y se les debe permitir contribuir con su experiencia en una empresa sin tener que convertirse en gerentes.

#### **Trayectoria de carrera dual**

La trayectoria de carrera dual se desarrolló originalmente para enfrentar el problema de los empleados técnicamente capacitados que no deseaban obtener un puesto gerencial a través del procedimiento normal de promoción. La **trayectoria de carrera dual** reconoce que los especialistas técnicos pueden y se les debe permitir contribuir con su experiencia en una empresa sin tener que convertirse en gerentes. Un enfoque de carrera dual se establece con frecuencia para impulsar y motivar a los profesionales de áreas como la ingeniería, ventas, marketing, finanzas y recursos humanos. Las personas de estas áreas pueden aumentar su conocimiento especializado, contribuir con sus empresas y ser recompensados sin ingresar a la gerencia. Tanto en la trayectoria gerencial como técnica, la compensación sería comparable en cada nivel.

La trayectoria de carrera dual aumenta su popularidad en algunas empresas. En AlliedSignal Inc., con sede en Morristown, New Jersey, la rotación entre los técnicos de nivel superior era de alrededor del 25 por ciento. Los técnicos dejaban la empresa porque sentían que no tenían otro lugar a donde ir a menos que ingresaran al área administrativa. Desde que la empresa creó un sistema de carrera dual, no se ha perdido ningún talento superior.<sup>25</sup> El sistema dual también se utiliza en la educación superior, donde las personas progresan a través de los niveles de instructor, profesor auxiliar, profesor adjunto y profesor sin tener que ingresar a la administración.

#### **Descenso o democión**

Los descensos se han relacionado desde hace mucho tiempo con el fracaso, pero las oportunidades limitadas de promoción en el futuro y el ritmo acelerado de adelantos tecnológicos pueden convertir al descenso en una opción de carrera legítima. Si es posible eliminar el estigma del descenso, más empleados, sobre todo los trabajadores de edad, podrían elegir un cambio de este tipo. Trabajar muchas horas a cambio de una oportunidad limitada de promoción, pierde su atractivo para algunos, sobre todo si el trabajador puede costear el descenso. En ciertos casos, este enfoque podría abrir una trayectoria de promoción obstruida y permitir al mismo tiempo que un empleado de edad se deshaga de la tensión indeseable sin ser visto como un fracasado.

#### **Agentes libres:**

Personas que se hacen cargo de sus carreras totalmente o en parte, siendo sus propios jefes o trabajando para otros en formas que se adapten a sus necesidades o deseos particulares.

#### **Agentes libres (ser tu propio jefe)**

Los **agentes libres** son personas que se hacen cargo de su carrera totalmente o en parte, siendo sus propios jefes o trabajando para otros en formas que se adapten a sus necesidades o deseos particulares. Algunos agentes libres trabajan tiempo completo; otros trabajan medio tiempo. Otros agentes libres trabajan tiempo completo y dirigen una pequeña empresa con la esperanza de convertirla en su trabajo principal. Los agentes libres tienen muchas formas y tamaños, pero lo que los distingue es



su compromiso de controlar su carrera totalmente o en parte. Poseen diversidad de talentos y están acostumbrados a tratar con diferentes tipos de audiencias y a cambiar su enfoque cuando se requiera, en respuesta a nueva información o a cualquier tipo de reacciones. También tienden a amar los retos y la espontaneidad.<sup>26</sup> Revise los sitios Web de agentes libres en el apéndice del capítulo 5.

### DESARROLLO DE CARRERA

Como se mencionó anteriormente, el desarrollo de carrera es un enfoque formal que usa la organización para garantizar que personas con las calificaciones y experiencias apropiadas estén disponibles cuando se necesiten. El desarrollo de carreras beneficia tanto a la organización como al empleado porque los empleados desarrollados adecuadamente están mejor preparados para agregar valor tanto a sí mismos como a la empresa. Por lo tanto, el desarrollo de carrera incluye la exposición a cualquier actividad que prepare a una persona para satisfacer las necesidades presentes y futuras de la empresa. Las **herramientas para el desarrollo de carrera** consisten en habilidades, educación y experiencia, así como técnicas de modificación y perfeccionamiento de la conducta que permiten a las personas trabajar mejor y agregarse valor. Los métodos específicos se analizaron en el capítulo 7 bajo el título “Métodos de capacitación y desarrollo”. Estos métodos también se pueden aplicar al desarrollo de carreras en todos los niveles, incluso los no gerenciales. Alguna vez se pensó que sólo los gerentes necesitaban desarrollo, pero la tendencia actual hacia un ambiente basado en equipos ha creado la necesidad de una gama más amplia de desarrollo para los trabajadores. Por lo tanto, los esfuerzos de desarrollo son muy importantes para los empleados no gerenciales.

#### Herramientas para el desarrollo de carrera:

Habilidades, educación y experiencia, así como técnicas de modificación y perfeccionamiento de la conducta que permiten a las personas trabajar mejor y agregarse valor.

Aunque las habilidades, la educación y las experiencias son muy relevantes, el comportamiento de una organización como un todo ha adquirido mayor importancia a medida que la fuerza laboral se diversifica y se vuelve más interdependiente. Por lo tanto, la necesidad de desarrollo organizacional (analizado en el capítulo 7) es esencial. El desarrollo organizacional es importante porque ayuda a desarrollar los comportamientos de todas las unidades. Los esfuerzos de desarrollo organizacional incluyen varias intervenciones como la retroalimentación por medio de encuestas, los círculos de calidad, la capacitación en sensibilidad y la creación de equipos.

Muchas personas clave deben trabajar juntas para que una organización cuente con un programa de desarrollo de carreras eficaz. La administración debe hacer primero un compromiso para apoyar el programa, tomando decisiones sobre políticas y distribuyendo los recursos para el programa. Los profesionales de recursos humanos proporcionan con frecuencia la información, las herramientas y la orientación necesarias. El supervisor inmediato del trabajador es responsable de proporcionar apoyo, consejo y retroalimentación. A través del supervisor, un trabajador puede descubrir realmente qué tanto apoyo otorga la organización al desarrollo de carreras. Por último, los empleados individuales son los responsables finales de desarrollar su propia carrera.<sup>27</sup> En el ambiente actual, los trabajadores conocen más que la empresa lo que se requiere para el desarrollo de su carrera. Si no ven que los esfuerzos de desarrollo de carreras de la empresa coincidan con sus necesidades específicas, ocurrirá pronto un cambio en las organizaciones.

### MÉTODOS DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE CARRERA

Existen muchos métodos de planeación y desarrollo de carrera. A continuación, analizamos algunos métodos que se utilizan actualmente, la mayoría de los cuales se usan en diversas combinaciones.

#### Consejo de expertos

En un análisis formal, el superior y el subordinado pueden acordar conjuntamente qué tipo de actividades de planeación y desarrollo de carrera son mejores. Los recursos que se otorgan para lograr estos objetivos pueden incluir también programas de desarrollo. En algunas organizaciones, los profesionales de recursos humanos son los encargados de proporcionar ayuda sobre el tema. En otros casos, psicólogos y consejeros otorgan este servicio. En un ambiente académico, los colegios y las universidades proporcionan información a los estudiantes sobre la planeación y el desarrollo de carrera. Con frecuencia, los estudiantes recurren a sus profesores en busca de consejo para su carrera.

#### Material de la empresa

Algunas empresas proporcionan material desarrollado específicamente para ayudar a sus trabajadores en la planeación y desarrollo de carrera. Este material está adaptado a las necesidades especiales de la empresa. Además, las descripciones de puesto proporcionan un entendimiento valioso para que las personas determinen si existe una relación entre sus fortalezas y debilidades con algunos puestos específicos.

#### Sistema de evaluación del desempeño

El sistema de evaluación del desempeño de la empresa también puede ser una herramienta valiosa en la planeación y desarrollo de carreras. Al comentar y analizar sus fortalezas y debilidades con su supervisor, un empleado puede descubrir necesidades de desarrollo. Si superar una debilidad específica parece difícil o incluso imposible, una trayectoria de carrera alternativa puede ser la solución.

### Talleres

Algunas organizaciones conducen talleres de dos o tres días de duración con el propósito de ayudar a los trabajadores a desarrollar su carrera en la empresa. Los empleados definen y relacionan sus objetivos específicos de carrera con las necesidades de la empresa.<sup>28</sup> En otras ocasiones, la empresa puede enviar trabajadores a talleres disponibles en la comunidad o los trabajadores pueden iniciar la visita por sí mismos. Considere sólo dos de las actividades de desarrollo disponibles para los profesionales de RH:

- *Series de Seminarios de la Sociedad de Recursos Humanos.* Muchos seminarios de RH están disponibles para los miembros de la SHRM. Por ejemplo, el Programa Avanzado para Certificar Generalistas en Recursos Humanos es un programa de dos días y medio de duración diseñado para profesionales de RH de nivel directivo con el fin de colocarse a sí mismos como socios estratégicos mediante el establecimiento de vínculos entre RH y las demás unidades de negocios de la organización. Este programa está diseñado para los profesionales de RH que ocupan puestos de elaboración de políticas en sus organizaciones y explora la transformación de los RH de una función operativa a una función estratégica.<sup>29</sup>
- *Seminarios de Recursos Humanos de la Asociación Americana de Administración.* Los seminarios de recursos humanos que ofrece la AMA proporcionan las habilidades, el comportamiento y las estrategias necesaria para atraer y retener a una fuerza laboral talentosa y diversa.<sup>30</sup>

### Planes de desarrollo personal (PDP)

Muchos empleados redactan sus propios planes de desarrollo personal. Éste es un resumen de las necesidades de desarrollo personal y un plan de acción para satisfacerlas. Los trabajadores analizan sus fortalezas y debilidades, como se describió anteriormente en este apéndice. Un PDP puede ser el centro de un plan de carrera más amplio, como el establecimiento de estrategias alternativas, así como la identificación de necesidades de aprendizaje de largo plazo y la implementación de un plan de autodesarrollo.<sup>31</sup> Es importante que la persona no dependa de alguien más para que dirija su carrera.<sup>32</sup>

### Permisos

Los **permisos** son licencias temporales para ausentarse en una organización, recibiendo generalmente un sueldo reducido.<sup>33</sup> Algunas empresas (la mayoría en el área de servicio) están descubriendo que los permisos o las licencias periódicas ayudan a sus mejores empleados. En Fleishman-Hillard, una empresa global de relaciones públicas, los empleados con cuatro o más años de servicio pueden tomar un permiso de seis semanas, los beneficios como seguro médico continúan intactos. La empresa les paga durante dos semanas; el empleado toma dos semanas de vacaciones y después tomas más semanas sin goce de sueldo. O los empleados pueden tomar hasta un año de permiso sin goce de sueldo y pagar su parte del seguro médico. Conservan el beneficio de pagar tasas más bajas por estar en la reserva de la empresa. “Buscábamos formas para atraer y retener empleados”, comentó Agnes Gioconda, directora de talentos directivos de Fleishman-Hillard. “Descubrimos que esto reduce el desgaste de los empleados. Necesitan nuevas ideas para sus clientes y esto nos proporciona la capacitación cruzada y el desarrollo de carrera para los que están fuera (con licencia).”<sup>34</sup>

Como otro ejemplo, cada empleado que ha trabajado en Arrow Electronics, un distribuidor de productos de cómputo y componentes electrónicos con sede en Nueva York, ha sido candidato durante siete años a recibir un permiso de ocho a diez semanas. “Los empleados pueden usar su tiempo libre como lo deseen”, afirma Kathy Bernhard, directora de desarrollo gerencial. “Acostumbramos a presionar mucho a las personas”, explica. “En muchos de estos empleos se viaja con frecuencia y es una industria de mucha tensión y cambio, así que es realmente una oportunidad para que las personas se recarguen de energía.” Otro beneficio del programa de permisos es el desarrollo de empleados. Los empleados prometedores y que muestran un deseo de aprender son asignados al puesto vacante. La oportunidad da más valor a su carrera y aumenta su entendimiento del negocio.<sup>35</sup>

Algunas empresas usan los permisos para reducir los costos en épocas financieras difíciles. Accenture, una empresa de consultoría global, ofreció a sus empleados una propuesta poco usual: los trabajadores que aceptaran un recorte salarial del 80 por ciento recibirían un permiso de seis a doce meses con todas las prestaciones. Más de 1,400 empleados de los 17,000 trabajadores elegibles en Estados Unidos aceptaron la oferta.<sup>36</sup> Cisco Systems, con sede en San José, California, experimentó una respuesta similar de sus empleados cuando creó un programa piloto de permisos. Los trabajadores que aceptaran un recorte de dos terceras partes de su salario recibirían la oportunidad de trabajar como voluntarios durante un año en una de las 29 organizaciones no lucrativas elegidas por Cisco. Además de pagar una tercera parte de los salarios de esos empleados, la empresa

#### Permisos:

Licencias temporales para faltar a una organización, recibiendo generalmente un sueldo reducido.

continuaría proporcionando todas las prestaciones y las opciones de compra de acciones. Finalmente, ochenta personas fueron candidatas a inscribirse.<sup>37</sup>

## DESARROLLO DE SEGMENTOS SINGULARES DE LA FUERZA LABORAL

La planeación y desarrollo profesionales son esenciales para la evolución continua de la fuerza laboral y del éxito de las organizaciones, así como de los individuos. Ciertos grupos de empleados son únicos debido a las características específicas del trabajo que desempeñan o de quién son. En ediciones anteriores comenzamos analizando a la Generación X, después con el empleado de la fábrica, de ahí con la Generación Y para posteriormente analizar a la Generación I. Sin embargo, ocurrió un hecho extraño en el camino de la Generación I. Los baby boomers surgieron como elementos deseados de la fuerza laboral, a pesar de que muchos de ellos ya estaban retirados. Como consecuencia de ciertas diferencias entre estos grupos, cada uno de ellos debía desempeñarse de forma exclusiva. No obstante que las generalizaciones acerca de determinado grupo representan un riesgo, las siguientes consideraciones se presentan únicamente con la finalidad de proporcionar información adicional acerca de las necesidades de desarrollo que podrían tener los miembros de cada grupo.

### Baby Boomers

Sólo hace algunos años, no se habría escuchado nada sobre el debate de los baby boomers en cuanto al tema de desarrollar un segmento singular de la fuerza laboral. Los **baby boomers** nacieron entre los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial y 1964. El recorte de personal corporativo de las décadas de los ochenta y noventa hizo a un lado a millones de baby boomers.<sup>38</sup> Ahora, las empresas están reclutando a estos jubilados, ya que reconocen que muchos trabajadores de edad poseen experiencia y habilidades muy necesarias. Las empresas de la actualidad valoran mucho la experiencia, la memoria corporativa y los conocimientos, rasgos que poseen las personas de edad, y estas empresas han respaldado ese reconocimiento contratando a trabajadores de edad en cifras récord.<sup>39</sup> La capacitación de trabajadores de reemplazo para una organización es muy costosa. Recontratar a los jubilados reduce los costos de capacitación. Los jubilados y los empleados despedidos se pueden incorporar rápidamente a la producción con poca o ninguna capacitación. Muchas empresas han iniciado el reclutamiento de jubilados expertos como una alternativa a la contratación de personal adicional o de contratistas externos desconocidos. Además, la reserva de trabajadores jóvenes muy capacitados se está reduciendo y la demanda de trabajadores capacitados y experimentados está aumentando. Empresas como Gruman Corporation, Travelers Insurance, NCR, McDonald's y Days Inn contratan jubilados para aumentar su personal.<sup>40</sup>

#### Baby boomers:

Personas nacidas entre los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial y 1964.

### Empleados de la generación X

La **generación X** es el nombre otorgado a los 44 millones de trabajadores estadounidenses nacidos entre 1965 y 1976.<sup>41</sup> Muchas organizaciones tienen un grupo creciente de empleados de la generación X, de 27 a 38 años de edad, que son prometedores y tienen mucha energía.<sup>42</sup> Constituyen uno de los fenómenos menos comprendidos que enfrentan actualmente los profesionales de RH. Los miembros de la generación X difieren de las generaciones previas en varios aspectos significativos, incluyendo su afinidad natural por la tecnología y su espíritu emprendedor. De hecho, cuatro de cada cinco empresas nuevas se deben al trabajo de miembros de la generación X.<sup>43</sup> La inestabilidad de los empleos y la ruptura de las relaciones tradicionales entre empleadores y empleados en la era de reestructuración actual hicieron comprender a los miembros de la generación X que el mundo laboral para ellos es diferente al de generaciones pasadas. Por ejemplo, más del 85 por ciento de las mujeres de la generación X opinan que tener una familia cariñosa es muy importante, en comparación con el 18 por ciento que eligió como prioridad ganar mucho dinero.<sup>44</sup>

Los gerentes que entienden cómo las circunstancias han moldeado las perspectivas de los miembros de la generación X en cuanto a sus carreras pueden empezar a desarrollar una relación positiva con estos trabajadores y aprovechar sus habilidades únicas. El desarrollo de los empleados de la generación X requiere apoyar su búsqueda de habilidades y capacidades. Los miembros de la generación X reconocen que su carrera no puede fundamentarse en forma segura en una relación con un solo empleador. Actualmente, los miembros de la generación X son escépticos, sobre todo cuando se trata del mundo de los negocios y la seguridad de empleo.<sup>45</sup> Se ven a sí mismos más como agentes libres en una fuerza laboral móvil y esperan desarrollar una seguridad de carrera, no de empleo, mediante la adquisición de habilidades y capacidades comerciables.<sup>46</sup> No tienen temor de cambiar de empleo con frecuencia.<sup>47</sup> La manera más segura de ganar la lealtad de los miembros de la generación X es ayudarlos a desarrollar la seguridad de su carrera. Si una empresa los ayuda a expandir sus conocimientos y habilidades (preparándolos básicamente para el mercado laboral), los miembros de la generación X desearán permanecer en ella para adquirir dichas habilidades y conocimientos.

### Los nuevos obreros

En la actualidad, la vida en la línea de la fábrica requiere más inteligencia que músculos,<sup>48</sup> así que los obreros están tomando exámenes de evaluación para identificar sus habilidades, sus fortalezas

#### Generación X:

Nombre otorgado a los 40 millones de trabajadores estadounidenses nacidos entre 1965 y 1976.

y debilidades educativas, así como su capacidad de adaptación. Después de ser evaluados, los nuevos obreros buscan su desarrollo en la forma de capacitación, conferencias en el aula, aprendizaje asistido por computadora, técnicas de desarrollo organizacional, etcétera. Cientos de miles de obreros de todo Estados Unidos están regresando a la escuela. En estos días, un mayor nivel educativo es el camino al éxito en una economía donde incluso el trabajo en las fábricas se define cada vez más mediante puntos luminosos en una pantalla de computadora.

Durante la última década, los gerentes han equipado a los obreros con robots industriales y les han enseñado a usar controles de cómputo para operar procesos de manufactura de tecnología de punta. Al mismo tiempo, los gerentes transmiten información a través de las computadoras haciendo que los empleados participen de la información. Los trabajadores son capacitados para observar los inventarios y conocer a proveedores y clientes, además de estar al tanto de los costos y precios. El conocimiento que separó durante mucho tiempo a los empleados que realizan trabajo mental de los empleados que realizan trabajo manual está ahora disponible en las computadoras del piso de la fábrica.<sup>49</sup>

La tendencia hacia la manufactura usando habilidades superiores comenzó en empresas innovadoras como Corning, Motorola y Xerox. Estas empresas reemplazaron el trabajo rutinario de la línea de ensamblaje con una visión industrial que requiere trabajadores capacitados y ágiles que piensen mientras trabajan. Las grandes empresas tradicionales han aprendido que invertir en el personal aumenta la productividad, con frecuencia a menor costo que las inversiones de capital. De hecho, la antigua fórmula de lealtad hacia la empresa, una espalda fuerte y presentarse a trabajar a tiempo ya no garantiza la seguridad de empleo, y tampoco el pago de un salario decente. Hoy en día, los trabajadores industriales podrán prosperar sólo si usan su ingenio y siguen aumentando sus habilidades por medio del desarrollo continuo. Para cerrar la brecha de habilidades se requieren programas de desarrollo de carreras cuidadosamente diseñados para garantizar que los trabajadores puedan competir en las fábricas del futuro.

#### La generación Y como los empleados del presente y futuro

La **generación Y** comprende alrededor de 80 millones<sup>50</sup> de jóvenes nacidos entre el final de la década de los setenta y el inicio de la década de los noventa.<sup>51</sup> Nunca le han dado cuerda a un reloj, marcado un teléfono de disco ni apretado las teclas de una máquina de escribir manual. Pero, sin pensarlo, formatean discos, descargan música de Internet y fijan la hora en una reproductora de videos.<sup>52</sup> Estas personas son la vanguardia de una generación que promete ser la más rica, inteligente y conocedora que haya existido. Los miembros de esta generación Y, conocidos también como echo boomers y nexters,<sup>53</sup> son los hijos mimados y confiados de los baby boomers de la época posterior a la Segunda Guerra Mundial. Las personas de la generación Y son una generación más privilegiada, que alcanzaron la mayoría de edad durante el auge más grande en la historia de la economía doméstica estadounidense. Desean un lugar de trabajo que sea tanto divertido como gratificante, requieren empleos afines con sus intereses y no aceptan la manera como se han hecho las cosas en el pasado. Son la primera generación que ha crecido en el mundo digital y saben cómo usar la tecnología para crear un ambiente personal y laboral que apoye su estilo de vida.<sup>54</sup> Tienen el entusiasmo y la experiencia de personas mucho mayores, están dispuestas a desafiar grandes retos y cuentan con tecnología que las respalda. La nueva fuerza laboral requerirá más trabajo en equipo y este grupo está bien equipado para trabajar con éxito en este ambiente.<sup>55</sup>

La infancia de los miembros de la generación Y ha sido corta, ya que han tenido algunas experiencias terribles: tiroteos en escuelas, uso de drogas, el escándalo sexual de Clinton y la guerra. Esta nueva ola de jóvenes estadounidenses está consciente de su potencial, sobre todo en lo que concierne al liderazgo y éxito. Uno de los indicadores es la tendencia del grupo hacia el autoempleo. El Departamento del Trabajo de Estados Unidos ha registrado niveles récord de empleos de tiempo parcial entre los miembros de la generación Y, muchos aún demasiado jóvenes para ingresar oficialmente al mundo laboral, y la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa de Estados Unidos ha registrado un incremento súbito de la propiedad de empresas entre los estadistas mayores de este grupo de edad.<sup>56</sup>

#### La generación I como futuros empleados

Primero fue la generación X y después vino la generación Y. Bill Gates, presidente de Microsoft Corporation, se refirió recientemente a los niños nacidos después de 1994 como generación I. Específicamente, la **generación I** son los niños asimilados a Internet, nacidos después de 1994. Según Gates, "Estos niños serán la primera generación que crecerá con Internet. La Red cambiará el mundo de la generación I del mismo modo en que la televisión transformó nuestro mundo después de la Segunda Guerra Mundial. Por eso, es muy importante garantizar que los nuevos maestros entiendan cómo incorporar la tecnología a su enseñanza y que cuenten con la capacitación tecnológica que deseen y necesiten. No podemos darnos el lujo de que algún maestro se quede fuera de la mayor biblioteca del mundo, Internet".<sup>57</sup>

#### Generación Y:

Los hijos e hijas de los boomers; personas nacidas entre 1979 y 1994.

#### Generación I:

Niños asimilados a Internet, nacidos después de 1994.

## Términos clave

- Doctrina de la empleabilidad, 237
- Autoevaluación, 238
- Hoja de balance de fortalezas y debilidades, 238
- Encuesta sobre lo que gusta y disgusta, 239
- Trayectoria de carrera tradicional, 242
- Trayectoria de carrera de red, 243
- Trayectoria de habilidades laterales, 243
- Trayectoria de carrera dual, 243
- Agentes libres, 243
- Herramientas para el desarrollo de carrera, 244
- Permisos, 245
- Baby boomers, 246
- Generación X, 246
- Generación Y, 247
- Generación I, 247

## Referencias bibliográficas

1. "IPD Publication Urges Employers to Wise Up to Career Development", *Management Services* 44 (abril de 2000): 4.
2. Joel Schettler, "A New Social Contract", *Training* 39 (abril de 2002): 62.
3. M. F. Wolff, "Despite Layoffs, It's Still Tough to Find and Keep the Best", *Research Technology Management* 45 (noviembre y diciembre de 2002): 4-5.
4. Richard Ream, "Changing Jobs? It's a Changing Market", *Information Today* 17 (febrero de 2000): 18.
5. Kevin Voigt, "The New Face of HR", *Far Eastern Economic Review* (5 de septiembre de 2002): 61.
6. Michael Schrage, "We're Under Attack: Online Forum", *Newsweek* (9 de abril de 2002): 56-58.
7. Rob Yeung, "Business: Managing Your Career—Goal Attack", *Accountancy* 130 (noviembre de 2002): 60.
8. 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.
9. Charles S. Lauer, "Really Pursue Those 'Other Interests'", *Modern Healthcare* (3 de febrero de 2003): 31.
10. Julie Demers, "Keys to a Successful Career Transition", *CMA Management* 76 (junio de 2002): 11-12.
11. Barbara Moses, "Career Intelligence: The 12 New Rules for Success", *The Futurist* 33 (agosto de 1999): 28-35.
12. Paul W. H. Bohné, "Achieving Career Goals Through Self-Evaluation", *Healthcare Financial Management* 56 (septiembre de 2002): 100-102.
13. Amy Newman, "Trainer, Assess Thyself", *T+D* 56 (julio de 2002): 53-55.
14. Lewis Carroll, *Through the Looking Glass* (Nueva York: Norton, 1971): 127.
15. <http://www.acareertest.com/>, 1° de agosto de 2003.
16. <http://www.careermaze.com/home.asp?licensee=CareerMaze>, 1° de agosto de 2003.
17. <http://www.career-intelligence.com/>, 1° de agosto de 2003.
18. Kelly Sparks, "The Career Key / Princeton Review Career Quiz", *Library Journal* (1° de mayo de 2002): 30.
19. Mary Ellen Slayter, "How to Navigate the Web to Find the Right Job", *Washington Post* (25 de noviembre de 2002): E03.
20. <http://hotjobs.yahoo.com/>, 1° de agosto de 2003.
21. Cassandra Hayes, "Building a Solid Network", *Black Enterprise* 33 (diciembre de 2002): 127.
22. <http://www.wefteet.com/asp/home.asp>, 1° de agosto de 2003.
23. James J. Kirk, Bridget Downey, Steve Duckett y Connie Woody, "Name Your Career Development Intervention", *Journal of Workplace Learning* 12 (2000): 205-216.
24. Anne Fisher, "Six Ways to Supercharge Your Career", *Fortune* (13 de enero de 1997): 46 y ss.
25. Barb Cole-Gomolski, "Dual Career Paths Reduce Turnover Practicing", *Computerworld* (22 de febrero de 1999): 24.
26. Barbara Reinhold, "Choosing Free Agency", *T+D* 56 (noviembre de 2002): 56-57.
27. Loretta D. Foxman y Walter L. Polsky, "Aid in Employee Career Development", *Personnel Journal* 69 (enero de 1990): 22.
28. Robert McLuham, "There Are No Dead Ends, Only Crossroads", *Independent on Sunday* (22 de noviembre de 1998): 2.
29. <http://www.shrm.org/seminars/certificate/advanced.asp#dates>, 1° de agosto de 2003.
30. <http://www.amanet.org/seminars/cmd2/Human.htm>, 1° de agosto de 2003.
31. Mark Morgan, "Career-Building Strategies", *Strategic Finance* 83 (junio de 2002): 38-43.
32. Steve Bates, "Facing the Future", *HRMagazine* 47 (julio de 2002): 26-32.
33. Kirk, Downey, Duckett y Woody, "Name Your Career Development Intervention", 205-216.
34. Repps Hudson, "Leaves of Absence Can Recharge a Worker or Drain a Career", *St. Louis Post-Dispatch* (19 de febrero de 2002): 1.
35. Joel Schettler, "Successful Sabbaticals", *Training* 39 (junio de 2002): 26.
36. Pamela Paul, "Time Out", *American Demographics* 24 (junio de 2002): 34-41.
37. *Ibid.*
38. T. L. Stanley, "Don't Let the Gray Hair Fool You", *Supervision* 62 (julio de 2001): 7-10.
39. John A Challenger, "The Changing Workforce: Workplace Rules in the New Millennium", *Vital Speeches of the Day* (15 de septiembre de 2001): 721-728.
40. Stanley, "Don't Let the Gray Hair Fool You".
41. Joanne Sujansky, "The Critical Care and Feeding of Generation Y", *Workforce* 81 (mayo de 2002): 15.
42. Steve Bates, "Unique Strategies Urged to Keep 'Emerging Leaders'" *HRMagazine* 47 (septiembre de 2002): 14.

43. Jean Chatzky, "Gen Xers Aren't Slackers After All", *Time* (8 de abril de 2002): 87.
44. Stephanie Armour, "Why Work so Hard? Fed Up, Disillusioned Employees Rethinking Where They Spend Their Time", *Chicago Sun Times* (8 de diciembre de 2002): 26.
45. Christopher S. Stewart, "Gen X Rising", *Potentials* 35 (septiembre de 2002): 22-31.
46. Amy Zuber, "Across the Great Divide: Managing Differences Between Generations", *Nation's Restaurant News* (10 de junio de 2002): 68.
47. Chatzky, "Gen Xers Aren't Slackers After All".
48. William Sampson, "Using Brain Over Brawn", *Cabinet-Maker* 16 (abril de 2002): 6.
49. George Weimer, "Manufacturing Is a Job for Knowledge Workers", *Material Handling Management* 57 (junio de 2002): 20.
50. Sujansky, "The Critical Care".
51. Joe Jancsurak, "The Value of 'Y'," *Appliance Manufacturer* 50 (junio de 2002): 13.
52. "Is 'Generation Y' a Cinch to Save Xmas?" *Barron's* (25 de noviembre de 2002): 11.
53. Denies Markley, "Here Comes Y", *Successful Meetings* 51 (julio de 2002): 39-40.
54. *Ibid.*
55. *Ibid.*
56. Sharon Linstedt, "Generation Yers Turning Out Take-Charge Entrepreneurs", *Buffalo News* (13 de mayo de 2002): C-1.
57. Bill Leonard, "After Generations X and Y Comes I", *HR-Magazine* 45 (enero de 2000): 21.



## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Al concluir este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- 1 Describir el método de evaluación de retroalimentación de 360 grados.
- 2 Definir *evaluación del desempeño* e identificar los usos de ésta.
- 3 Analizar los factores ambientales de la evaluación del desempeño.
- 4 Describir el proceso de evaluación del desempeño.
- 5 Identificar los aspectos del desempeño de una persona que una organización debe evaluar.
- 6 Identificar quién debe ser el responsable de la evaluación y del periodo de desempeño.
- 7 Identificar los diversos métodos de evaluación del desempeño.
- 8 Describir cómo se utiliza el software en la evaluación del desempeño.
- 9 Enumerar los problemas que se relacionan con la evaluación del desempeño.
- 10 Explicar las características de un sistema de evaluación eficaz.
- 11 Describir las implicaciones legales de la evaluación del desempeño.
- 12 Explicar cómo se debe realizar la entrevista de evaluación.

*Evaluación del desempeño***ARH EN acción:*****Evaluación de retroalimentación de 360 grados*****1 OBJETIVO**

Describir el método de evaluación de retroalimentación de 360 grados.

**Evaluación de retroalimentación de 360 grados:**

Un método de evaluación cada vez más difundido que incluye reactivos de evaluación de múltiples niveles dentro de la empresa, así como de fuentes externas.

La **evaluación de retroalimentación de 360 grados** es un método cada vez más popular que incluye reactivos de evaluación de múltiples niveles dentro de la empresa, así como de fuentes externas. En este método, todas las personas que se relacionan con el empleado evaluado, como directivos, el empleado mismo, supervisores, subordinados, colegas, miembros del equipo, así como clientes internos o externos, le asignan una calificación. Según la empresa de consultoría en recursos humanos William M. Mercer, el 40 por ciento de las compañías usaron la retroalimentación de 360 grados en 1995 y, para el año 2000, esta cifra aumentó al 65 por ciento.<sup>1</sup> Entre las empresas que usan la retroalimentación de 360 grados están McDonnell-Douglas, AT&T, Allied Signal, Dupont, Honeywell, Boeing e Intel. La utilizan con el fin de proporcionar evaluaciones para usos convencionales. Sin embargo, para

otras empresas, este proceso se aplica estrictamente en el desarrollo de empleados y sólo los gerentes evaluados ven la retroalimentación.<sup>2</sup>

A diferencia de los enfoques tradicionales, la retroalimentación de 360 grados se centra en las habilidades necesarias a través de los límites organizacionales. Además, al compartir la responsabilidad

de la evaluación entre varias personas, muchos de los errores comunes de evaluación se pueden reducir o eliminar. Gracias a las redes de cómputo, el personal que califica lo puede hacer de manera rápida y conveniente debido a que muchos de los instrumentos de calificación están disponibles en línea. El método de retroalimentación de 360 grados proporciona una medida más objetiva del desempeño de una persona. La inclusión de la perspectiva de múltiples fuentes da como resultado un punto de vista más amplio del desempeño del empleado y minimiza tendencias que surgen de puntos de vista limitados del comportamiento. El desarrollo personal, que es esencial en el lugar de trabajo, requiere una retroalimentación adecuada, honesta, bien planteada y específica.

Además, tener múltiples evaluadores hace que el proceso se pueda defender legalmente. Sin embargo, es importante que todas las partes conozcan los criterios de evaluación, los métodos para reunir y resumir la retroalimentación y el uso que se le dará. Esta participación es fundamental para garantizar el apoyo y



*Web Wisdom*

Evaluación de retroalimentación de 360 grados

[www.cognology.biz/Learningcenter.htm](http://www.cognology.biz/Learningcenter.htm)

Este sitio Web proporciona información sobre el método de retroalimentación de 360 grados y otra información sobre evaluación.



el compromiso de los grupos de interés con el proceso de retroalimentación. Un sistema de evaluación que incluya a muchos evaluadores requerirá, por supuesto, más tiempo y, por lo tanto, será más costoso. No obstante, la forma de organizar y dirigir a las empresas puede requerir alternativas innovadoras a las ya tradicionales evaluaciones integrales.

No debe sorprendernos que los empleados que trabajan en equipos muestren poco interés en éstos, cuando su sistema de evaluación se enfoca totalmente en resultados individuales, pero este problema se puede corregir. Si el trabajo en equipo es esencial, se puede establecer como un criterio de evaluación de los empleados. Recompensar la colaboración estimulará el trabajo en equipo.<sup>3</sup>

## 2 OBJETIVO

Definir *evaluación del desempeño* e identificar los usos de la evaluación del desempeño.

### Evaluación del desempeño (ED):

Un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos.

### Gestión del desempeño:

Un sistema de administración que consiste en todos los procesos organizacionales que determinan que tan bien se desempeñan los empleados, los equipos y, finalmente, la organización.



Web Wisdom

Vínculos de RH de la SHRM

[www.shrm.org/hrlinks/default.asp](http://www.shrm.org/hrlinks/default.asp)

Este sitio Web de la SHRM proporciona información sobre evaluación del desempeño.

**Después de describir el** método de evaluación de retroalimentación de 360 grados, iniciamos este capítulo con la definición de la *evaluación del desempeño* y el análisis de su relación con la gestión del desempeño. Después, explicaremos el uso de la información de la evaluación y los factores ambientales que afectan el proceso de evaluación del desempeño. Posteriormente, se identificarán los aspectos potenciales del desempeño que se deben considerar en la evaluación, los individuos responsables de la evaluación y el periodo de ésta. A continuación, se analizan los diversos métodos de evaluación del desempeño, el uso del software en la misma, los problemas relacionados con la evaluación del desempeño y las características de un sistema de evaluación eficaz. Este capítulo concluye con análisis de los aspectos legales de la evaluación del desempeño y la entrevista de evaluación.

## Evaluación del desempeño

La **evaluación del desempeño (ED)** es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la ED en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos.

La **gestión del desempeño** consiste en todos los procesos organizacionales que determinan qué tan bien se desempeñan los empleados, los equipos y, finalmente, la organización. Cada función de RH contribuye a este desempeño. El proceso incluye la planeación de RH, el reclutamiento y la selección de personal, CyD, la planeación y el desarrollo de carrera y programas de compensación. La evaluación del desempeño es especialmente decisiva para su éxito. Una organización debe tener algún medio para evaluar el nivel de desempeño individual y de equipos con el propósito de elaborar planes adecuados de desarrollo. Aunque la evaluación es sólo un elemento de la gestión del desempeño, es vital en tanto que refleja directamente el plan estratégico de la organización.<sup>4</sup>

Como se destacó anteriormente, la competencia global afecta a casi todas las empresas de Estados Unidos. Para lograr la supervivencia y el éxito, es imperante que estas organizaciones sigan siendo competitivas en este ambiente. Las organizaciones mantienen una competencia continua sólo a través del desarrollo incesante de los recursos humanos. La evaluación del desempeño es un mecanismo potencial para este crecimiento. Es necesario que los gerentes se den cuenta que la evaluación del desempeño debe ser integral y que es un proceso continuo, no simplemente un acontecimiento periódico.

### Incomodidad del evaluador

La realización de evaluaciones del desempeño es con frecuencia una tarea frustrante de la administración de recursos humanos. Un gurú de la administración, Edward Lawler,

observó la gran cantidad de información que muestra que los sistemas de evaluación del desempeño no motivan a las personas ni guían con eficacia su desarrollo. Afirma que, en vez de eso, crean conflicto entre supervisores y subordinados y conducen a comportamientos disfuncionales.<sup>5</sup> Esta advertencia es importante. Si un sistema de evaluación del desempeño tiene un diseño erróneo o su administración es inadecuada, los empleados temerán recibir evaluaciones y los gerentes detestarán proporcionarlas. De hecho, algunos gerentes siempre han aborrecido del tiempo, el papeleo, las decisiones difíciles y la incomodidad que frecuentemente acompañan al proceso de evaluación. Llevar a cabo este procedimiento interrumpe el trabajo prioritario de un gerente y la experiencia puede ser especialmente desagradable cuando el empleado en cuestión no ha tenido un buen desempeño. Según una fuente británica, uno de cada ocho gerentes preferiría visitar al dentista que realizar una evaluación de desempeño.<sup>6</sup> Cuando éstas no son justas, exactas y oportunas, no recompensan a los empleados que tienen un desempeño excelente, no motivan ni orientan a los trabajadores con desempeño regular ni proporcionan retroalimentación adecuada a aquellos cuyo trabajo está evidentemente por debajo del nivel estándar.<sup>7</sup>

Los críticos de la evaluación del desempeño ofrecen diversos argumentos convincentes contra su uso. La experiencia anecdótica, empírica y personal demuestra que existen muchos problemas con las prácticas de los sistemas de evaluación.<sup>8</sup>

### Ansiedad de los empleados

El proceso de evaluación también puede crear ansiedad en el empleado evaluado. Las oportunidades de promoción, mejores encomiendas de trabajo y el aumento de la compensación pueden depender de los resultados. Esto podría causar no sólo aprehensión, sino también una resistencia absoluta.<sup>9</sup> Una opinión es que si se realizara una encuesta a empleados comunes, responderían que la evaluación del desempeño es la forma que tiene la administración de destacar todas las cosas malas que hicieron durante el año.<sup>10</sup>

### Razón de la evaluación del desempeño

Si la evaluación del desempeño es con frecuencia una actividad negativa y desagradable que parece eludir la perfección, ¿por qué las organizaciones simplemente, no la eliminan? En realidad, algunos gerentes harían justamente eso *si* no necesitaran proporcionar retroalimentación, motivar el mejoramiento del desempeño, tomar decisiones válidas, justificar las renuncias, identificar las necesidades de capacitación y desarrollo y defender las decisiones del personal.<sup>11</sup> Por encima de estas consideraciones, los gerentes deben tomar en cuenta las repercusiones legales.

Las evaluaciones del desempeño ofrecen importantes beneficios, tanto legales como de otro tipo, por lo que los empleadores deben negarse a prescindir de ellas. Linda Peterson, vicepresidente de RH de Kettering University, con sede en Flint, Michigan, comenta, “no es perfecto, pero en realidad nada lo es. Sólo porque es imperfecto, no debemos decidir que su imperfección nos obstaculice ver sus ventajas”.<sup>12</sup> De hecho, la evaluación del desempeño tiene muchos propósitos y obtener mejores resultados y lograr la eficiencia son cada vez más importantes en el actual mercado global tan competitivo. Por lo tanto, abandonar el único programa relacionado con el *desempeño* y cuyo enfoque está en los *empleados* parecería ser una reacción exagerada.

Desarrollar un sistema de evaluación del desempeño eficaz seguirá siendo una prioridad para la administración de recursos humanos. A pesar de las críticas que este proceso de administración ha recibido, las corporaciones mejor dirigidas de Estados Unidos consideran que la evaluación del desempeño es una práctica seria.<sup>13</sup> Recuerde que la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino el medio para destacar el desempeño. Por ejemplo, un informe de la Fundación Nacional para la Ciencia descubrió que las empresas que cambiaron un sistema que no medía el trabajo por uno que sí lo hacía e incluyeron retroalimentación del desempeño aumentaron su productividad en un promedio del 43 por ciento. Cuando se instituyeron tanto la retroalimentación del desempeño como incentivos (que se analizarán en el capítulo siguiente), la productividad aumentó en promedio el 63.8 por ciento.<sup>14</sup>



Web Wisdom

Mercer Human  
Resource Consulting

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

Este sitio Web proporciona información sobre una empresa de consultoría en recursos humanos.

## 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 de la ED, y una causa posible de insatisfacción, es esperar demasiado de un plan de evaluación. Por ejemplo, un plan que es eficaz para el desarrollo de los empleados puede no ser el mejor para determinar los aumentos salariales. No obstante, un sistema diseñado adecuadamente puede ayudar a lograr los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los trabajadores. De hecho, los datos de la ED son potencialmente valiosos en casi todas las áreas funcionales de recursos humanos.

### Planeación de recursos humanos

Al evaluar los recursos humanos de una empresa, debe haber información disponible que describa la posibilidad de promoción y el potencial de todos los empleados, sobre todo de los ejecutivos clave. La planeación de la sucesión (analizada en el capítulo 4) es un asunto fundamental para todas las empresas. Un sistema de evaluación bien diseñado proporciona un perfil de las fortalezas y debilidades de los recursos humanos de la organización con el propósito de apoyar este esfuerzo.

### Reclutamiento y selección

Las calificaciones de la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo. Por ejemplo, se puede determinar que los gerentes exitosos de una empresa (identificados por medio de evaluaciones del desempeño) muestran ciertos comportamientos al realizar tareas clave. Entonces, estos datos pueden proporcionar puntos de referencia para evaluar las respuestas de los solicitantes que se obtienen por medio de entrevistas de comportamiento, las cuales analizamos 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 los puntajes 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

Una evaluación del desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo (CyD) de un empleado. Por ejemplo, si el puesto de Pat Compton requiere habilidad de escritura técnica y su evaluación revela una deficiencia de este aspecto, puede necesitar capacitación adicional en comunicación escrita. Si una empresa descubre que varios supervisores de primera línea tienen dificultad para disciplinar, pueden requerir sesiones de capacitación que aborden este problema. Al identificar deficiencias que afecten de manera adversa el desempeño, recursos humanos y los gerentes de línea pueden desarrollar programas de CyD que permitan a las personas desarrollar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias. Un sistema de evaluación no garantiza empleados adecuadamente capacitados y desarrollados. No obstante, la determinación de las necesidades de CyD es más precisa cuando existe información disponible sobre la evaluación. Un representante de RH de una empresa de manufactura lo dijo de esta manera: “estar conscientes de cualquier discrepancia entre cómo nos vemos a nosotros mismos y cómo nos ven los demás, mejora la autoconciencia”. Considera que aumentar la autoconciencia es una clave para lograr el máximo desempeño y por lo tanto, una pieza fundamental para el crecimiento y el desarrollo del personal.<sup>15</sup>

### Planeación y desarrollo de carrera

La planeación y el desarrollo de carrera deben verse desde un punto de vista tanto individual como organizacional. En cualquier caso, los datos de la evaluación del desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado y para determinar el potencial de la persona. Los gerentes pueden usar esa información para aconsejar a sus subordinados y ayudarlos a desarrollar e implementar sus planes de carrera.

### Programas de compensación

Los resultados de la evaluación del desempeño proporcionan un fundamento para la toma de decisiones racionales con respecto a los ajustes salariales. La mayoría de los gerentes creen que se debe recompensar el desempeño laboral sobresaliente de manera tangible, con incrementos salariales. Consideran que *los comportamientos que la empresa recompense serán los que ella obtendrá*. Recompensar los comportamientos necesarios para lograr los objetivos organizacionales es en el corazón del plan estratégico de una empresa. Para motivar el buen desempeño, una empresa debe diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño confiable y después recompensar en la misma medida a los trabajadores y equipos más productivos.

### Relaciones internas con los empleados

Los datos de la evaluación del desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de relaciones internas con los empleados, como la promoción, la destitución, la terminación de la relación laboral, los despidos y las transferencias. Por ejemplo, el desempeño de un empleado en un trabajo puede ser útil para determinar su habilidad para desempeñar otro trabajo en el mismo nivel, como se requiere para considerar las transferencias. Cuando el nivel de desempeño es inaceptable, la destitución o incluso la terminación de la relación laboral pueden ser adecuada. Cuando participan empleados que trabajan bajo un contrato, la antigüedad es comúnmente la base para considerar los despidos. Sin embargo, cuando la administración tiene más flexibilidad, el historial de desempeño de un empleado es, por lo general, un criterio más relevante.

### Evaluación del potencial de los empleados

Algunas organizaciones intentan determinar el potencial de los empleados evaluando su desempeño. Aunque los comportamientos pasados pueden ser los mejores indicadores de comportamientos futuros, el desempeño pasado de un empleado puede no indicar con exactitud su desempeño futuro en un nivel más alto o en un puesto diferente. El mejor vendedor de la empresa puede no contar con lo que se requiere para convertirse en un exitoso gerente de ventas de distrito, puesto en el que las tareas son diferentes. De modo similar, el mejor programador puede, si es promovido, ser un desastre como gerente de tecnología de la información (TI). Destacar en exceso las habilidades técnicas e ignorar otras habilidades igualmente importantes, es un error común al promover empleados a trabajos gerenciales. El reconocimiento de este problema ha hecho que algunas empresas separen la evaluación del desempeño, que se centra en el comportamiento pasado, de la evaluación del potencial, que se orienta hacia el futuro. Esas empresas han establecido *centros de evaluación*, analizados en el capítulo 6 como un método de selección, que abordaremos de nuevo más adelante en este capítulo como un complemento de la evaluación.

## 3 OBJETIVO

Analizar los factores ambientales de la evaluación del desempeño.

### Factores ambientales de la evaluación del desempeño

Muchos factores ambientales externos e internos pueden influir en el proceso de evaluación. Por ejemplo, la legislación requiere que los sistemas de evaluación no sean discriminatorios. En el caso de *Mistretta contra Sandia Corporation* (una subsidiaria de Western Electric Company, Inc.), una corte federal de distrito dictaminó en contra de la empresa, argumentando, “existe suficiente evidencia circunstancial para indicar que a través del proceso de evaluación del desempeño se advierten preferencias de edad así como políticas basadas en éstas, con detrimento del grupo de edad protegido”. El caso *Albermarle Paper contra Moody* apoyó 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 produzca un impacto desproporcionadamente negativo sobre un grupo minoritario.

El sindicato es otro factor externo que podría afectar el proceso de evaluación de una empresa. Los sindicatos tradicionalmente han destacado la antigüedad como la base para las promociones y los incrementos salariales. Se pueden oponer terminantemente al uso de un sistema de evaluación del desempeño diseñado por la administración y que se utilice para esos propósitos.

Los factores que se encuentran en el ambiente interno también pueden afectar el 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, que cada vez con mayor frecuencia utilizan equipos para realizar trabajos, reconocen los resultados generales de los equipos, así como las contribuciones individuales. Una cultura poco confiable, no proporciona el ambiente necesario para estimular el alto desempeño de individuos y equipos. En un ambiente de este tipo, la credibilidad de un sistema de evaluación se deteriorará a pesar de sus méritos.

#### 4 OBJETIVO

Describir el proceso de evaluación del desempeño.

### El proceso de evaluación del desempeño

Como muestra la figura 8.1, el punto de partida del proceso de ED es identificar las metas de desempeño. Después, este ciclo continuo prosigue con la comunicación de las metas a los interesados y el establecimiento de criterios de desempeño. Posteriormente, se toman decisiones con respecto a quién será el responsable de la evaluación, el periodo de evaluación, los métodos que se utilizarán y la función del software, si es pertinente. Durante el proceso, se anticiparán y considerarán los problemas potenciales de la evaluación junto con las características de sistemas eficaces. Después, la administración proporcionará *coaching* y otro tipo de apoyo adaptable a la CyD, a medida que avanza el periodo de evaluación y se observa el trabajo del empleado. Entonces el desempeño se evalúa formalmente. El paso final consiste en el análisis de la evaluación junto con el empleado, el establecimiento de metas tentativas y las repeticiones del ciclo.

Probablemente, un sistema de evaluación no sirva eficazmente para todos los propósitos deseados, así que la administración debe seleccionar las metas específicas que considere como las más importantes, así como factibles de manera realista. Por ejemplo, algunas empresas desean destacar el desarrollo de los empleados, en tanto que otras organizaciones se centran en decisiones administrativas, como ajustes salariales. Muchos sistemas de ED fracasan porque la administración espera demasiado de un método y no determina específicamente lo que desea que el sistema logre.

Después de que la empresa establece las metas de evaluación específicas, los trabajadores y los equipos deben entender sus expectativas en el cumplimiento de sus tareas. Esta

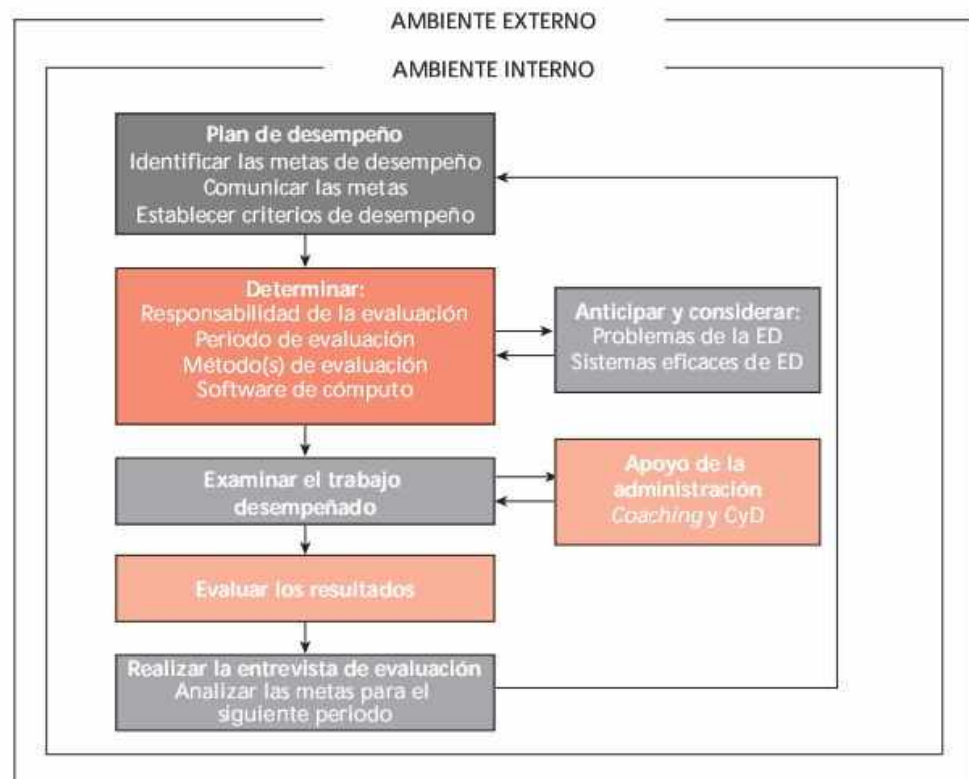


Figura 8.1 El proceso de evaluación del desempeño

comprensión se facilita enormemente cuando los empleados han participado en el establecimiento de las metas. Al final del periodo de evaluación, el evaluador y el empleado revisan el desempeño y lo evalúan comparándolo con estándares definidos. Esta revisión ayuda a determinar, qué tan bien han cumplido los empleados estos estándares, define las razones de las deficiencias y desarrolla un plan para corregir los problemas. El análisis también establece las metas para el siguiente periodo de evaluación.

## 5 OBJETIVO

Identificar los aspectos del desempeño de una persona que una organización debe evaluar.

## Establecer criterios de desempeño

¿Qué aspecto del desempeño de una persona debe evaluar una organización? La investigación reciente sugiere que aun dentro de la misma empresa los gerentes usan a menudo criterios completamente diferentes.<sup>16</sup> En la práctica, los criterios de evaluación más comunes son los rasgos, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento.

### Rasgos

Ciertos rasgos de los empleados como la *actitud*, la *apariencia* y la *iniciativa* son la base de algunas evaluaciones. Sin embargo, muchas de estas cualidades usadas comúnmente son subjetivas y no se relacionan con el desempeño o son difíciles de definir. En tales casos, pueden surgir evaluaciones inexactas y también crear problemas legales a la organización. Al mismo tiempo, ciertos rasgos se pueden relacionar con el desempeño y, si se establece esta relación, será adecuado utilizarlos.

### Comportamientos

Cuando el resultado laboral de un individuo es difícil de determinar, las organizaciones pueden evaluar el comportamiento o las capacidades de la persona que se relacionan con el trabajo. Por ejemplo, un comportamiento adecuado a evaluar en un gerente podría ser el *estilo de liderazgo*. Para las personas que trabajan en equipos, podría ser adecuado evaluar el *trabajo en equipo* y la *cooperación* o la *orientación hacia el servicio al cliente*. Los comportamientos deseados pueden ser apropiados como criterios de evaluación porque si se reconocen y recompensan, los empleados tienden a repetirlos. Si ciertos comportamientos producen los resultados deseados, ameritan usarse en el proceso de evaluación.

#### Competencias:

Incluyen una amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser técnicos en naturaleza, se relacionan con habilidades interpersonales o se orientan hacia los negocios.



Web Wisdom  
Grote Consulting  
Corporation

[www.novatraining.com/  
trainers/dickgrote.html](http://www.novatraining.com/trainers/dickgrote.html)

Este sitio Web proporciona información sobre un proveedor líder de capacitación y educación profesional.

### Competencias

Las **competencias** incluyen una amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser técnicos por naturaleza, se relacionan con habilidades interpersonales o se orientan hacia los negocios. Dick Grote, presidente de Grote Consulting Corporation con sede en Dallas, recomienda la necesidad de incluir competencias culturales, como la ética y la integridad en todos los puestos. Agrega que también hay competencias que son específicas de ciertos puestos. Por ejemplo, el pensamiento analítico y la orientación hacia el logro pueden ser esenciales en puestos profesionales. En puestos de liderazgo, las competencias relevantes podrían incluir el desarrollo de talento, la delegación de autoridad y las habilidades de manejo de personal. Las competencias seleccionadas con propósitos de evaluación deben ser aquellas que se relacionan estrechamente con el éxito laboral.<sup>17</sup>

La investigación realizada por la Universidad de la Escuela de Negocios de Michigan y patrocinada por la SHRM y la Global Consulting Alliance, determinó que el éxito de RH depende de la competencia y las habilidades específicas en las cinco áreas clave siguientes:<sup>18</sup>

- **Contribución estratégica:** relacionar a las empresas con sus mercados y alinear rápidamente los comportamientos de los empleados con las necesidades organizacionales.
- **Conocimiento de negocios:** saber cómo se dirigen las empresas y traducir esto en acción.
- **Credibilidad personal:** demostrar un valor mensurable; ser parte de un equipo ejecutivo.

- *Entrega de RH*: proporcionar a los clientes un servicio eficiente y eficaz en las áreas de dotación de personal, gestión del desempeño, desarrollo y evaluación.
- *Tecnología de RH*: usar la tecnología y medios basados en Internet para entregar valor a los clientes.

Para obtener información adicional sobre esta investigación, visite [www.shrm.org/competencies](http://www.shrm.org/competencies).



[www.pass-gca.com/](http://www.pass-gca.com/)

Éste es el sitio Web de una red mundial de empresas de consultoría con socios en los cinco continentes.

### Logro de metas

Si las organizaciones consideran que los *finés* son más importantes que los *medios*, los resultados del logro de metas se convierten en un factor adecuado para evaluar. Las empresas siguen este enfoque cuando se utiliza un proceso orientado hacia las metas. Los resultados establecidos deben estar bajo el control de la persona o el equipo, y esos resultados deben ser los que conduzcan al éxito de la empresa. En niveles superiores, las metas se podrían relacionar con aspectos financieros, como las utilidades o el flujo de efectivo, y aspectos del mercado como la participación en el mercado o la posición en éste. En niveles organizacionales inferiores, los resultados podrían ser satisfacer las necesidades de calidad del cliente y realizar entregas de acuerdo con el programa comprometido.<sup>19</sup>

Para facilitar el proceso, el gerente necesita proporcionar ejemplos específicos de cómo 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 a la ayuda y los recursos que el gerente debe proporcionar. Este aspecto de la evaluación de los empleados debe ser el elemento más positivo de todo el proceso, y ayudar al empleado a centrarse en un comportamiento que produzca resultados positivos para todos los interesados.

### Potencial de mejoramiento

Cuando las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados, muchos de los criterios utilizados se enfocan al pasado. Desde el punto de vista de la gestión del desempeño, el problema es que no se puede cambiar el pasado. A menos que la empresa tome pasos hacia delante, los datos de evaluación se convierten simplemente en documentos históricos. Por lo tanto, las compañías deben destacar el futuro, incluyendo los comportamientos y los resultados necesarios para desarrollar al empleado y, en el proceso, lograr las metas de la empresa. Esto implica una evaluación del potencial del empleado.<sup>20</sup> Como se estableció previamente, muchas empresas usan los centros de evaluación con este propósito. En cualquier situación, incluir este factor en el proceso de evaluación ayuda a garantizar una planeación de carrera y un desarrollo más efectivo.

Debemos recordar que los criterios de evaluación presentados aquí no son mutuamente excluyentes. De hecho, muchos sistemas de evaluación son una combinación de estos enfoques.

## 6 OBJETIVO

Identificar quién debe ser el responsable de la evaluación y del periodo de desempeño.

### Responsabilidad del desempeño

En la mayoría de las organizaciones, el departamento de recursos humanos es responsable de coordinar el diseño y la implementación de programas de evaluación del desempeño. No obstante, es importante que los gerentes de línea cumplan una función clave de principio a fin. Con frecuencia, estos gerentes realizan las evaluaciones y deben participar directamente en el programa si desean que éste tenga éxito. Existen varias posibilidades en cuanto a la persona que calificará al empleado y éstas se presentan a continuación.

#### Supervisor inmediato

El supervisor inmediato de un empleado es la opción más común para evaluar el desempeño. Éste sigue siendo el caso y existen varias razones para ello. En primer lugar, el supervisor está en una posición excelente para observar el desempeño del empleado. Otra razón es que el supervisor tiene la responsabilidad de dirigir una unidad específica. Cuando

alguien más tiene la tarea de evaluar a los subordinados, la autoridad del supervisor se deteriora. Por último, la capacitación y el desarrollo de los subordinados es un elemento importante del trabajo de todo gerente, y como se mencionó previamente, los programas de evaluación y el desarrollo de empleados por lo general se relacionan en forma estrecha.

En el aspecto negativo, el supervisor inmediato puede destacar ciertos aspectos del desempeño y descuidar otros. Además, se sabe que los gerentes manipulan las evaluaciones para justificar los incrementos salariales y las promociones.

Cuando la geografía separa a los subordinados de sus supervisores, la evaluación se vuelve más difícil. En otros casos, el empleado evaluado puede tener más conocimientos técnicos que su jefe y esto representa otro problema potencial. Una sugerencia para superar estas desventajas es hacer que los subordinados participen más de cerca en el proceso. Se les puede pedir que sugieran formas para evaluar su desempeño en forma justa y después usar sus sugerencias como parte de los criterios de evaluación.<sup>21</sup>

En la mayoría de los casos, el supervisor inmediato seguirá participando en la evaluación del desempeño. Sin embargo, las organizaciones buscarán alternativas debido a las innovaciones organizacionales que han surgido y el deseo de ampliar la perspectiva de la evaluación.

### Subordinados

Históricamente, nuestra cultura ha visto en forma negativa la evaluación por los subordinados. No obstante, esta forma de pensar ha cambiado un poco. Algunas empresas han concluido que la evaluación de los gerentes por los subordinados es tanto factible como necesaria. Argumentan que los subordinados están en una excelente posición para ver la eficacia de sus superiores. Los defensores de este enfoque creen que los supervisores se volverán especialmente conscientes de las necesidades del grupo de trabajo y realizarán una mejor labor de dirección. Los críticos tienen la inquietud de que el gerente quede atrapado en un concurso de popularidad o que los empleados teman a las represalias. Para que este enfoque tenga alguna oportunidad de éxito la empresa debe garantizar el anonimato de los evaluadores. Esto podría ser particularmente difícil en un departamento pequeño, sobre todo si la información demográfica de la forma de evaluación identifica a los evaluadores.

### Colegas

Una ventaja importante del uso de colegas para evaluar el desempeño, es que trabajan cerca del empleado evaluado y probablemente tengan una perspectiva no distorsionada del desempeño típico, especialmente en las tareas que se realizan en equipo.<sup>22</sup> Las organizaciones usan con mayor frecuencia equipos, incluyendo a los que son autodirigidos. Entre las razones para realizar evaluaciones conducidas por miembros del equipo están las siguientes:

- Los miembros del equipo conocen mejor el desempeño de los demás que cualquier otra persona y por lo tanto, pueden evaluar el desempeño con mayor exactitud.
- La presión de los colegas es un motivador poderoso para los miembros del equipo.
- Los miembros que reconocen que sus compañeros de equipo evaluarán su trabajo muestran un mayor compromiso y productividad.
- La revisión que realizan los colegas incluye numerosas opiniones y no depende de una opinión individual.

Entre los problemas que existen con las evaluaciones realizadas por colegas, está la renuencia de algunas personas que trabajan en forma muy cercana, sobre todo en equipos, de criticarse unas a otras. Por otro lado, si un empleado tiene dificultades con otro, podría realmente vengarse del “enemigo”, dando como resultado una evaluación injusta.<sup>23</sup> Otro problema concierne a los colegas que interactúan ocasionalmente, como es el



caso de las juntas de directores, que carecen con frecuencia de la información necesaria para realizar una evaluación exacta. En algunos casos, los miembros de un equipo pueden tener una capacitación en evaluación del desempeño escasa o nula, por lo que requieren de dicha capacitación, del mismo modo que cualquiera que participa en el proceso de evaluación.

### Autoevaluación

Si los empleados entienden sus objetivos y los criterios usados para la evaluación, están en una buena posición para evaluar su propio desempeño. Muchas personas saben qué es lo que hacen bien en su trabajo y qué necesitan mejorar. Si tiene la oportunidad, analizarán su propio desempeño en forma objetiva y tomarán las medidas para mejorarlo. Además, como el desarrollo de los empleados es autodesarrollo, aumenta la motivación de aquéllos que evalúan su propio desempeño. Incluso si la autoevaluación no forma parte del sistema, el empleado debe al menos proporcionar una lista de sus logros y contribuciones más importantes durante el periodo de evaluación. Esto evitará que el gerente se sorprenda cuando el empleado se queje, quizá en forma justificada, “¡ni siquiera mencionaste el contrato con Bandy que conseguí en diciembre pasado!”

Como un complemento a otros enfoques, la autoevaluación es muy atractiva para los gerentes que se interesan principalmente en la participación y el desarrollo de los empleados. Sin embargo, para propósitos de compensación, su valor es considerablemente menor. Algunas personas son expertas en atribuir un buen desempeño a sus propios esfuerzos y un desempeño pobre al esfuerzo de los demás.

### Evaluación por clientes

El comportamiento de los clientes determina el grado de éxito de una empresa. Por lo tanto, algunas organizaciones creen que es importante obtener información sobre el desempeño de esta fuente decisiva. Las organizaciones usan este enfoque porque muestra un compromiso con el cliente, promueve la responsabilidad de los empleados y fomenta el cambio. Las metas de los ejecutivos con relación a los clientes tienen generalmente una naturaleza amplia y estratégica, en tanto que las metas de los empleados de niveles inferiores tienden a ser más específicas. Por ejemplo, una meta podría ser mejorar la calificación de la entrega exacta o reducir a la mitad el número de clientes insatisfechos. Es importante que los empleados participen en el establecimiento de sus metas e incluir solamente los factores que estén bajo su control.

## El periodo de evaluación

Las evaluaciones formales del desempeño se preparan generalmente en intervalos específicos. Sin embargo, algo aún más significativo es la interacción continua, sobre todo informal, que incluye el *coaching* y otras actividades de desarrollo que continúan a través del periodo de evaluación. La retroalimentación del desempeño una vez al año no es suficiente. El departamento de RH debe condicionar a los gerentes a entender que la gestión del desempeño es un proceso continuo que forma parte de su trabajo diario.<sup>24</sup>

Aunque no hay nada mágico en cuanto al periodo de revisiones formales de evaluación, en la mayoría de las organizaciones éstas se realizan anual o semestralmente. Con frecuencia, la primera evaluación de un subordinado se puede llevar a cabo al final de un periodo de prueba, esto es, de 30 a 90 días después de su fecha de ingreso.<sup>25</sup>

En organizaciones de tecnología de vanguardia, la velocidad del cambio exige que el periodo de desempeño sea más corto, quizá de tres a cuatro meses. Una fuente opina que llevar a cabo revisiones una o dos veces al año, es como tratar de ponerse en forma ejercitándose sólo una vez al mes, simplemente no funciona.<sup>26</sup>

Es necesario relacionar la comunicación del desempeño con el ciclo laboral actual. Así, los análisis de los logros pueden ir al mismo ritmo que las nuevas metas y prioridades. En el ambiente de negocios actual, es conveniente que todas las empresas consideren la supervisión del desempeño de manera frecuente. Los cambios ocurren tan rápidamente que los empleados necesitan revisar los objetivos y sus propias funciones durante todo el año para realizar los cambios correspondientes. Realizar evaluaciones formales en intervalos

predeterminados es una buena idea si no es la única vez en que los gerentes y empleados analizan el desempeño. Si los gerentes no tienen el hábito de orientar a sus empleados regularmente, la evaluación formal puede ser agobiante.<sup>27</sup>

Algunas organizaciones usan la fecha de contratación del empleado para determinar el periodo de evaluación. Sin embargo, con el propósito de que haya regularidad, es aconsejable realizar evaluaciones en fechas programadas y no cada año. Si las empresas no conducen todas las evaluaciones al mismo tiempo, será imposible realizar las comparaciones necesarias entre empleados.

## 7 OBJETIVO

Identificar los diversos métodos de evaluación del desempeño.



Web Wisdom

Evaluación del desempeño: The Complete Online Guide

[www.performance-appraisal.com/home.htm](http://www.performance-appraisal.com/home.htm)

Este sitio Web pertenece a una empresa que diseña, desarrolla y entrega sistemas de evaluación corporativa y del desempeño, tanto en línea como tradicional, además de servicios de consultoría y capacitación relacionados.

## Métodos de evaluación del desempeño

Los gerentes pueden elegir entre varios métodos de evaluación. El tipo del sistema de evaluación del desempeño que se utilice dependerá de su propósito. Si el énfasis principal está en la selección de personal para promoción, capacitación e incrementos salariales por méritos, puede ser adecuado un método tradicional como las escalas de calificación. Los métodos de colaboración, incluyendo los datos que proporcionan los mismos empleados, demostrarán ser adecuados para ayudarlos a ser más eficaces.

### Evaluación de retroalimentación de 360 grados

Recuerde que la evaluación de retroalimentación se analizó en la “ARH en acción” al inicio de este capítulo. Según algunos gerentes, el método de retroalimentación de 360 grados sólo es adecuado con propósitos de desarrollo. Sus razones se basan en la inquietud de que cuando los evaluadores consideran que pueden lastimar a otros por lo que dicen en la evaluación, no serán honestos. Es el punto de vista del antiguo presidente de GE, Jack Welch, quien sostenía que el sistema de 360 grados se había “disfrazado” en su empresa y que las personas se decían cosas agradables unas a otras generando buenas calificaciones para todos.<sup>28</sup> Otro punto de vista importante, con una perspectiva opuesta, es que la información que proporcionan los colegas, quienes pueden ser competidores en aumentos de sueldos y promociones, podría distorsionar intencionalmente la información y sabotear al colega. No obstante, ya que muchas empresas utilizan la evaluación de retroalimentación de 360 grados, incluyendo a casi todas las empresas *Fortune* 100,<sup>29</sup> éstas han encontrado formas para evitar las trampas.

Un estudio detallado de 43 organizaciones globales determinó las seis mejores prácticas que las organizaciones usan para obtener lo medular de la evaluación de retroalimentación de 360 grados.<sup>30</sup>

- Utilizar el sistema principalmente para el desarrollo individual.
- Vincular el proceso con las prioridades estratégicas.
- Ejercer un control de administración estricto sobre cada aspecto del proceso.
- Utilizar niveles directivos como modelos a seguir.
- Utilizar capacitadores internos altamente calificados.
- Evaluar el rendimiento sobre la inversión o la eficacia del proceso.

El mayor riesgo con la retroalimentación de 360 grados es la confidencialidad. Muchas empresas abastecen externamente el proceso de 360 grados para que los participantes sientan confianza de que la información que comparten y reciben es completamente anónima. La información es muy sensible y, cuando está en manos equivocadas, puede influir en las carreras.<sup>31</sup>

### Método de escalas de calificación:

Un método de evaluación del desempeño de amplia aceptación que califica a los empleados de acuerdo con factores definidos.

### Escalas de calificación

El **método de escalas de calificación** es un enfoque de evaluación de amplia aceptación que califica a los empleados de acuerdo con factores definidos. Al usar este enfoque, los evaluadores registran sus apreciaciones sobre el desempeño en una escala que incluye varias categorías, generalmente en número de cinco a siete, definidas por medio de adjetivos como *sobresaliente*, *cumple con las expectativas* o *necesita mejorar*. Aunque los sistemas

Nombre	Título del puesto
Supervisor/Gerente	Departamento
Periodo de evaluación	De A

Evaluar el desempeño en cada uno de los siguientes factores considerando una escala del 1 al 5:  
 5 = sobresaliente, supera sistemáticamente las expectativas en este factor.  
 4 = por arriba de las expectativas, cumple sistemáticamente y excede ocasionalmente las expectativas.  
 3 = cumple las expectativas, cumple sistemáticamente las expectativas.  
 2 = por debajo de las expectativas, en ocasiones, no cumple las expectativas.  
 1 = necesita mejoramiento, sistemáticamente no cumple las expectativas.

**Parte 1: Resultados de las tareas (obtuvo 80 por ciento del puntaje total)**  
 Enumere los factores de desempeño de la descripción de puesto acordados mutuamente y las metas establecidas en la revisión de desempeño previa.

	<b>Puntos</b>
• _____	_____
• _____	_____
• _____	_____
• _____	_____
• _____	_____
• Calidad del trabajo	_____
• Cantidad del trabajo	_____
<b>Total de puntos</b>	_____
<b>Puntaje promedio (Dividir el total de los puntos entre el número de factores utilizados)</b>	_____ Multiplicado por 16 = _____
<b>Comentarios</b> _____	
_____	

**Parte 2: Comportamientos personales (10 por ciento del puntaje total)**

• Liderazgo	_____
• Habilidades interpersonales	_____
• Desarrollar a otros	_____
• Servicio al cliente	_____
• Trabajo en equipo	_____
<b>Total de puntos</b>	_____
<b>Puntaje promedio (Dividir el total de los puntos entre el número de factores atribuibles)</b>	_____ Multiplicado por 2 = _____
<b>Comentarios</b> _____	
_____	

**Figura 8.2** Método de escalas de calificación de la evaluación del desempeño

proporcionan con frecuencia una calificación general, el método generalmente permite el uso de más de un criterio de desempeño. Una razón de la aceptación del método de escalas de calificación es su sencillez, ya que permite evaluaciones rápidas de muchos empleados. Cuando se cuantifican las calificaciones, el método facilita la comparación del desempeño de los empleados.

Los factores elegidos para la evaluación son generalmente de dos tipos: relacionados con el puesto y las características personales. Observe que en la figura 8.2, los factores relacionados con el puesto incluyen la calidad y la cantidad del trabajo, en tanto que los factores personales incluyen comportamientos como las habilidades interpersonales y rasgos, como la capacidad de adaptación. El calificador (evaluador) completa la forma indicando el grado de cada factor que describe mejor al empleado y su desempeño. En esta ilustración, los evaluadores suman y después promedian los puntos de cada parte. Después, multiplican este promedio por un factor que representa el valor dado a cada sección. El puntaje final (puntos totales) del empleado es el total de puntos de cada sección.

Algunas empresas proporcionan un espacio al evaluador para hacer comentarios sobre la evaluación de cada factor. Esta práctica se puede fomentar especialmente, o incluso

**Parte 3: Rasgos personales (10 por ciento del puntaje total)**

- Capacidad de adaptación \_\_\_\_\_
- Juicio \_\_\_\_\_
- Apariencia \_\_\_\_\_
- Actitud \_\_\_\_\_
- Iniciativa \_\_\_\_\_

**Total de puntos** \_\_\_\_\_

**Puntaje promedio (dividir el total de puntos entre 5)** \_\_\_\_\_ Multiplicado por 2 = \_\_\_\_\_

**Comentarios:**  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Puntos de la Parte 1** \_\_\_\_\_ **+ Parte 2** \_\_\_\_\_ **+ Parte 3** \_\_\_\_\_ **= Total de puntos** \_\_\_\_\_

**Metas de desempeño para el siguiente período de evaluación:**

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**Actividades de autodesarrollo para este empleado**  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Comentarios del empleado**  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

<b>Evaluado por:</b>	<b>Título</b>	<b>Fecha</b>
<b>Aprobado</b>	<b>Título</b>	<b>Fecha</b>
<b>Firma del empleado (no indica acuerdo necesariamente)</b>	<b>Título</b>	<b>Fecha</b>

Figura 8.2 (continuación)

requerir, cuando el evaluador da una calificación extrema, tanto muy alta como muy baja. Por ejemplo, si un empleado es calificado con *necesita mejorar* (1 en la forma de muestra) en el factor *trabajo en equipo*, el evaluador proporciona una justificación por escrito de esta evaluación tan baja. El propósito de este requisito es centrarse en corregir las deficiencias y evitar los juicios hechos de manera arbitraria y precipitada.

Para recibir una calificación *sobresaliente* en un factor como *calidad del trabajo*, una persona debe superar sistemáticamente los requisitos laborales prescritos. Aunque la forma de muestra es deficiente con respecto a esto, cuanto más precisa sea la definición de los factores y grados, mayor será la exactitud con la que el evaluador calificará el desempeño del trabajador. Cuando los diversos niveles de desempeño se describen simplemente como *por arriba de las expectativas* o *por debajo de las expectativas* sin mayor detalle, ¿qué aprendió el empleado realmente? Estas generalidades no proporcionan la guía necesaria para mejorar el desempeño. Es importante que cada evaluador interprete los factores y grados de la misma manera. Los evaluadores adquieren esta habilidad por medio de la capacitación en evaluación del desempeño. Muchas formas de escalas de calificación también toman en cuenta el comportamiento futuro. Observe que la forma presentada en la figura 8.2

tiene espacio para las metas de desempeño y las actividades de autodesarrollo para el siguiente periodo de evaluación.

#### **Método de incidentes críticos:**

Una técnica de evaluación del desempeño que requiere un registro por escrito de las actividades laborales de los empleados ya sean muy favorables o bien muy desfavorables.

### **Incidentes críticos**

El **método de incidentes críticos** requiere mantener registros por escrito de las actividades laborales de los empleados, ya sean muy favorables o bien muy desfavorables. Cuando una acción de este tipo (un incidente crítico) afecta la eficacia del departamento en forma significativa, tanto positiva como negativamente, el gerente la registra. Al final del periodo de evaluación, se usan estos registros junto con otros datos para evaluar el desempeño. Con este método, la evaluación abarcará todo el periodo y no sólo las últimas semanas o meses.

#### **Método de ensayo:**

Un método de evaluación del desempeño en el que el evaluador redacta una breve narración que describe el desempeño de un empleado.

### **Ensayo**

En el **método de ensayo** el evaluador redacta una breve narración que describe el desempeño de un empleado. Este método tiende a centrarse en el comportamiento extremo que el empleado presenta en su trabajo más que en el desempeño rutinario que presenta día con día. Las calificaciones de este tipo dependen principalmente de la habilidad de redacción del evaluador. Los supervisores con excelentes habilidades de redacción, si están dispuestos, pueden hacer que un trabajador mediocre parezca un empleado con un alto desempeño. Comparar los ensayos de las evaluaciones es difícil porque no existen criterios comunes. Sin embargo, algunos gerentes creen que el método de ensayo no sólo es el más sencillo, sino también un enfoque aceptable hacia la evaluación de los empleados.

#### **Método de estándares laborales:**

Un método de evaluación del desempeño que compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o un nivel esperado de producción.

### **Estándares laborales**

El **método de estándares laborales** compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o un nivel esperado de producción. Los estándares reflejan la producción normal de un trabajador promedio que opera a un ritmo normal. Las empresas pueden aplicar estándares laborales a casi todo tipo de puesto, pero los de producción reciben generalmente la mayor atención. Existen varios métodos disponibles para determinar estándares laborales, como el estudio de tiempo y las muestras de trabajo. Una ventaja evidente del uso de estándares como criterios de evaluación es la objetividad pero para que los empleados la perciban deben comprender claramente cómo se establecieron dichos estándares, por lo que la administración también debe explicar la razón de cualquier cambio en los mismos.

#### **Método de clasificación:**

Un método de evaluación del desempeño en el que el evaluador coloca a todos los empleados de un grupo en orden de calificación según su desempeño general.

### **Clasificación**

En el **método de clasificación**, el evaluador coloca a todos los empleados de un grupo en orden de calificación según su desempeño general. Por ejemplo, el mejor empleado del grupo se clasifica en el lugar más alto y el peor en el más bajo. Se sigue este procedimiento hasta que se clasifica a todos los empleados. Surge una dificultad cuando todos los empleados tienen niveles similares de desempeño (según la percepción del evaluador).

La *comparación de pares* es una variante del método de clasificación en la que el desempeño individual se compara con el de cada empleado del grupo. Un solo criterio, como el desempeño general, es con frecuencia la base de esta comparación. El empleado que recibe el mayor número de comparaciones favorables obtiene la clasificación más alta.

Siempre que la administración debe tomar decisiones de RH, algunos profesionales del área se oponen al uso de un enfoque comparativo como el de la clasificación. Creen que los empleados son promovidos o reciben grandes incrementos salariales no porque logren sus objetivos, sino más bien porque los logran mejor que los demás empleados que integran su grupo de trabajo. Tales decisiones van más allá del desempeño de una sola persona y, por lo tanto, necesitan ser consideradas en forma más amplia.

**Método de distribución obligatoria:**

Un método de evaluación del desempeño que requiere que el evaluador asigne personas de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías similar a una distribución de frecuencias normal.

**Distribución obligatoria**

Los **métodos de distribución obligatoria** requieren que el evaluador asigne personas de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías similar a una distribución de frecuencias normal. Los sistemas de distribución obligatoria han existido durante décadas y varias de las empresas más admiradas de *Fortune* como Microsoft, Cisco Systems, Hewlett-Packard, Sun Microsystems, Conoco, Capital One Financial Corporation, Intel y General Electric los utilizan hoy en día.<sup>32</sup> Debido a una economía más lenta y a un aumento del énfasis en el pago por desempeño, muchas empresas han instituido estas clasificaciones o se han vuelto más rígidas con sus sistemas existentes. Los asesores de la distribución obligatoria creen que facilitan la elaboración de presupuestos y se protegen de los gerentes débiles que son demasiado tímidos para deshacerse de los empleados con un desempeño pobre. Consideran que las clasificaciones obligatorias requieren que los gerentes sean honestos con los trabajadores acerca de su desempeño.<sup>33</sup>

En el sistema de GE, todos los directivos son clasificados, colocando a los que tienen el mejor desempeño en el 20 por ciento más alto, al grupo siguiente en el 70 por ciento medio y a los que tienen el peor desempeño en el 10 por ciento inferior. Los que tienen el desempeño más pobre, después de darles tiempo para mejorar, generalmente son despedidos.<sup>34</sup> Si alguno de los que tienen un desempeño deficiente es capaz de mejorarlo, ¡imáginese lo nervioso que podría estar cualquiera del grupo del 70 por ciento!

Aunque lo usan algunas empresas prestigiosas, el sistema de distribución obligatoria como el de GE parece ser poco aceptado para muchos gerentes. De acuerdo con una fuente, este sistema fomenta la competencia feroz, la paranoia, la mala voluntad general y destruye la lealtad de los empleados. Un banquero del Medio Oeste afirma que su empresa “inició recientemente un sistema rank and yank (o de mejores y peores) que impacta directamente al ‘equipo de trabajo’ que la administración, según dice, desea estimular. No me digas primero que se supone que debo trabajar en bien del equipo y después que el 10 por ciento de nosotros perderá su empleo porque me aseguraré de no estar en el 10 por ciento inferior”.<sup>35</sup>

Los críticos de la distribución obligatoria argumentan que se fuerza a los gerentes a penalizar a un buen aunque no excelente empleado, que forma parte de un equipo superestrella. Una razón por la que los empleados se oponen a la clasificación obligatoria es que sospechan que las clasificaciones son una forma en que las empresas racionalizan los despidos con mayor facilidad. En cualquier caso, según Lorraine Ahlers-Mack, una abogada laboral de la ciudad de Nueva York, habrá muchos litigios con relación a este asunto.<sup>36</sup> Goodyear Tire & Rubber Company abandonó la parte de distribución obligatoria de su sistema de calificación del desempeño para asalariados, justo cuando algunos abogados contra la discriminación, planeaban entablar una demanda colectiva. El plan exigía una proporción de “10-80-10” similar al que desarrolló General Electric.<sup>37</sup>

**Escala de calificación basada en el comportamiento (BARS):**

Un método de evaluación del desempeño que combina elementos de la escala de calificación tradicional y los métodos de incidentes críticos.

**Escala de calificación basada en el comportamiento**

El método de la **escala de calificación basada en el comportamiento (BARS)**, combina elementos de la escala de calificación tradicional y los métodos de incidentes críticos. En este método, se presentan varios niveles de desempeño junto a una escala que los describe en cuanto al comportamiento laboral específico de un empleado. Por ejemplo, suponga que el factor elegido para evaluar a un grupo de empleados que trabajan como entrevistadores es la *habilidad para asimilar e interpretar políticas*. En el extremo *muy positivo* de este factor podría estar “se espera que este entrevistador sirva como una fuente de información con respecto a políticas nuevas y modificadas para otros empleados de la organización”. En el extremo *muy negativo* de este factor podría estar, “incluso después de repetidas explicaciones, este entrevistador no entendería los nuevos procedimientos”. Podrían existir varios niveles entre el extremo muy negativo y el muy positivo. Más que hacer que los evaluadores juzguen la calidad del desempeño de un subordinado, el evaluador es capaz de determinar en forma más objetiva con cuánta frecuencia se desempeña el empleado en cada nivel definido.

El método BARS difiere de las escalas de calificación porque, en vez de usar adjetivos en cada punto de la escala, utiliza bases de comportamiento relacionadas con el criterio que se mide. Esta modificación aclara el significado de cada punto de la escala y reduce la

tendencia del evaluador y el error por anclar la calificación con ejemplos de comportamiento específicos basados en la información de análisis de puestos. En lugar de proporcionar un espacio para registrar una cifra de calificación para una categoría, como *por arriba de las expectativas*, el método BARS ofrece ejemplos de dicho comportamiento. Este enfoque facilita el análisis de la calificación porque aborda comportamientos específicos, superando así las debilidades de otros métodos de evaluación. A pesar de las ventajas aparentes del método BARS, los informes sobre su eficacia son confusos. Una deficiencia específica es que los comportamientos usados se orientan más a la *actividad* que a los *resultados*. Además, el método puede no ser económicamente viable debido a que cada categoría de empleo requiere su propio método de BARS. No obstante, entre las diversas técnicas de evaluación, el método BARS es quizá el más defendible ante la corte porque se basa en comportamientos laborales actuales que son posibles de observar.<sup>38</sup>

### Sistemas basados en resultados

#### Sistema basado en resultados:

Un método de evaluación del desempeño en el que el gerente y el subordinado acuerdan en conjunto los objetivos para el siguiente periodo de evaluación.

El gerente y el subordinado acuerdan en conjunto los objetivos para el siguiente periodo de evaluación en un **sistema basado en resultados**, que en el pasado era una forma de *administración por objetivos*. En un sistema de este tipo, un objetivo podría ser, por ejemplo, reducir el desperdicio en un 10 por ciento. Al final del periodo de evaluación, ésta se centra en qué tan bien logró el empleado su objetivo.

Como el propósito de las organizaciones es lograr metas, un sistema basado en resultados tiene un valor evidente. Una ventaja distintiva de este enfoque es que proporciona una medida de logro frente a objetivos predeterminados. Sin embargo, debido a que los resultados del desempeño no indican *cómo* cambiar, el método puede ser menos útil para el desarrollo del personal. Sin embargo, un enfoque orientado hacia los resultados seguirá siendo una técnica popular para evaluar a los empleados, sobre todo a los gerentes.<sup>39</sup>

### Centros de evaluación

El uso principal de los centros de evaluación es identificar y seleccionar candidatos para puestos directivos, como se analizó en el capítulo 7. Su función en el desarrollo del personal es también importante. Los centros de evaluación permiten a los candidatos demostrar aspectos del desempeño relacionados con el empleo por medio de ejercicios que simulan las situaciones importantes que ocurren en el trabajo.<sup>40</sup> Algunas evaluaciones del desempeño no sólo intentan juzgar el desempeño, que se enfoca básicamente en el pasado, sino también determinan el potencial de progreso de una persona, que se orienta hacia el futuro. Reconociendo las diferencias de los propósitos y la dificultad que un sistema de ED tendrá para lograr ambos objetivos, algunas empresas optan por usar centros de evaluación junto con su sistema de evaluación.

Encontrar el *mejor* sistema de evaluación del desempeño parece ser un reto sin fin para la mayoría de las organizaciones. Algunas, sin embargo, parecen recurrir a un enfoque más estratégico del proceso. En vez de usar el conocido ritual “marque el cuadro, escriba un comentario”, algunas organizaciones están integrando a sus sistemas de ED la declaración de la misión, la visión y los valores de la empresa.<sup>41</sup>

## 8 OBJETIVO

Describir cómo se utiliza el software en la evaluación del desempeño.

### Uso de software

Existe software disponible para registrar los datos de la evaluación. Como un ejemplo, KnowledgePoint's *Performance Now* proporciona una serie de plantillas estandarizadas, aunque detalladas, para la revisión. El evaluador comienza a incluir a los empleados en un cuadro de diálogo tabulado, seleccionando una categoría específica de puesto, como administrativo, gerencial o de manufactura. Después, *Performance Now* incluye las categorías de desempeño adecuadas a la revisión, junto con texto de pruebas para cada categoría. El evaluador edita el texto en el procesador de palabras. Un botón de la barra de herramientas ofrece consejos relacionados con el contexto, incluyendo sugerencias sobre cómo mejorar el desempeño de los empleados. Este software simplifica las revisiones y proporciona no sólo sistematización, sino también una apariencia profesional.<sup>42</sup>



**www.KnowledgePoint.com**

Este sitio Web ofrece software de cómputo disponible para el registro de datos de evaluación.

Una gran ventaja al utilizar la computadora es la reducción del papeleo requerido. Además, los gerentes tienen la opción de adaptar la mayoría de los programas. Esto es necesario para reflejar las metas y los valores de la organización con mayor exactitud y de permitir evaluaciones justas.<sup>43</sup>

PerformancePro.net es otro ejemplo de un software que proporciona herramientas y un acceso fácil para hacer más sencilla la realización de evaluaciones y desarrollo de los empleados. La entrega por medio de Internet elimina el papeleo abrumador y ofrece a los usuarios acceso 24 horas a información sobre desempeño. Los empleadores pueden vigilar el progreso de los empleados hacia las metas definidas y evaluar su avance en los límites de tiempo establecidos. La capacidad para verificar el desempeño en cualquier momento proporciona indicadores oportunos cuando se requiere realizar algunos ajustes en el desempeño o en las metas. Los empleados tienen una forma fácil de mantener informado a un gerente y de acceder a cierto grado de autogestión del desempeño personal.<sup>44</sup>

Varios proveedores ofrecen herramientas de evaluación de personal. En este mercado se encuentran empresas como KnowledgePoint, PeopleSoft, Halogen Software y Performaworks Inc. con frecuencia, se destacan tres áreas decisivas de la gestión del desempeño: 1) establecimiento de metas, 2) evaluación y 3) planeación del desarrollo.<sup>45</sup>

## 9 OBJETIVO

Enumerar los problemas que se relacionan con la evaluación del desempeño.

## Problemas de la evaluación del desempeño

Como se indicó al inicio de este capítulo, la evaluación del desempeño se ha enfrentado a un fuerte ataque de críticas. El *método de escalas de calificación* parece ser el objetivo más vulnerable. No obstante, con toda justicia, muchos de los problemas mencionados no son

### Tendencias e Innovaciones

#### Evaluación del desempeño en Seagate Technology

En 2003, los empleados de Seagate Technology LLC, recibieron por primera vez revisiones anuales de desempeño que evaluaron el logro de las metas de cada trabajador.<sup>46</sup> Este nuevo sistema pide a cada persona que considere las cinco metas organizacionales más importantes del director general Steve Luczo, antes de proponer sus propias metas. Todas las 56,000 metas personales resultantes están disponibles en línea para cualquier empleado.

Lo que podría ser una pesadilla potencial de gestión de datos no llega a serlo. Karen Hanlon, vicepresidente de recursos humanos de Seagate, da el crédito al software de Performaworks Inc. para el proceso. Luczo incluyó sus objetivos en el sistema y, en las semanas siguientes, los directivos, gerentes y empleados también lo hicieron. Cada uno escribió sus propias metas después de ver las que establecieron sus superiores.

El proceso es continuo, cada trimestre, los gerentes trabajan con los empleados en la actualización de sus metas. Una sección del sitio proporciona orientación sobre cómo desarrollar y alinear las metas con los objetivos de la empresa. Los empleados pueden ver todos los objetivos que se encuentren entre los suyos y los de su director general, quien comenzó la cadena. Los recordatorios en línea alertan a los empleados de ciertas situaciones, como las fechas límite, y las funciones de flujo de trabajo permiten a los gerentes cambiar las metas de un trabajador a otros que se podrían beneficiar con los mismos objetivos. Al momento de la evaluación, el software calcula un puntaje para cada empleado con base en su éxito para lograr las metas y otros comportamientos medidos. Ese puntaje alimenta un sistema de compensación interno que ayuda a determinar los bonos y los incrementos salariales por méritos. El sistema también se vincula con Oracle HR de Seagate, que maneja datos generales de los empleados.

Al igual que Seagate, otras empresas se esfuerzan en realizar un mejor trabajo al alinear los esfuerzos de sus empleados con los objetivos de negocios prioritarios. Hanlon comenta, "ser competitivo hace cinco años era mucho menos desafiante que hoy en día y probablemente será más desafiante en cinco años". Agrega, "debemos ser capaces de comunicar nuestras prioridades a los empleados con mayor rapidez y de realizar cambios con mayor velocidad".



inherentes a este método sino, más bien, reflejan una implementación inadecuada. Por ejemplo, las empresas no proporcionan una capacitación adecuada al evaluador o usan criterios de evaluación que son demasiados subjetivos y carecen de relación con el puesto. La sección siguiente destaca algunas de las áreas problemáticas más comunes.

### Falta de objetividad

Una debilidad potencial de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño es que carecen de objetividad. Por ejemplo, en el método de escalas de calificación, los factores que se usan comúnmente como la actitud, la apariencia y la personalidad, son difíciles de medir. Además, éstos pueden tener poca relación con el desempeño de un empleado. Aunque siempre existirá la subjetividad en los métodos de evaluación, la que se basa principalmente en características personales puede colocar al evaluador y a la empresa en posiciones insostenibles con el empleado y con las directrices de oportunidad equitativa de empleo. La empresa puede verse muy presionada a demostrar que estos factores se relacionan con el empleo.

### Prejuicios

Un reto enorme que impide una evaluación del desempeño eficaz son los prejuicios. Un prejuicio puede ser positivo o negativo. El **error halo** ocurre cuando un gerente generaliza una característica o situación *positiva* a todos los aspectos del desempeño del empleado, dando como resultado una calificación más alta.<sup>47</sup> Por ejemplo, Rodney Pirkle, supervisor de contabilidad, otorgó un alto valor a la *pulcritud*, un factor utilizado en el sistema de evaluación del desempeño de la empresa. Mientras Rodney evaluaba el desempeño de un antiguo contador, Jack Hicks, observó que Jack era una persona muy pulcra y le otorgó una alta calificación en este rubro. Además, consciente o inconscientemente, Rodney permitió que la calificación alta en *pulcritud* se transfiriera a los demás factores, dando a Jack inmerecidas calificaciones altas en todos los factores. Por supuesto, si Jack no hubiera sido pulcro, hubiera ocurrido lo opuesto. Este fenómeno se conoce como el “efecto bocina”.<sup>48</sup> De cualquier modo, el prejuicio distorsiona la evaluación y destruye su valor.

El prejuicio del evaluador puede hacer que el proceso de evaluación parezca más un juego que un procedimiento de observación objetivo. Si los empleados lo perciben en forma negativa, se mostrarán escépticos hacia los resultados de la evaluación y dudarán aún más de la capacidad de sus gerentes para llevar a cabo esta tarea.<sup>49</sup>

### Indulgencia y exigencia

La concesión inmerecida de calificaciones altas se conoce como **indulgencia**. Este comportamiento es motivado por un deseo de evitar la controversia con respecto a la evaluación, es más frecuente cuando se usan criterios de desempeño muy subjetivos (y difíciles de defender) y cuando al evaluador se le pide que analice los resultados de la evaluación con los empleados. Una investigación descubrió que cuando los gerentes saben que están evaluando a empleados con propósitos administrativos, como incrementos salariales, es probable que sean más indulgentes que cuando evalúan el desempeño para lograr el desarrollo del personal.<sup>50</sup> Sin embargo, la indulgencia puede dar como resultado la incapacidad para reconocer las deficiencias corregibles. Esta práctica también puede disminuir el presupuesto para méritos y reducir las gratificaciones disponibles para los empleados que tienen un desempeño excelente. Además, una organización tendrá dificultades para liquidar a los empleados con pobre desempeño que reciben continuamente evaluaciones positivas.

Pocas personas disfrutan al comunicar malas noticias a los empleados, pero los buenos gerentes entienden que hacer esto cuando se requiere, es decisivo para el éxito de una organización a largo plazo. No tolerar el desempeño insatisfactorio también puede ser un estímulo para los empleados con excelente desempeño que prefieren trabajar en un medio libre de empleados que no colaboran. Un ambiente que tolera abiertamente la mediocridad desmoraliza a este grupo de empleados.<sup>51</sup>

La crítica excesiva hacia el desempeño laboral de un empleado se conoce como **exigencia**. Muchas empresas no permiten a los gerentes calificar a más de unos cuantos de sus

#### Error halo:

Un error que ocurre cuando un gerente generaliza una característica o situación positiva a todos los aspectos del desempeño del empleado.

#### Indulgencia:

Otorgar una calificación alta en la evaluación del desempeño a un empleado en forma inmerecida.

#### Exigencia:

La crítica excesiva hacia el desempeño de un empleado.

empleados como sobresalientes. Son implacables al tratar de garantizar que la *inflación de la evaluación* no se infiltre en el proceso. Pero, ¿qué sucede cuando un gerente tiene cinco superestrellas y sin embargo, se le dice que sólo tres son candidatos para la reserva de bonos? Una cosa es tener un sistema que desmotive a los empleados con un desempeño promedio, pero desmotivar a los empleados con un desempeño excelente es autodestructivo.<sup>52</sup>

Aunque la indulgencia es por lo general más frecuente que la exigencia, algunos gerentes por iniciativa propia, aplican una evaluación en forma más rigurosa que la de la empresa. Ese comportamiento se puede deber a una falta de comprensión de diversos factores de evaluación. La peor situación es cuando una empresa tiene gerentes tanto indulgentes como estrictos y no hace nada para equilibrar las desigualdades. Aquí, los empleados con un pobre desempeño obtienen promociones e incrementos salariales relativamente altos de parte de un jefe indulgente, en tanto que el jefe estricto gratifica menos a los empleados que tienen un desempeño excelente, lo que puede producir un efecto desmoralizante en los valores y la motivación de estos empleados destacados.

### Tendencia central

#### **Tendencia central:**

Un error común en la evaluación del desempeño que ocurre cuando los empleados reciben una calificación incorrecta cerca del promedio o a la mitad de una escala.

La **tendencia central** es un error común que ocurre cuando los empleados reciben una calificación incorrecta cerca del promedio o a la mitad de una escala. Esta práctica es motivada por algunos sistemas de escalas de calificación que requieren que el evaluador justifique por escrito calificaciones extremadamente altas o bajas. Con un sistema de este tipo, el evaluador puede evitar una posible controversia o crítica al otorgar solamente calificaciones promedio. Sin embargo, como éstas tienden a agruparse en el nivel “completamente satisfactorio”, los empleados no se quejan con frecuencia de este sistema. No obstante, este error existe e influye en la exactitud de las evaluaciones.<sup>53</sup>

### Prejuicio de comportamiento reciente

Cualquiera que haya observado el comportamiento de los niños pequeños durante varias semanas antes de la Navidad puede identificar con facilidad el problema del prejuicio de comportamiento reciente. De repente, los niños más inquietos del vecindario desarrollan personalidades angelicales que se anticipan a las recompensas que esperan recibir de Santa Claus. Las personas que integran la fuerza laboral no son niños, pero son humanos. Casi todos los empleados saben con precisión cuándo está programada una revisión del desempeño. Aunque sus acciones pueden no ser conscientes, el comportamiento de un empleado mejora notablemente y su productividad tiende a aumentar varios días o semanas antes de la evaluación programada. Es normal que un evaluador recuerde el comportamiento reciente con más claridad que las acciones de un pasado distante. Sin embargo, las evaluaciones formales del desempeño por lo general abarcan un tiempo específico y se debe considerar el desempeño de una persona durante todo el periodo. Mantener registros de desempeño a través del periodo de evaluación ayuda a evitar este problema.

### Prejuicio personal (estereotipos)

Este error ocurre cuando los supervisores permiten que las diferencias individuales, como el género, la raza o la edad afecten las calificaciones que otorgan. Este problema no sólo es perjudicial para la moral de los empleados, sino también es abiertamente ilegal y puede ocasionar un litigio costoso.<sup>54</sup> Los efectos del prejuicio cultural, o estereotipos, pueden influir en las evaluaciones. Establecemos imágenes mentales de aquéllos que consideramos como trabajadores ideales y los empleados que no concuerdan con esta imagen pueden recibir una evaluación injusta.<sup>55</sup>

Aunque la legislación existente protege a los empleados de grupos minoritarios, la discriminación sigue siendo un problema presente en la evaluación. La discriminación en la evaluación también se puede basar en otros factores. Por ejemplo, los empleados de carácter apacible pueden ser evaluados con más severidad, simplemente porque no objetan los resultados con firmeza. Este tipo de comportamiento contrasta con los buscapiques, que confirman el dicho, “la rueda chirriante recibe la grasa”. En otro ejemplo, un estudio concluyó que las personas percibidas como fumadores recibieron evaluaciones del desempeño más bajas que los no fumadores, siendo la implicación que si dejaban de fumar, obtendrían calificaciones más altas.<sup>56</sup>

**Tabla 8.1 Razones para aumentar o disminuir las calificaciones intencionalmente****Calificaciones aumentadas**

- La creencia de que las calificaciones exactas producen un efecto dañino en la motivación y el desempeño del subordinado.
- El deseo de mejorar la elegibilidad de un empleado para incrementos salariales por méritos.
- El deseo de evitar divulgar los aspectos negativos del departamento.
- El deseo de evitar crear un registro negativo permanente de desempeño pobre que pudiera perjudicar al empleado en el futuro.
- La necesidad de proteger a los buenos empleados cuyo desempeño es afectado debido a problemas personales.
- El deseo de recompensar a los empleados que realizan un gran esfuerzo aunque los resultados sean relativamente bajos.
- La necesidad de evitar la confrontación con ciertos empleados difíciles de manejar.
- El deseo de promover fuera del departamento a un empleado desagradable o con un desempeño pobre.

**Calificaciones disminuidas**

- Obtener un mejor desempeño de un empleado.
- Castigar a un empleado rebelde o difícil.
- Motivar a un empleado problemático a renunciar.
- Crear un registro sólido para justificar un despido planeado.
- Minimizar el incremento salarial por méritos que recibe un subordinado.
- Cumplir con un edicto de la organización que desanime a los gerentes a otorgar calificaciones altas.

Fuente: Clinton Longenecker y Dean Ludwig, "Ethical Dilemmas in Performance Appraisal Revisited", *Journal of Business Ethics* 9 (diciembre de 1990): 963. Reimpreso con autorización de Kluwer Academic Publishers.

**Manipulación de la evaluación**

En algunos casos, los supervisores controlan casi todos los aspectos del proceso de evaluación y pueden, por lo tanto, manipular el sistema. Por ejemplo, un supervisor puede desear otorgar un incremento salarial a cierto empleado. Para justificar esta acción, el supervisor puede aplicar una calificación de desempeño alta, o puede desear deshacerse de un empleado y otorgarle una calificación baja. En cualquier caso, el sistema está distorsionado y las metas de la evaluación del desempeño no se pueden lograr. Además, en el último ejemplo, si el empleado es miembro de un grupo minoritario, la empresa puede terminar en la corte. Si la organización logra apoyar la evaluación en forma adecuada, puede sufrir una pérdida económica significativa.

Un estudio reveló que alrededor del 70 por ciento de los gerentes encuestados creen que las calificaciones aumentadas y disminuidas se otorgan *intencionalmente*. La tabla 8.1 muestra las razones que plantean estos gerentes. Los resultados sugieren que la validez de muchos sistemas de evaluación del desempeño presenta errores, aunque otro estudio indicó que los datos de desempeño son válidos 75 por ciento de las veces.<sup>57</sup> Sin embargo, desarrollar datos de evaluación inválidos el 25 por ciento de las veces, no es algo de qué enorgullecerse. Parece evidente que capacitar a los evaluadores y destacar las consecuencias negativas de sus errores, vale mucho la pena.

**10 OBJETIVO**

Explicar las características de un sistema de evaluación eficaz.

**Características de un sistema de evaluación eficaz**

El propósito básico de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño de individuos, los equipos y toda la organización. También puede servir para ayudar en la toma de decisiones administrativas con respecto a los incrementos salariales, las transferencias o la terminación de relaciones laborales. Además, debe ser defendible legalmente. Aunque no existe un sistema perfecto, todos deben poseer ciertas características. Las organizaciones deben procurar una evaluación exacta que permita el desarrollo de un plan para mejorar el desempeño individual y grupal. El sistema debe informar con honestidad a las personas cuál es su posición en la organización. Los siguientes factores ayudan a lograr estos propósitos.

**Dilema  
Ético****Abandono de la responsabilidad**

**Usted es el nuevo** vicepresidente de RH de una empresa que no ha tenido un buen desempeño y todos, incluso usted mismo, tiene la orden de proporcionar resultados. La presión nunca ha sido tan fuerte. Los accionistas están molestos después de 31 meses de un mercado "difícil", que ha dejado a sus acciones "bajo el agua". Muchos accionistas necesitan desesperadamente que el rendimiento de las acciones pague su retiro. Un gerente de 52 años de edad que tiene dos hijos en la universidad, trabaja para usted. En evaluaciones previas, algunos ejecutivos sin carácter le dijeron que se estaba desempeñando bien, cuando claramente esto no era así, pero su desempeño todavía está muy por debajo del estándar aceptado.

Usted considera que debe despedir a este empleado si desea demostrar a otros que está dispuesto a tomar decisiones difíciles. La cuestión es, ¿quién sufrirá, la empresa y en última instancia los accionistas cuyo retiro está en peligro o un hombre agradable que no ha sido culpable de que se haya mentado durante 20 años?<sup>58</sup>

—  
**¿Qué haría usted?**

**Criterios relacionados con el puesto**

La relación con el empleo es quizá el criterio más básico de la evaluación del desempeño. Las *Directrices uniformes* y las decisiones de la corte son bastante claras en este aspecto. Más específicamente, los criterios de evaluación se deben determinar por medio del análisis de puestos. Los factores subjetivos, como la iniciativa, el entusiasmo, la lealtad y la cooperación son obviamente importantes, sin embargo, no se deben usar a menos que se demuestre de manera clara que se relacionan con el puesto.

**Expectativas de desempeño**

Los gerentes y subordinados deben acordar las expectativas de desempeño antes del periodo de evaluación. ¿Cómo pueden funcionar los empleados si no saben frente a qué están siendo evaluados? Por otro lado, si los empleados entienden claramente las expectativas, pueden evaluar su propio desempeño y realizar ajustes oportunos conforme realizan sus trabajos sin tener que esperar hasta la revisión de evaluación formal. El establecimiento de altos estándares laborales objetivos es relativamente sencillo en muchas áreas, como la manufactura, el ensamblaje y las ventas. No obstante, para muchos otros tipos de empleos, esta tarea es más difícil. Con todo, la evaluación se debe llevar a cabo con base en expectativas de desempeño claramente entendidas.

**Estandarización**

Las empresas deben usar el mismo instrumento de evaluación para todos los empleados que están en la misma categoría y que trabajan para el mismo supervisor. Además, los supervisores deben realizar evaluaciones que cubran periodos similares para estos empleados. Aunque las evaluaciones anuales son las más comunes, muchas empresas exitosas evalúan con mayor frecuencia. Es esencial realizar sesiones de retroalimentación y entrevistas de evaluación programadas regularmente para todos los empleados.

La documentación formal de los datos de evaluación sirve para varios propósitos, incluyendo la protección contra una posible acción legal. Los empleados deben firmar sus evaluaciones. Si se niega a firmar, el gerente debe documentar este comportamiento. Los registros deben incluir también una descripción de las responsabilidades, los resultados de desempeño esperados y el papel que juegan estos datos en la toma de decisiones

de evaluación. Aunque la evaluación del desempeño es importante en empresas pequeñas, no se espera que cuenten con sistemas de evaluación tan formales como los que utilizan las empresas grandes. Los tribunales han determinado que los criterios objetivos no son tan importantes en empresas pequeñas porque sus directivos están más familiarizados con el trabajo de sus empleados.

### **Eval uadores capacitados**

La persona o personas que observan al menos una muestra representativa, *normalmente* tienen la responsabilidad de evaluar el desempeño de los empleados. Esta persona es con frecuencia el supervisor inmediato. Sin embargo, como se analizó antes, otros enfoques están adquiriendo aceptación.

Una deficiencia común de los sistemas de evaluación es que los evaluadores reciben capacitación sobre cómo realizar evaluaciones eficaces. A menos que todos los que evalúan el desempeño reciban capacitación en el arte de dar y recibir retroalimentación, el proceso puede conducir a la incertidumbre y al conflicto.<sup>59</sup> La capacitación debe ser un proceso continuo para garantizar exactitud y congruencia, que debe abarcar cómo calificar a los empleados y cómo realizar entrevistas de evaluación. Las instrucciones deben ser detalladas y destacar la importancia de otorgar calificaciones objetivas y no con prejuicios. Un módulo de capacitación anunciado en Internet o la intranet de la empresa puede servir para proporcionar información a los gerentes conforme la requieran.

### **Comunicación abierta continua**

La mayoría de los empleados tiene una gran necesidad de saber qué tan bien se desempeñan. Un buen sistema de evaluación proporciona la retroalimentación necesaria en forma continua. Debe haber pocas sorpresas en la revisión del desempeño. Los gerentes deben resolver los problemas cotidianos a medida que ocurren y no permitir que se acumulen durante seis meses o un año y después abordarlos durante la entrevista. Cuando surge algo nuevo, es porque quizá el gerente no realizó un buen trabajo al comunicarse con el empleado a lo largo del periodo de evaluación. Aunque la entrevista presenta una excelente oportunidad para que ambas partes intercambien ideas, no debe ser nunca un sustituto de la comunicación y la orientación diaria que requiere la gestión del desempeño.

### **Revisiones del desempeño**

Además de la necesidad de una comunicación continua entre los gerentes y sus colaboradores, se debe establecer un tiempo especial para llevar a cabo un análisis formal del desempeño. Como el mejoramiento del desempeño es una meta común de los sistemas de evaluación, es absurdo retener los resultados de la evaluación. Si a los empleados se les niega el acceso a esta información, sus esfuerzos de desarrollo se verán gravemente limitados. Una revisión del desempeño les permite detectar cualquier error u omisión en la evaluación, o un empleado puede estar en desacuerdo con la evaluación y desear desafiarla.

La documentación constante del desempeño de los empleados es de vital importancia para realizar evaluaciones exactas. Aunque la tarea puede ser tediosa para los gerentes, el mantenimiento de un registro continuo de incidentes observados y reportados es esencial para llevar a cabo una evaluación útil. Analizaremos la entrevista de evaluación en la siguiente sección.

### **Proceso adecuado**

Garantizar el proceso adecuado es vital. Si la empresa no cuenta con un procedimiento de quejas formal, debe desarrollar uno que proporcione a los empleados la oportunidad de confrontar los resultados de la evaluación que consideren inexactos o injustos. Deben tener un procedimiento para presentar sus quejas y que éstas se aborden objetivamente.

**11** OBJETIVO

Describir las implicaciones legales de la evaluación del desempeño.

## Implicaciones legales

Las demandas interpuestas por empleados pueden ser el resultado de evaluaciones negativas. Los empleados ganan con frecuencia estos casos, debido en parte a los propios procedimientos de evaluación del desempeño del empleador.<sup>60</sup> Una revisión de los casos muestra con claridad que se deben implementar sistemas de evaluación del desempeño legalmente defendibles. No se espera que existan sistemas perfectos y la ley no descarta los criterios de los supervisores en el proceso. Sin embargo, los tribunales exigen estas condiciones:

- La ausencia de impacto adverso sobre los miembros de grupos minoritarios o la validación del proceso.
- Un sistema que impida que un gerente dirija o controle la carrera de un subordinado.
- Alguna persona o grupo de la organización debe revisar y aprobar la evaluación.
- El evaluador o los evaluadores deben conocer de manera personal el desempeño del empleado.
- Los sistemas de evaluación deben usar criterios predeterminados que limiten el criterio del gerente.

Los errores al evaluar el desempeño y las decisiones basadas en resultados inválidos pueden tener repercusiones graves. Por ejemplo, la distribución discriminatoria del presupuesto para los incrementos salariales por méritos puede originar una acción legal costosa. En la resolución de los casos, los tribunales han considerado a los empleadores responsables del pago de indemnizaciones, costos legales y otros gastos relacionados con la capacitación y la promoción de ciertos empleados de grupos minoritarios. En cierta ocasión, Amtrak aceptó resolver un juicio por discriminación mediante el pago de 8 millones de dólares. Sin admitir responsabilidad, la empresa dijo que cambiaría sus procedimientos de contratación, promoción y evaluación del desempeño para hacerlos más imparciales. Un empleador también puede ser vulnerable a una demanda por retención negligente, si un empleado que recibe continuamente calificaciones insatisfactorias en prácticas de seguridad, por ejemplo, es mantenido en nómina y ocasiona daños a terceras personas. En estos casos, las empresas pueden reducir su responsabilidad si ofrecen a los empleados con desempeño pobre una capacitación diseñada para superar sus deficiencias.

Las evaluaciones del desempeño tienen definitivamente el potencial de discriminación. Por ejemplo, una empleada que era candidata a una promoción demandó a la empresa cuando su promoción le fue negada. Argumentó que era víctima de discriminación sexual al amparo de la Ley de Derechos Civiles. Su supervisor anotó en su evaluación que necesitaba “tomar un curso en una escuela de modales, caminar, hablar y vestirse en forma más femenina, usar maquillaje y joyas”.<sup>61</sup> Aunque estos comentarios son inexcusables, la empresa habría estado en una posición mucho mejor para defenderse si la evaluación se hubiera redactado en forma distinta, afirmando quizá que la empleada carecía de habilidades interpersonales en vez de mencionar el género en los comentarios.

Es poco probable que todo sistema de evaluación sea inmune a desafíos legales. Sin embargo, los sistemas que poseen las características analizadas anteriormente son, al parecer, más defendibles legalmente y al mismo tiempo, ofrecen un medio eficaz para lograr las metas de la gestión del desempeño.

**12** OBJETIVO

Explicar cómo se debe realizar la entrevista de evaluación.

## La entrevista de evaluación

La entrevista de evaluación es el talón de Aquiles de todo el proceso de evaluación. De hecho, las sesiones de revisión del desempeño crean con frecuencia hostilidad y pueden deteriorar más que beneficiar la relación entre el gerente y el empleado. Para minimizar la posibilidad de sentimientos negativos, la entrevista personal y la revisión escrita deben tener como meta el mejoramiento del desempeño y no la crítica. El gerente que lleva a

cabó la revisión debe utilizar todo el tacto posible al analizar las áreas que necesitan mejoramiento. Los gerentes deben ayudar a los empleados a entender que no son los únicos que están *en la mira*. Los gerentes calificadores deben destacar su propia responsabilidad en el desarrollo del empleado y su compromiso de apoyarlo.

La entrevista de evaluación tiene efectivamente el potencial de confrontar y debilitar la meta de motivar a los empleados. La situación mejora considerablemente cuando varias fuentes proporcionan información, incluyendo quizá la propia autoevaluación del empleado. Sin importar el sistema que se utilice, los empleados no confiarán en un sistema que no entiendan. El secreto fomentará invariablemente la sospecha y, de ese modo, frustrará los esfuerzos para obtener la participación de los empleados.

### Programación de la entrevista

Los supervisores realizan generalmente una entrevista formal al final del periodo de evaluación de un empleado. Los empleados saben cuándo se llevará a cabo su entrevista y su ansiedad tiende a aumentar cuando su supervisor retrasa la reunión. Las entrevistas con empleados destacados son a menudo experiencias agradables para todos los que intervienen. Sin embargo, los supervisores se pueden negar a reunirse frente a frente con los empleados que tienen un desempeño pobre, por lo que tienden a posponer estas entrevistas que provocan ansiedad.

### Estructura de la entrevista

Una entrevista de evaluación exitosa se debe estructurar de tal manera que permita que tanto el supervisor como el subordinado la vean como un medio para resolver problemas y no como una sesión para encontrar errores. El gerente debe considerar tres propósitos básicos al planear una entrevista de evaluación:

1. Analizar el desempeño del empleado.
2. Ayudar al empleado a establecer metas y planes de desarrollo personal para el siguiente periodo de evaluación.
3. Sugerir medios para lograr las metas establecidas, incluyendo el apoyo del gerente y la empresa.

Por ejemplo, un trabajador puede recibir una calificación promedio en un factor como la *calidad de producción*. En la entrevista, ambas partes deben acordar el mejoramiento *específico* necesario para el siguiente periodo de evaluación y las acciones *específicas* que cada una debe tomar.

Durante las revisiones de desempeño, los gerentes podrían preguntar a los empleados si sus obligaciones y funciones actuales son eficaces para lograr sus metas. Además de revisar el desempeño relacionado con el puesto, podrían analizar también temas subjetivos, como las ambiciones de carrera. Por ejemplo, al trabajar en un proyecto, quizá un empleado descubre una aptitud oculta y este conocimiento puede dar como resultado una nueva meta o servir como trampolín para expandir su función en la organización.<sup>62</sup>

La cantidad de tiempo dedicado a una entrevista de evaluación varía considerablemente con la política de la empresa y el puesto del empleado evaluado. Aunque se deben tomar en cuenta los costos, es útil realizar entrevistas separadas para analizar: 1) el desempeño y desarrollo del empleado y 2) los incrementos salariales. Muchos gerentes han aprendido que tan pronto como surge el tema del salario en una entrevista, éste tiende a dominar la conversación y el mejoramiento del desempeño queda en segundo término. Por este motivo, si los incrementos salariales están incluidos en la evaluación, es aconsejable posponer esos análisis durante una o varias semanas después de la entrevista de evaluación.

### Uso de elogios y críticas

Como se sugirió al inicio de esta sección, la realización de una entrevista de evaluación requiere tacto y paciencia de parte del evaluador. Los elogios son adecuados cuando se justifican, pero puede tener un valor limitado si no son claramente merecidos. Las críticas,

aunque estén justificadas, son especialmente difíciles de comunicar, ya que el empleado puede no percibir las como *constructivas*. Es importante que el análisis de estos aspectos sensibles se concentre en las deficiencias, no en la persona. Los gerentes eficaces minimizan las amenazas a la autoestima del empleado siempre que es posible. Al comunicar una crítica, los gerentes deben destacar los aspectos positivos del desempeño, juzgar las acciones, no a la persona, y preguntar al empleado como cambiaría las cosas para mejorar la situación. Además, el gerente debe evitar proporcionar todas las respuestas y tratar de convertir la entrevista en una experiencia en la que todos los interesados se beneficien.

### **Función de los empleados**

Por parte de los empleados, alrededor de dos semanas antes de la revisión, deben anotar en su bitácora o archivos cada proyecto en el que han trabajado, sin importar si fueron exitosos o no. El mejor recurso que tienen los empleados al prepararse para una revisión del desempeño es elaborar una lista de formas creativas con las que han resuelto problemas usando recursos limitados. Se verán especialmente bien si pueden demostrar como su trabajo reforzó el resultado final del análisis financiero.<sup>63</sup> Esta información debe estar en el escritorio del evaluador mucho antes de la revisión. Recordar a los gerentes la información que pudieran haber olvidado ayudará a desarrollar una evaluación más objetiva y exacta.<sup>64</sup>

### **Conclusión de la entrevista**

En forma ideal, los gerentes saldrán de la entrevista con sentimientos positivos hacia la administración, la empresa, el empleo y ellos mismos. Si la junta ocasiona pesimismo, las expectativas para mejorar el desempeño serán sombrías. Aunque no se puede cambiar el comportamiento pasado, el desempeño futuro es otro asunto. La entrevista debe finalizar con planes específicos y acordados mutuamente para el desarrollo del empleado. Los gerentes deben garantizar a los empleados que requieren capacitación adicional que tendrá lugar pronto y que contarán con todo el apoyo de su supervisor. Cuando la administración realiza su parte en el desarrollo del empleado, corresponde a la persona desempeñarse de manera aceptable.

La conducción de la evaluación del desempeño en Estados Unidos plantea retos significativos a los gerentes locales. Sin embargo, la técnica presenta problemas aún mayores en el área de recursos humanos globales, como ilustra la siguiente perspectiva global.

#### **Una Perspectiva Global**

### **Perspectiva de dos culturas sobre la evaluación del desempeño**

**La evaluación del desempeño** es un área de la administración de RH que presenta problemas especiales cuando se traduce a diferentes ambientes culturales. Los gerentes chinos con frecuencia tienen una idea del desempeño distinta a la de los gerentes occidentales, ya que las empresas chinas tienden a enfocar las evaluaciones con criterios diferentes. Los gerentes chinos parecen definir el desempeño en cuanto a características personales, como la lealtad y la obediencia, más que como una medida de resultados. Las evaluaciones del desempeño chinas dan mucha importancia a las características "morales". La evaluación del desempeño occidental trata de apoyar el logro de objetivos organizacionales y éstos se consiguen concentrándose en resultados y comportamientos individuales que se relacionan con el logro de esos objetivos.<sup>65</sup>

Con frecuencia, los objetivos organizacionales chinos difieren ampliamente de los objetivos de empresas occidentales. Las empresas chinas han tenido que cumplir objetivos políticos gubernamentales, como maximizar el empleo, y las prácticas internas de la ARH se orientaron hacia el logro de esos objetivos. Muchas prácticas de negocios chinas en el extranjero están basadas en las tradiciones de negocios familiares chinos, donde el objetivo principal es mantener el control familiar del negocio. Aunque el



negocio esté incorporado y cotice en la bolsa, la familia mantiene con frecuencia el control mayoritario y hacerlo es un objetivo organizacional importante. La organización puede tolerar un desempeño menos que óptimo porque el mantenimiento del control familiar es demasiado importante. Una implicación de esto es que las evaluaciones del desempeño tienden a favorecer a los trabajadores que apoyaron a la familia sobre los trabajadores que desafiaron la autoridad familiar. Estos objetivos distintos influyen en la manera de hacer los juicios de evaluación.<sup>66</sup>

Existen otras características de los chinos muy conocidas que también ejercen una influencia directa en la práctica de la evaluación del desempeño. Tres de estas características son el prestigio (*mianzi*), el fatalismo y el término relativamente amplio de *confucianismo*. *Mianzi* es el estatus social de una persona y el *mianzi* tendrá un efecto en la habilidad de esa persona para influir en otras. Es particularmente importante que las revisiones del desempeño se realicen en privado, ya que una revisión deficiente en público hará que el subordinado pierda su *mianzi*. Por esta razón, los chinos tienden a evitar la posibilidad de confrontación y pérdida de prestigio que pueda resultar de un proceso de evaluación formal. Esta inquietud con el *mianzi* también dificulta actuar públicamente en problemas de desempeño.<sup>67</sup>

El fatalismo también ejerce un impacto directo en la evaluación del desempeño. La investigación indica que los chinos atribuyen a factores externos la culpa de sus propios problemas y como el resultado se debe a cosas que están fuera del control de la persona, el desempeño deficiente no ocasionará una pérdida de prestigio. Una reacción defensiva de este tipo es natural y ocurre en todas las culturas, pero parece ser más fuerte y ser ritualmente más formal en la China continental.<sup>68</sup>

Un legado del confucianismo es el énfasis en la moralidad como una base para la evaluación. Desde el punto de vista de Confucio, la característica más importante de una persona es la base moral de su carácter. Una cita de la obra clásica de Confucio *Da Xue (El Gran Aprendizaje)* dice "cultívate a ti mismo, mantén el orden familiar, gobierna al país y procura la paz mundial". Así, la paz, la armonía y el éxito comienzan con el cultivo de uno mismo, incluyendo el cultivo del carácter moral. Desde el punto de vista chino, un trabajador "moral" será también un trabajador eficaz. Por lo tanto, la evaluación del desempeño y los logros conlleva fuertes elementos de juicio del carácter moral de los empleados.<sup>69</sup>

## Resumen

### 1. Describir el método de evaluación de retroalimentación de 360 grados.

La evaluación de retroalimentación de 360 grados es un método de evaluación cada vez más aceptado que incluye reactivos de evaluación de múltiples niveles dentro de la empresa, así como de fuentes externas. En este método, todas las personas que se relacionan con el empleado evaluado, como directivos, el empleado mismo, supervisores, subordinados, colegas, miembros del equipo, así como clientes internos o externos, le asignan una calificación.

### 2. Definir *evaluación del desempeño* e identificar los usos de la evaluación del desempeño.

Es un sistema de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Los datos de evaluación del desempeño son potencialmente valiosos para su uso en diversas áreas funcionales de recursos humanos, como la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección, capacitación y desarrollo, la planeación y el desarrollo de carrera, programas de compensación, las relaciones internas y la evaluación del potencial de los empleados.

### 3. Analizar los factores ambientales de la evaluación del desempeño.

Muchos de los factores ambientales externos e internos que se analizaron en el capítulo 1 pueden influir en el proceso de evaluación. Por ejemplo, la legislación requiere que los sistemas de evaluación no sean discriminatorios.

**4. Describir el proceso de evaluación del desempeño.**

La identificación de metas específicas es el punto de partida del proceso de ED y el inicio de un ciclo continuo. Después, se establecen las expectativas de empleo con la ayuda del análisis de puestos. El siguiente paso implica la revisión del trabajo real efectuado. Entonces, se evalúa el desempeño. El paso final consiste en analizar la evaluación con el empleado.

**5. Identificar los aspectos del desempeño de una persona que una organización debe evaluar.**

Entre los aspectos del desempeño de una persona que una organización debe evaluar están los rasgos, los comportamientos y los resultados de las tareas.

**6. Identificar quién debe ser el responsable de la evaluación y del periodo de desempeño.**

Entre las personas que son generalmente responsables de la evaluación del desempeño están los supervisores inmediatos, los subordinados, los colegas, los equipos, el empleado, los clientes, y, para el método de evaluación de retroalimentación de 360 grados, quizá todos los anteriores.

**7. Identificar los diversos métodos de evaluación del desempeño.**

Los métodos de evaluación del desempeño son la evaluación de retroalimentación de 360 grados, las escalas de calificación, los incidentes críticos, el ensayo, 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 utiliza el software en la evaluación del desempeño.**

Existe software disponible para registrar los datos de la evaluación. Una gran ventaja al utilizar la computadora es la reducción del papeleo requerido. Además, los gerentes tienen la opción de adaptar la mayoría de los programas.

**9. Enumerar los problemas que se relacionan con la evaluación del desempeño.**

Entre los problemas relacionados con la evaluación del desempeño están la falta de objetividad, el error halo, la indulgencia y exigencia, la tendencia central, los prejuicios de comportamiento reciente, el prejuicio personal y la función crítica del evaluador.

**10. Explicar las características de un sistema de evaluación eficaz.**

Estas características incluyen los criterios relacionados con el puesto, las expectativas de desempeño, la estandarización, los evaluadores capacitados, la comunicación abierta continua, las revisiones del desempeño y el proceso adecuado.

**11. Describir las implicaciones legales de la evaluación del desempeño.**

Es poco probable que todo sistema de evaluación sea totalmente inmune a desafíos legales. Sin embargo, los sistemas que poseen ciertas características son más defendibles legalmente.

**12. Explicar cómo se debe realizar la entrevista de evaluación.**

Una entrevista de evaluación exitosa se debe estructurar de tal manera que permita que tanto el supervisor como el subordinado la vean como un medio para resolver problemas y no como una sesión para encontrar errores.

## ***Términos clave***

- Evaluación de retroalimentación de 360 grados, 251
- Evaluación del desempeño (ED), 252
- Gestión del desempeño, 252
- Competencias, 257
- Método de escalas de calificación, 261
- Método de incidentes críticos, 264
- Método de ensayo, 264
- Método de estándares laborales, 264
- Método de clasificación, 264
- Métodos de distribución obligatoria, 265
- Escala de calificación basada en el comportamiento (BARS), 265
- Sistema basado en resultados, 266
- Error halo, 268
- Indulgencia, 268
- Exigencia, 268
- Tendencia central, 269

## Preguntas de repaso

1. ¿Cuál es el propósito del método de evaluación de retroalimentación de 360 grados?
2. Defina *evaluación del desempeño* y analice brevemente sus propósitos básicos.
3. ¿Cuáles son los factores ambientales que afectan la evaluación del desempeño?
4. ¿Cuáles son los pasos del proceso de evaluación del desempeño?
5. ¿Qué aspectos del desempeño de una persona debe evaluar una organización?
6. Muchas personas distintas pueden realizar evaluaciones del desempeño. ¿Cuáles son las diversas alternativas?
7. ¿Cómo se utiliza el software en la evaluación del desempeño?
8. Describa brevemente cada uno de los siguientes métodos de evaluación del desempeño:
  - a. Escalas de calificación.
  - b. Incidentes críticos.
  - c. Ensayo.
  - d. Estándares laborales.
  - e. Clasificación.
  - f. Distribución obligatoria.
  - g. Escalas de calificación basadas en el comportamiento.
  - h. Sistemas basados en resultados.
9. ¿Cuáles son los diversos problemas relacionados con la evaluación del desempeño? Describa brevemente cada uno.
10. ¿Cuáles son las características de un sistema de evaluación eficaz?
11. ¿Cuáles son las implicaciones legales de la evaluación del desempeño?
12. Explique por qué la afirmación siguiente es con frecuencia verdadera: “El talón de Aquiles de todo el proceso de evaluación es la entrevista de evaluación misma”.

### Incidente 1 de la ARH

## Estas cosas son una molestia

“Por fin, está terminado”, pensó Rajiv Chaudhry mientras colocaba a un lado las últimas 12 formas de evaluación de desempeño. Había sido una semana difícil para Rajiv, quien supervisa un equipo de mantenimiento de carreteras del Departamento de Caminos de Georgia.

Al pasar por el distrito de Rajiv unos días antes, el gobernador se quejó con el superintendente del área diciendo que varias de las autopistas necesitaban reparaciones. Debido a esto, el superintendente asignó al equipo de Rajiv una carga de trabajo inusualmente pesada. Además, en esa semana, Rajiv recibió una llamada de la oficina de personal para decirle que las evaluaciones del desempeño estaban retrasadas. Rajiv explicó su predicamento, pero el especialista de personal insistió en que las formas se llenarán inmediatamente.

Revisando las evaluaciones nuevamente, Rajiv pensó en varios de los trabajadores. La forma de evaluación del desempeño tenía espacios para calificar la *cantidad*, la *calidad del trabajo* y la *cooperación*. En cada característica, el trabajador podía recibir la calificación de *sobresaliente*, *bueno*, *promedio*, *por debajo del promedio* o *insatisfactorio*. Como el equipo de Rajiv terminó todo el trabajo extra asignado para esa semana, calificó a todos los trabajadores como *sobresalientes* en *cantidad de trabajo*. Calificó a Joe Blum como *promedio* en *cooperación* porque Joe había cuestionado una de sus decisiones esa semana. Rajiv había decidido tapar un bache en una de las carreteras y Joe pensaba que la pequeña sección del asfalto de la carretera se debía de romper y reemplazar. Sin embargo, Rajiv no incluyó esto en la sección de comentarios de la forma. De hecho, no anotó ningún comentario en ninguna de las formas.

Rajiv sintió culpa al pensar en Roger Short. Sabía que Roger había estado evadiendo el trabajo y que los demás trabajadores habían llevado la carga por él durante algún tiempo. También sabía que Roger se molestaría al descubrir que había recibido una calificación menor que la de los demás trabajadores. Por consiguiente, otorgó a Roger la misma calificación para evitar una confrontación. “De cualquier forma”, pensó Rajiv, “estas cosas son una molestia y en realidad no debería preocuparme por ellas”.

Rajiv sonrió al doblar las evaluaciones de desempeño y colocarlas en el sobre para enviarlas por correo. Estaba contento de no tener que pensar en las evaluaciones de desempeño durante otros seis meses.

### Pregunta

1. ¿Qué debilidades ve en las evaluaciones de desempeño de Rajiv?

## Incidente 2 de la ARH

**¿Evaluación del desempeño?**

Como supervisor de producción de Sweeny Electronics, Mike Mahoney era generalmente apreciado por la mayoría de sus subordinados. Mike era una persona de trato fácil que deseaba ayudar a sus empleados en cualquier forma posible. Si algún trabajador necesitaba un pequeño préstamo hasta el día de pago, buscaría en su cartera sin cuestionar nada. Si algún empleado necesitaba tiempo libre para atender un problema personal, Mike no le descontaba su salario; más bien, se hacía cargo de la situación él mismo hasta que el trabajador regresaba.

Todo había ido de maravilla, al menos hasta el último periodo de evaluación del desempeño. Uno de los trabajadores de Mike, Bill Overstreet, había estado enfrentando muchos problemas personales durante el año pasado. La esposa de Bill había estado enferma gran parte del tiempo y sus gastos médicos eran altos. El hijo de Bill tenía un problema del habla y los médicos habían recomendado una clínica especial. Bill, que ya había solicitado en préstamo el límite bancario, se sentía molesto y abatido debido a sus circunstancias generales.

Cuando llegó el momento de realizar la evaluación de desempeño anual de Bill, Mike decidió que haría todo lo posible por ayudarlo. Aunque Bill no podía ser considerado más que un trabajador promedio, Mike lo calificó como sobresaliente en casi todas las categorías. Como el sistema de compensación de la empresa estaba fuertemente relacionado con la evaluación del desempeño, Bill sería candidato para un incremento salarial por méritos del 10 por ciento además de un aumento regular por el costo de la vida.

Mike explicó a Bill por qué le otorgaba esas calificaciones altas y Bill reconoció que su desempeño no había sido realmente mejor que el promedio. Bill estaba muy agradecido y se lo expresó a Mike. Cuando Bill salió de la oficina estaba muy ansioso de decirles a sus amigos que tenía un jefe maravilloso. Ver a Bill sonreír mientras salía hizo sentir bien a Mike.

**Preguntas**

1. Desde el punto de vista de Sweeny Electronics, ¿Qué dificultades podrían crear las prácticas de evaluación del desempeño de Mike Mahoney?
2. ¿Qué puede hacer Mike ahora para disminuir el impacto negativo de la evaluación que realizó a Bill?

**Habilidades en la administración de recursos humanos****Capítulo 8: evaluación del desempeño**

Presentamos un Módulo de habilidades denominado *Performance Management* para proporcionar un mejor entendimiento de los temas de este capítulo. Las secciones específicas del módulo abarcan los siguientes temas; factores que deben estar presentes para que un sistema de gestión del desempeño tenga éxito; gestión y evaluación del desempeño; uso de la información de la evaluación del desempeño; tipos de errores de calificación; rasgos, comportamientos y resultados de tareas a evaluar; y tipos de métodos de evaluación del desempeño.

Se presentan varios escenarios de evaluación del desempeño para ofrecer al lector una experiencia realista al abordar el tema.

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

Visite  
la Red

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

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

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

**Referencias bibliográficas**

1. Bruce Pfau e Ira Kay, "Does 360-Degree Feedback Negatively Affect Company Performance?" *HRMagazine* 47 (junio de 2002): 56.
2. Leanne Atwater y David Waldman, "Accountability in 360 Degree Feedback; Is It Time to Take the 360-Degree Feedback Method to Its Next Step?" *HRMagazine* 43 (mayo de 1998): 96.
3. Jonathan A. Segal, "86 Your Appraisal Process?" *HRMagazine* 45 (octubre de 2000): 199.

4. Dick Grote, "Public Sector Organizations: Today's Innovative Leaders in Performance Management", *Public Personnel Management* 29 (primavera de 2000): 2.
5. Edward E. Lawler III, "Performance Management: The Next Generation", *Compensation & Benefits Review* 26 (mayo y junio de 1994): 16.
6. David Butcher, "It Takes Two to Review", *Management Today* (noviembre de 2002): 54.
7. Carla Joinson, "Making Sure Employees Measure Up", *HRMagazine* 46 (marzo de 2001): 36.
8. Gary E. Roberts, "Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique That Works", *Public Personnel Management* 32 (primavera de 2003): 89.
9. Donna L. Maloney, "Meeting Performance Appraisal Head-On", *Public Libraries* 40 (mayo y junio de 2001): 178.
10. Skip Waugh, "Delivering Solid Performance Reviews", *Supervision* (agosto de 2002): 16.
11. Dick Grote, "Performance Appraisal", *Executive Excellence* 19 (diciembre de 2002): 12.
12. Tony Juncaj, "Do Performance Appraisals Work?" *Quality Progress* (noviembre de 2002): 45.
13. Dick Grote, "The Secrets of Performance Appraisal", *Across the Board* 37 (mayo de 2000): 14.
14. Ron Zemke, "The Service Edge", *Incentive* 177 (abril de 2003): 59.
15. "How Our Readers Make Performance Management Work", *HR Focus* 78 (octubre de 2001): S2.
16. Peter Gwynne, "How Consistent are Performance Review Criteria?" *MIT Sloan Management Review* 43 (verano de 2002): 15.
17. Grote, "The Secrets of Performance Appraisal".
18. Susan Meisinger, "Adding Competencies, Adding Value", *HRMagazine* 48 (julio de 2003): 8.
19. Jack Zigon, "Is Your Performance Appraisal System Team-Friendly", *Zigon Performance Group*, [http://zigon-perf.com/Articles/Team\\_Friendly.htm](http://zigon-perf.com/Articles/Team_Friendly.htm), 3 de julio de 2000.
20. Los centros de evaluación se analizaron en el capítulo 6 como un método de selección de personal. También se pueden usar como complemento de un sistema de evaluación del desempeño para evaluar el potencial.
21. Dick Grote, "Performance Appraisals: Solving Tough Challenges", *HRMagazine* 45 (julio de 2000): 145-146.
22. George T. Milkovich y Jerry M. Newman, con la colaboración de Carolyn Milkovich, *Compensation*, 7a. ed. (Boston: McGraw-Hill, 2002): 368.
23. Susan A. Salladay, "Fair Appraisal, or Hatchet Job", *Nursing* (1° de diciembre de 2002): 65.
24. Deborah Keary, Dyane Holt y Ruhul Dooley, "Appraising Performance, 'Hoteling', Volunteering", *HRMagazine* (mayo de 2003): 41.
25. David K. Lindo, "Can You Answer Their Questions", *Supervision* 64 (enero de 2003): 20.
26. Ellyn Spragins, "Destructive Criticism", *Fortune Small Business* 12 (diciembre de 2002 y enero de 2003): 92.
27. Julia McCarthy, "Performance Evaluation", *Journal of Property Management* 65 (septiembre y octubre de 2000): 22.
28. John F. Welch, Jr., *Jack: Straight from the Gut* (Nueva York: Warner Business Books, 2001): 157-158.
29. Evelyn Rogers, Charles W. Rogers y William Metley, "Improving the Payoff from 360-Degree Feedback", *Human Resource Planning* 25 (2002): 44.
30. *Ibid.*, 44-54.
31. Paddy Kamen, "The Way That You Use It", *CMA Management* 77 (abril de 2003): 10.
32. Dick Grote, "Forced Ranking: Behind the Scenes", *Across the Board* (noviembre y diciembre de 2002): 40.
33. Mathew Boyle, "Performance Reviews: Perilous Curves Ahead", *Fortune* (28 de mayo de 2001): 187.
34. Welch, Jr., *Jack: Straight from the Gut*.
35. Anne Fisher, "I'm Not Shedding Tears for Dot-Comers Facing Reality", *Fortune* (9 de diciembre de 2002): 244.
36. Boyle, "Performance Reviews".
37. Timothy Aepfel, "Goodyear Ends Ratings System Ahead of Lawsuit", *Wall Street Journal* (12 de septiembre de 2002): B.8.
38. Joseph J. Martocchio, *Strategic Compensation*, 2a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001): 77.
39. *Ibid.*, 561.
40. Dennis A. Joiner, "Assessment Centers: What's New?" *Public Personnel Management* 31 (verano de 2002): 179.
41. Dick Grote, "Staff Performance Advice for CPAs", *Journal of Accountancy* 188 (julio de 1999): 51.
42. David Haskin, "Performance Now 3.0", *Computing* 17 (noviembre de 1999): 101.
43. Gail Dutton, "Making Reviews More Efficient and Fair", *Workforce* 80 (abril de 2001): 76.
44. Gary Meyer, "Performance Reviews Made Easy, Paperless", *HRMagazine* 45 (octubre de 2000): 181-184.
45. Kara Parlin, "Strengthen Corporate Foundations with Employee-Evaluation Tools", *Internet World* (1° de febrero de 2003): 16.
46. Mary Hayes, "Goal Oriented", *InformationWeek* (10 de marzo de 2003): 34-42.
47. Bob Losyk, "How to Conduct a Performance Appraisal", *Public Management* 84 (abril de 2002): 8.
48. *Ibid.*, 9.
49. Gary Gray, "Performance Appraisals Don't Work", *Industrial Management* 44 (marzo y abril de 2002): 15.
50. "Research on Performance Appraisals Wins Award", *HR News* 16 (julio de 1997): 13.
51. Grote, "The Secrets of Performance Appraisal".
52. Michael Schrage, "How the Bell Curve Cheats You", *Fortune* (21 de febrero de 2000): 296.
53. Peter W. Kennedy y Sandy Gorgan Dresser, "Appraising and Paying for Performance: Another Look at an Age-Old Problem", *Employee Benefits Journal* 26 (diciembre de 2001): 8-14.
54. D. Allen Miller, "Management", *Commercial Law Bulletin* 18 (enero y febrero de 2003): 16.
55. Peter W. Kennedy y Sandy Gorgan Dresser, "Appraising and Paying for Performance: Another Look at an Age-Old Problem", *Employee Benefits Journal* 26 (diciembre de 2001): 8-14.
56. 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.
57. Iris Randall, "Performance Appraisal Anxiety", *Black Enterprise* 25 (enero de 1995): 60.
58. Adaptación de la historia presentada en Geoffrey Colvin, "Between Right and Right", *Fortune* (11 de noviembre de 2002): 66.
59. Pfau y Kay, "Does 360-Degree Feedback Negatively Affect Company Performance?"

60. Patricia S. Eyres, "Performance Management without Pain—And Without Lawsuits", *Agency Sales* 33 (marzo de 2003): 49.
61. William E. Lissy, "Performance Appraisals Can Be a Weapon for Employees", *Supervision* 58 (marzo de 1997): 17.
62. Liz Hughes, "Motivating Your Employees", *Women in Business* (1º de marzo de 2003): 17.
63. Susan Scherreik, "Your Career: Your Performance Review: Make it Perform", *BusinessWeek* (17 de diciembre de 2001): 139.
64. Stephen Kindel, "The No-Beg Bonus", *Esquire* 133 (febrero de 2000): 48.
65. Paul S. Hempel, "Differences Between Chinese and Western Managerial Views of Performance", *Personnel Review* 30 (2001): 203-226.
66. *Ibid.*
67. *Ibid.*
68. *Ibid.*
69. *Ibid.*

**FREE LIBROS.ORG**

### ***Compensación y prestaciones***

#### OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Al concluir este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- 1 Analizar si los ejecutivos de alto nivel reciben una remuneración excesiva.
- 2 Describir las diversas formas de compensación.
- 3 Explicar el concepto de equidad en la compensación económica.
- 4 Identificar los factores determinantes de la compensación económica Individual.
- 5 Describir a la organización como un factor determinante de la compensación económica.
- 6 Describir los factores que se deben tomar en cuenta cuando el mercado laboral es un factor determinante de la compensación económica.
- 7 Explicar cómo el puesto es un factor determinante de la compensación económica.
- 8 Describir el establecimiento del valor monetario de los puestos.
- 9 Identificar los factores relacionados con el empleado que son esenciales para determinar la compensación económica.
- 10 Explicar la compensación para grupos especiales.
- 11 Explicar cómo se determina la compensación de ejecutivos y los tipos de esta compensación.



*Compensación***ARH EN acción:*****¿Se les paga demasiado a los ejecutivos?*****OBJETIVO**

Analizar si los ejecutivos de alto nivel reciben una remuneración excesiva.

Durante la década pasada, el aumento de la compensación de ejecutivos ha sido verdaderamente rápido. Una encuesta realizada entre corporaciones que cotizan en bolsa descubrió que el paquete completo de remuneraciones de los directivos se incrementó en 537 por ciento durante la década de los 90, en tanto que en las 500 empresas de Standard & Poor's aumentó en 297 por ciento y las utilidades el 116 por ciento durante el mismo periodo. El salario de los trabajadores aumentó sólo el 32 por ciento.<sup>1</sup>

Aunque los paquetes de remuneraciones disminuyeron en 2002, el director general promedio recibió 7.4 millones de dólares. Alfred Lerner, ex presidente de MBNA Corporation, obtuvo opciones de compra de acciones con un valor de 194.9 millones de dólares, convirtiéndolo en el ejecutivo mejor pagado. En el segundo lugar, Jeffrey C. Barbakow, de Tenet Healthcare Corporation, ejerció opciones con una ganancia de 111.1 millones de dólares. Aún con la disminución de las remuneraciones de los ejecutivos durante los dos últimos años, los directores generales todavía ganan 200 veces más que el trabajador promedio.<sup>2</sup>

La ampliación de operaciones de las empresas de búsqueda de ejecutivos, la legislación que fomenta las opciones de compra de acciones y un mercado de valores en auge, se han combinado para incrementar la remuneración de los directivos. Empresas más sofisticadas de búsqueda, ayudaron a los ejecutivos a cambiarse a otras empresas y esta movilidad ha contribuido a la comerciabilidad de los ejecutivos. Considere que en 1980, 1 de cada 14 de las 850 empresas más grandes contrató a un director general proveniente del exterior de la empresa; para 1996, esta proporción era de 1 de cada 3.<sup>3</sup>

En general, los accionistas no cuestionan la elevada compensación de los ejecutivos cuando su empresa es rentable. De hecho, por lo regular consideran que es esencial remunerarlos con un sueldo elevado para retenerlos. Sin embargo, ¿Cuál debe ser la actitud cuando las cosas no funcionan en la empresa del ejecutivo? Durante la administración de su presidente Michael Armstrong, AT&T Corporation perdió 6.8 mil millones de dólares en el 2001, por debajo de los ingresos de 4.1 mil millones de dólares del año anterior. Además, las acciones de la empresa en el 2001 cayeron el 28 por ciento en relación con sus alzas de enero. ¿Qué tipo de bono u opciones de compra de acciones debe recibir este ejecutivo? A pesar de la crisis, el comité de compensación de AT&T proporcionó a Michael Armstrong un paquete de remuneraciones que sumaba un total de 21 millones de dólares, incluyendo opciones de compra de acciones con un valor de 12.2 millones de dólares.<sup>4</sup> Éste es un ejemplo excelente de por qué muchos grupos de interés ven ahora la remuneración de los ejecutivos, sobre todo el de los directores generales, con escepticismo. Aunque los accionistas y los empleados comunes mostraron poca oposición a las



remuneraciones "astronómicas" de los ejecutivos durante el prolongado mercado alcista, el estado de ánimo cambió con el descenso del mercado y la serie de escándalos corporativos. En una encuesta reciente Harris Poll descubrió que el 87 por ciento de los encuestados consideró que los ejecutivos se habían enriquecido a expensas de los trabajadores y con esa misma calificación el 87 por ciento consideraba que los ejecutivos recibían más de lo que se merecían.<sup>5</sup> La necesidad de tomar decisiones de compensación racionales parece imperante, sobre todo desde la quiebra de Enron y otras empresas, en las que los ejecutivos se embolsaron enormes sumas en transacciones supuestamente sospechosas.

Los directivos muestran ahora un nuevo grado de conservadurismo, pues saben que tendrán que justificar sus decisiones de compensación. Y, quizá viendo lo que algunos empleados escriben en la pared, algunos ejecutivos han devuelto un monto considerable de sus sueldos. Incluso el presidente de una empresa exitosa, Richard D. Kinder, cofundador de Kinder Morgan, Inc., trabaja por un dólar al año a pesar del hecho de que su empresa produjo un rendimiento total en tres años del 113 por ciento para los accionistas.<sup>6</sup>

A través de las empresas de Estados Unidos, las resoluciones judiciales con el objetivo de poner freno al sueldo de directores generales están obteniendo victorias sin precedentes.<sup>7</sup> Y en el extranjero, los accionistas de GlaxoSmithKline PLC votaron recientemente para rechazar una propuesta que aumentaría el paquete de compensación de su presidente, J. P. Garnier, la más reciente señal de indignación por el pago de los ejecutivos se ha diseminado desde Estados Unidos hasta Europa.<sup>8</sup>

## 2 OBJETIVO

Describir las diversas formas de compensación.

### Compensación:

El total de todas las gratificaciones que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios.

### Compensación económica directa:

El pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, bonos y comisiones.

### Compensación económica indirecta:

Todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa.

### Compensación no económica:

La satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se lleva a cabo.



Web Wisdom

Vinculos de RH de la SHRM  
[www.shrm.org/hrlinks/default.asp](http://www.shrm.org/hrlinks/default.asp)

Este sitio Web proporciona información útil con respecto a la compensación.

*Iniciamos este* capítulo considerando la pregunta de si los ejecutivos reciben una remuneración excesiva. A continuación, se describen las diversas formas de compensación y explicamos el principio de equidad en la compensación económica. Después, analizamos los factores determinantes de la compensación económica individual y se describe cómo influye la organización en la compensación económica. Posteriormente, se analiza cómo el mercado laboral y el puesto son factores que determinan la compensación económica. Después se explora cómo se determina el valor monetario de los puestos. A continuación, se describen los factores relacionados con el empleado que son esenciales para determinar la compensación económica. Por último, consideramos la compensación para grupos especiales, cómo se determina la compensación de ejecutivos y los tipos de esta compensación.

## Compensación: una perspectiva general

La administración de la compensación es una de las tareas de recursos humanos más difíciles y desafiantes para la alta gerencia porque contiene muchos elementos y produce un impacto trascendental en las metas estratégicas de una organización. La **compensación** es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados. La figura 9.1 muestra los elementos de un programa de compensación total. La **compensación económica directa** es el pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos. La **compensación económica indirecta** (prestaciones) son todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa. Como podemos observar en la figura 9.1, esta forma de compensación incluye una amplia variedad de pagos que el empleado recibe normalmente de manera indirecta.

La **compensación no económica** es la satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se lleva a cabo. Este aspecto de la compensación no económica incluye factores tanto psicológicos como físicos que se encuentran en el ambiente laboral de la empresa.



**Figura 9.1** Elementos de un programa de compensación total

### 3 OBJETIVO

Explicar el concepto de equidad en la compensación económica.

#### Equidad:

La percepción que tienen los trabajadores de que reciben un trato equitativo.

#### Equidad externa:

Pago a los empleados a tasas comparables a las que se pagan por puestos similares en otras empresas.

#### Equidad interna:

Pago a los empleados de acuerdo con los valores relativos de sus puestos dentro de la misma organización.



Web Wisdom

Watson Wyatt

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

Sitio Web de una empresa consultora en el área de la compensación y las prestaciones.

han centrado principalmente en la compensación económica y las prestaciones. Sin embargo, esto ha cambiado con el tiempo y en el año 2000, el énfasis ampliado se reflejó en el cambio de nombre de la organización profesional de este campo. La Asociación de Compensación Americana, como se mencionó en el capítulo 2, es ahora WorldatWork, la Asociación Profesional de Compensación, Prestaciones y *Gratificaciones Totales*.<sup>10</sup> Este nuevo modelo incluye las características de la compensación no económica.

Cómo indica la figura 9.1, los pagos que reciben los empleados que participan en un programa de compensación total se basan en muchos factores. Para seguir siendo competitivas, las organizaciones recompensan con mayor frecuencia el desempeño de los empleados que influye en sus metas clave. Las personas tienen diferentes razones para trabajar y el paquete de compensación más adecuado depende en gran medida de estas razones. Cuando las personas se sienten muy presionadas porque deben proporcionar alimento, vivienda y vestido a sus familias, el dinero puede ser la gratificación más importante. Sin embargo, algunas personas trabajan muchas horas diariamente, reciben un pago relativamente escaso y aún así, aman su trabajo porque es interesante o proporciona un ambiente que satisface otras necesidades. En gran medida, la compensación adecuada está en la mente del receptor. Este tipo de compensación es con frecuencia, más importante que la compensación económica que se recibe en la forma de un cheque.

## Equidad en la compensación económica

Las organizaciones deben atraer, motivar y retener a los empleados competentes. Como el sistema de compensación económica de una empresa desempeña un papel importante en el logro de estas metas, las organizaciones deben esforzarse en lograr la equidad. La **equidad**, en el contexto de la compensación económica, significa un trato salarial justo para los empleados. Como podemos ver, las empresas y los individuos consideran la justicia desde varias perspectivas. En forma ideal, la compensación deberá ser imparcial para todas las partes interesadas y los empleados la percibirán de ese modo. No obstante, ésta es una meta muy difícil de alcanzar. Al leer esta sección, recuerde que los factores no económicos pueden modificar la percepción de equidad de una persona.

La **equidad externa** existe cuando los empleados de una empresa reciben un salario equiparable al de los trabajadores que desempeñan *puestos similares en otras empresas*. Las encuestas salariales ayudan a las organizaciones a determinar el grado de equidad externa que está presente. La **equidad interna** existe cuando los empleados reciben un salario de acuerdo con la importancia relativa de sus *puestos dentro de la misma organización*. La evaluación de puestos es un medio importante para determinar la equidad interna. Una encuesta de Watson Wyatt realizada a 13,000 empleados estadounidenses descubrió que la mayoría de los encuestados se sentían insatisfechos con su percepción tanto de la equidad externa (59 por ciento) como de la equidad interna (52 por ciento).<sup>11</sup>

Es imposible proporcionar un paquete salarial perfecto. Sin embargo, con el fin de garantizar que su sistema de pagos sea eficaz y satisfaga las necesidades de los empleados, varias empresas permiten a su personal adaptar su propio paquete de compensación tanto como sea posible técnica, legal, económica y organizacionalmente.<sup>9</sup> Analizamos la compensación flexible (plan de menú de remuneración) en el siguiente capítulo.

Las diversas recompensas descritas comprenden un *sistema de compensación total*. Históricamente, los profesionales a cargo de la compensación se

**Equidad de los empleados:**

Una condición que existe cuando las personas que desempeñan puestos similares para la misma empresa reciben un pago relacionado con factores exclusivos de los empleados, como el nivel de desempeño o la antigüedad.

**Equidad de equipos:**

Equidad que se logra cuando los equipos reciben una gratificación con base en la productividad de su grupo.

La **equidad de los empleados** existe cuando las personas que desempeñan *puestos similares para la misma empresa* reciben un pago relacionado con factores relacionados con los empleados, como el nivel de desempeño o la antigüedad. La **equidad de equipos** es la equidad que se logra cuando los equipos reciben un pago con base en la *productividad de su grupo*. Los niveles de desempeño para los equipos, así como para los individuos, se determinan por medio de sistemas de evaluación del desempeño, analizados en el capítulo 8.

La inequidad en cualquier categoría puede ocasionar problemas relacionados con la moral. Si los empleados sienten que su compensación es injusta, pueden abandonar la empresa. Un daño mayor para la empresa ocurre cuando los empleados deciden no abandonarla, sino quedarse y limitar sus esfuerzos. En cualquier caso, el desempeño general de la organización se perjudica. Por ejemplo, con respecto a la equidad de los empleados, suponga que dos contadores de la misma empresa desempeñan trabajos similares y uno tiene claramente un mejor desempeño. Si ambos trabajadores reciben incrementos de sueldo similares, no existe equidad de empleados y es probable que el empleado más productivo se sienta descontento. La mayoría de los trabajadores se interesa en la equidad de salarios, tanto interna como externa. Desde una perspectiva de las relaciones de los empleados, la equidad interna de salarios puede ser más importante simplemente porque los empleados tienen más información sobre asuntos salariales dentro de sus propias organizaciones y usan esta información para tener una idea de la equidad. Por otro lado, una organización debe ser competitiva en el mercado laboral para seguir siendo viable. En un ambiente competitivo, y especialmente para los empleados que trabajan con tecnología de vanguardia, es evidente que el mercado es de primordial importancia. La experiencia de IBM confirma este argumento.

La *antigua* cultura de IBM era más aparente en el gran énfasis que daba la empresa a la equidad interna sobre la equidad externa. En cualquier nivel salarial dado, los contadores, los ingenieros de desarrollo, los profesionales de RH, los programadores y los gerentes de manufactura recibían un salario equiparable dentro de la misma estructura salarial, sin importar lo que revelaran los datos del mercado sobre las tendencias de cada familia de puestos. IBM estableció este enfoque durante la época cuando dominaba virtualmente su industria. El programa era sólido en ese ambiente, ya que era difícil preocuparse demasiado por la competitividad en la compensación cuando la empresa era más grande que sus siete rivales más importantes juntos. El enfoque en la equidad interna tenía sentido. Sin embargo, los tiempos han cambiado drásticamente y este modelo no podrá sobrevivir en una nueva generación que vive bajo la constante presión de ganarle a una competencia implacable.<sup>12</sup>

**4 OBJETIVO**

Identificar los factores determinantes de la compensación económica individual.



*Web Wisdom*

Información sobre sueldos y salarios

[www.lir.msu.edu/hotlinks/hr.htm](http://www.lir.msu.edu/hotlinks/hr.htm)

Este sitio Web ofrece vínculos a sitios relacionados con información sobre sueldos y salarios.

**5 OBJETIVO**

Describir a la organización como un factor determinante de la compensación económica.



*Web Wisdom*

WorldatWork

[www.worldatwork.org](http://www.worldatwork.org)

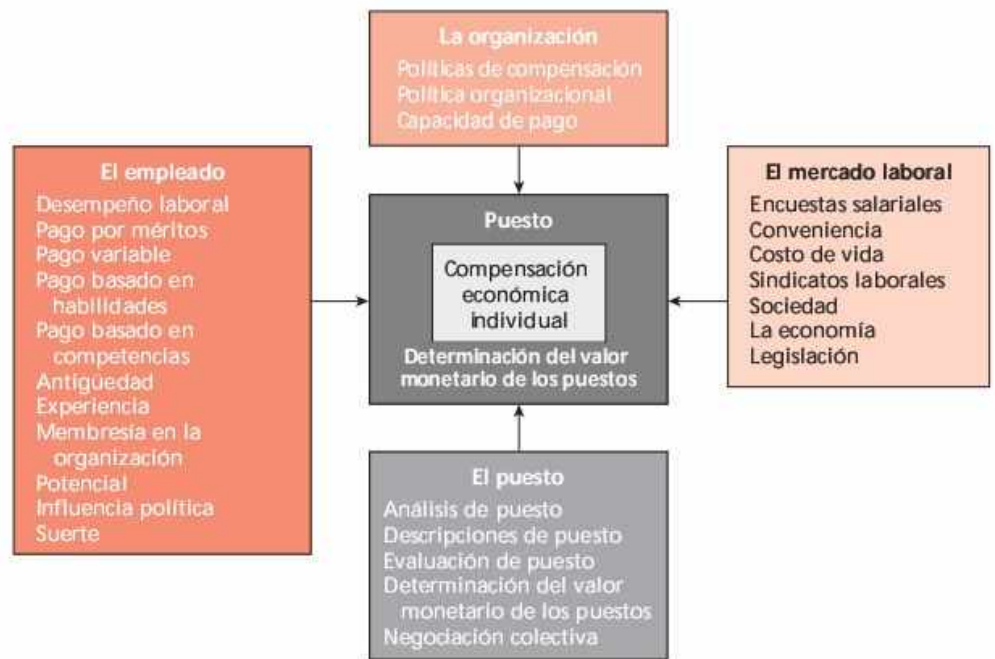
Este sitio Web proporciona información sobre la Asociación Profesional de Compensación, Prestaciones y Gratificaciones Totales.

## Factores determinantes de la compensación económica individual

La teoría de la compensación nunca ha sido capaz de proporcionar una respuesta completamente satisfactoria sobre el valor del servicio de una persona que desempeña un trabajo. Aunque no hay un enfoque científico disponible, las organizaciones utilizan varios factores relevantes para determinar el salario individual. Estos factores determinantes se presentan en la figura 9.2. Históricamente, la *organización*, el *mercado laboral*, el *puesto* y el *empleado* han influido en el establecimiento de precios de los puestos y en la determinación final de la compensación económica de una persona. Estos factores siguen desempeñando una función importante. Sin embargo, para más y más empresas de negocios, el mundo se ha convertido en el mercado. Conforme la economía global establece cada vez más el costo de la mano de obra, el mercado laboral global aumenta en importancia como un factor determinante de la compensación económica individual. Con costos de mano de obra que representan un promedio mayor al 50 por ciento de las ventas,<sup>13</sup> es natural que los empleadores abastezcan externamente un número creciente de funciones recurriendo a mano de obra extranjera más barata. Como ejemplo, si usted solicita un servicio en su nueva computadora personal, puede terminar hablando con un técnico experto de la India que gana un tercio del salario de un técnico similar de Estados Unidos.

## La organización como un factor determinante de la compensación económica

Los gerentes tienden a considerar la compensación económica como un gasto y también como un activo. Es un gasto en el sentido de que refleja el costo de la mano de obra. En



**Figura 9.2** Principales factores determinantes de la compensación económica individual

las industrias de servicios, los costos de la mano de obra representan más del 50 por ciento de todos los gastos. Sin embargo, la compensación económica es claramente un activo cuando juega un papel decisivo en reclutar y contratar buenos empleados, motivarlos a realizar su mejor esfuerzo y permanecer en sus empleos. Una empresa que paga bien atrae a muchos solicitantes, lo que permite a la administración elegir las habilidades y competencias que valora. Mantiene estas contrataciones de calidad al compartir en forma equitativa los frutos de su éxito financiero, no sólo entre el equipo de gerentes, sino también entre el personal operativo.<sup>14</sup> Los programas de compensación reciben la atención de la alta gerencia porque tienen el potencial de influir en las actitudes y el comportamiento de los empleados que conducen a un mejor desempeño organizacional y a la implementación del plan estratégico de la empresa.

### Políticas de compensación

#### Política de compensación:

Las políticas que proporcionan directrices generales para tomar decisiones de remuneración.

Una **política de compensación** proporciona directrices generales para tomar decisiones de remuneración. Los empleados pueden percibir que las políticas de compensación de su empresa son justas y sin prejuicios, aunque otros pueden tener opiniones diferentes. Por ejemplo, un estudio de políticas de compensación descubrió que 21 por ciento de los trabajadores no exentos creían que las políticas de sus empleadores se aprovechaban de ellos al exigirles trabajar fuera del lugar de trabajo acostumbrado y del horario laboral normal. Esta actitud es consecuencia de las horas de trabajo extras que son factibles debido a los teléfonos celulares, localizadores, laptops y otras herramientas que requiere el empleador y que pertenecen a un lugar de trabajo moderno y móvil.<sup>15</sup> El resultado de estas percepciones puede producir un efecto en la percepción de justicia de los empleados y ocasionar una productividad más baja o mayor rotación.

Con frecuencia una organización, formal o informalmente, establece políticas de compensación que determinan si ésta será un líder en sueldos, un seguidor de sueldos o se esforzará por mantener una posición promedio en el mercado laboral.

#### Líderes en sueldos:

Organizaciones que pagan sueldos y salarios mayores que las empresas en remuneración.

**Líderes en sueldos.** Los **líderes en sueldos** son organizaciones que pagan sueldos y salarios mayores que las empresas en competencia. Al usar esta estrategia, sienten que podrán atraer a empleados productivos de excelente calidad y lograr así costos más bajos de mano de obra por unidad. Las empresas con salarios altos atraen por lo general a más solicitantes altamente calificados que las empresas con salarios bajos que operan en el mismo mercado laboral.

#### Tasa de mercado (corriente):

El pago promedio que la mayoría de los empleadores proporciona por el mismo puesto en un área o industria en particular.

**La tasa de mercado.** La **tasa de mercado**, o **tasa corriente**, es el pago promedio que la mayoría de los empleadores proporciona por el mismo puesto en un área o industria

en particular. Muchas organizaciones tienen una política que exige el pago de la tasa de mercado. En este tipo de empresas, la administración cree que puede emplear personal calificado y aún así seguir siendo competitiva al no tener que aumentar el precio de sus bienes o servicios.

**Seguidores de sueldos.** Las empresas que deciden pagar por debajo de la tasa de mercado debido a una condición económica deficiente o a la creencia de que simplemente no requieren empleados muy capacitados son **seguidores de sueldos**. Cuando las organizaciones siguen esta política, con frecuencia ocurren dificultades. Considere el caso de Trig Ekeland.

#### Seguidores de sueldos:

Empresas que deciden pagar por debajo de la tasa corriente debido a una condición económica deficiente o a la creencia de que simplemente no requieren empleados muy capacitados.

*Trig dirigía una operación agrícola grande, pero limitada económicamente en Dakota del Sur. Aunque no había políticas formales establecidas, Trig acostumbraba pagar el sueldo más bajo posible. Uno de sus mozos, Charlie Roberts, recibía el salario mínimo. Durante un periodo de tres semanas, Charlie arruinó un tractor, descompuso una cosechadora en forma irreparable y rompió la transmisión de un camión de carga nuevo. Las acciones de Charlie incitaron a Trig a comentar, "Charlie es el empleado más costoso que haya tenido alguna vez".*

Como descubrió Trig, pagar el salario más bajo posible no le ahorró dinero sino que en realidad, la práctica fue bastante costosa. Además de contratar trabajadores poco productivos, las organizaciones que son seguidoras de sueldos pueden tener una tasa de rotación elevada, ya que sus empleados más calificados renuncian para ingresar a organizaciones que pagan sueldos más altos. Algo igualmente importante es que, cuando los empleados incompetentes o inconformes establecen contacto con los clientes, no proporcionan el tipo de servicio al cliente que la administración desea. Si la administración no da a sus empleados un trato de primera clase, los clientes pueden sufrir también y ésta no es la fórmula del éxito para ninguna empresa.

### Nivel organizacional

El nivel organizacional en el que se toman las decisiones de compensación también produce un impacto en el salario. La alta gerencia, con frecuencia toma estas decisiones para garantizar la congruencia. Sin embargo, en algunos casos, tiene ventajas tomar decisiones de pago en niveles inferiores donde existe mejor información con respecto al desempeño de los empleados. Además, la presión extrema para retener a los empleados con excelente desempeño puede anular el deseo de mantener la congruencia en la estructura de pagos. Las organizaciones cada vez hacen más excepciones justo por esta razón.

### Políticas organizacionales

Hemos observado que las encuestas salariales, el análisis de puesto, la evaluación de puesto y el empleado participan en el establecimiento del salario básico. Las consideraciones políticas pueden influir en estos factores de la siguiente manera:

- Los gerentes pueden hacer que su empresa parezca un líder en sueldos al concentrar su encuesta salarial en organizaciones que son seguidoras de sueldos.
- La elección que hace una empresa de los factores remunerativos para el plan de evaluación de puestos puede manipular el valor de ciertos puestos.
- Como se mencionó en el capítulo anterior, en ocasiones los gerentes distorsionan en forma intencional las calificaciones de la evaluación del desempeño.

Las políticas organizacionales pueden destruir un sistema de compensación sólido y objetivo. Los gerentes deben estar conscientes de este peligro y tomar las medidas adecuadas.

### Capacidad de pago

La evaluación de la capacidad de pago de una organización es también un factor importante para determinar los niveles salariales. Las empresas exitosas económicamente tienden a proporcionar una compensación más alta que el promedio. Sin embargo, la fortaleza

económica de una organización establece solamente el límite superior de lo que pagará. Para determinar un margen salarial específico, la administración debe considerar otros factores.

## 6 OBJETIVO

Describir los factores que se deben tomar en cuenta cuando el mercado laboral es un factor determinante de la compensación económica.

### **Mercado laboral:**

El mercado laboral consiste en los empleados potenciales que se encuentran dentro del área geográfica donde se realiza el reclutamiento de empleados.

## El mercado laboral como un factor determinante de la compensación económica

Los empleados potenciales que se encuentran dentro del área geográfica donde se realiza el reclutamiento integran el **mercado laboral**. Los mercados laborales para algunos puestos se extienden más allá de la ubicación de las operaciones de una empresa. Por ejemplo, una empresa aeroespacial de Seattle puede interesarse en el mercado laboral de ingenieros de Fort Worth u Orlando, donde se ubican empresas competitivas. Los empleados gerenciales y profesionales se reclutan con frecuencia en un área geográfica amplia. De hecho, algunas empresas participan en el reclutamiento global de ciertas habilidades y ejecutivos. El trabajo a distancia, que se analizará en el siguiente capítulo, hace a un mercado laboral global factible para muchos puestos.

El salario para puestos similares en diferentes mercados laborales puede variar considerablemente. Por ejemplo, los puestos secretariales pueden pagar un salario promedio de 30,000 dólares anuales en una comunidad urbana grande, pero sólo 18,000 dólares o menos en un pueblo pequeño. Los gerentes de compensación deben estar conscientes de estas diferencias para competir con éxito por empleados. La tasa de mercado es una guía importante para determinar el salario. Muchos empleados la consideran como la norma para juzgar la equidad de las prácticas de compensación de su empresa.

### Encuestas salariales

#### **Encuesta salarial:**

Un medio para obtener datos con respecto a lo que otras empresas pagan por puestos específicos o clases de puestos dentro de un mercado laboral dado.

Una **encuesta salarial** trata de obtener datos con respecto a lo que otras empresas pagan por puestos específicos o clases de puestos dentro de un mercado laboral dado. Casi todos los profesionales de compensación usan las encuestas salariales directa o indirectamente. Las encuestas se pueden comprar, subcontratar recurriendo a una empresa consultora o bien las puede realizar la propia organización. Las organizaciones utilizan las encuestas salariales por dos razones básicas: identificar su posición relativa con respecto a la competencia elegida en el mercado laboral y proporcionar información para desarrollar un presupuesto y una estructura de compensación. De todos los criterios salariales, las tasas de mercado siguen siendo la norma más importante para determinar el pago. En un ambiente competitivo, el mercado determina el valor económico y éste es *el* factor decisivo.

Las grandes organizaciones realizan en forma rutinaria encuestas salariales que proporcionan los salarios bajo, alto y promedio para un puesto específico. En ocasiones, la tasa de mercado o tasa corriente, se define como el rango percentil del 25 al 75 del salario para los puestos más que como una sola cifra salarial específica. Las encuestas de compensación dan una idea de lo que otras empresas pagan a los empleados en diversos puestos.

Una dificultad importante al realizar una encuesta salarial implica la determinación de puestos comparables. Las encuestas que utilizan descripciones de puesto resumidas son menos útiles que las encuestas que proporcionan descripciones detalladas y completas. Conforme el alcance de los puestos se vuelve más amplio, esta dificultad aumenta. Cada vez más, los empleados reciben un salario por las habilidades y competencias que agregan al puesto más que por desempeñar funciones propias de la descripción del puesto tradicional. Por lo tanto, los niveles de compensación deben relacionarse con estas especificaciones más amplias. Aunque la información específica que requiere una empresa depende de sus necesidades de negocios, para muchas empresas, esta tendencia cambia la naturaleza de los datos necesarios y vuelve más compleja la tarea de realizar una encuesta salarial.

Las encuestas salariales proporcionan información para establecer la compensación tanto directa como indirecta. Antes de realizar una encuesta salarial, una empresa debe determinar lo siguiente:

- El área geográfica de la encuesta.
- Las empresas específicas a contactar.
- Los puestos que incluirá.

El área geográfica de la encuesta se determina con frecuencia a partir de registros de empleo. Los datos de esta fuente indican la distancia o el tiempo máximos que los empleados están dispuestos a viajar para trabajar. Además, las empresas que se contactarán en la encuesta pueden ser competidores de la línea de productos o de ciertos empleados capacitados. Sin embargo, sólo del 50 al 75 por ciento de las empresas están dispuestas a compartir información.<sup>16</sup> Como la obtención de datos sobre todos los puestos de la organización puede no ser factible, las encuestas salariales incluyen a menudo sólo los puestos benchmark. Un **puesto benchmark** es un puesto reconocido en la empresa y la industria y que es desempeñado por un gran número de empleados.

#### **Puesto benchmark:**

Un puesto reconocido en la empresa y la industria y que es desempeñado por un gran número de empleados.

Además de las encuestas, hay otras formas de obtener datos de compensación. Algunas organizaciones profesionales, como WorldatWork y la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos, realizan encuestas periódicamente, al igual que varias asociaciones industriales. Entre las empresas de consultoría que también realizan encuestas están Hewett Associates, Towers Perrin, Hay & Associates y Mercer Human Resource Consulting. La Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos realiza las cuatro encuestas siguientes, que pueden ser valiosas:<sup>17</sup>

- Encuesta nacional de compensación.
- Prestaciones para los empleados de establecimientos privados pequeños.
- Prestaciones para los empleados de establecimientos privados medianos y grandes.
- Prestaciones para los empleados de gobiernos estatales y locales.

La encuesta nacional de compensación, que realiza la Oficina de Estadísticas Laborales, contiene información sobre salarios y prestaciones de aproximadamente 700 clasificaciones de puestos. Proporciona información a nivel nacional para 9 regiones del censo y 154 áreas metropolitanas y no metropolitanas de cada uno de los 50 estados. Los datos de compensación se presentan de acuerdo con los rasgos del trabajador y las características del establecimiento. La encuesta trata de responder a preguntas comunes de los empleadores como: ¿Cuál es el salario promedio para las secretarías de mi región? ¿Cómo cambiaron los costos salariales durante el año pasado? ¿Cómo cambiaron los costos de las prestaciones y, específicamente los costos de la atención médica durante el año pasado? ¿Cuánto cuesta al empleador promedio un plan de prestaciones definidas en comparación con un plan de contribuciones definidas? La meta de la encuesta nacional de compensación es ser capaz de responder estas preguntas y muchas más.<sup>18</sup>

Mercer Human Resource Consulting, junto con la Sociedad para la Administración de los Recursos Humanos, realiza encuestas anuales a casi 46,000 profesionales de RH en 109 puestos de RH, que abarcan desde la alta gerencia hasta puestos administrativos.<sup>19</sup> La encuesta se lleva a cabo todos los años en el mes de mayo.

Aunque las encuestas salariales estándar son generalmente útiles, los gerentes que trabajan en áreas altamente técnicas y especializadas, en ocasiones necesitan utilizar medios no tradicionales para determinar lo que constituye una compensación competitiva para talentos escasos y “puestos de nicho”. Estos gerentes requieren información actualizada y deben confiar en reclutadores y gerentes de contratación de primera línea para saber lo que ocurre en el mercado laboral.<sup>20</sup>

### **Conveniencia**

Aunque las encuestas salariales ayudan a las organizaciones a desarrollar estructuras salariales lógicas, hay momentos en que las empresas ignoran los datos que se obtienen por medio de ellas. En ocasiones, la competencia por empleados altamente capacitados es tan intensa en algunos mercados laborales que los gerentes tienen que recurrir a sus propios instrumentos. Por ejemplo, Disney ha delegado a ciertos gerentes la autoridad para otorgar incrementos salariales al momento. A los gerentes de FedEx también se les ha delegado autoridad para recompensar a los empleados con incrementos salariales y bonos inmediatos.<sup>21</sup> Aunque las decisiones que estos gerentes toman se basan en ciertas directrices que proporcionan las políticas corporativas, la presión histórica para mantener la congruencia (equidad interna) en una empresa puede haber llegado a su fin para muchos empleadores.

## Costo de vida

Aunque no ha sido un problema en años recientes, la lógica de usar el costo de vida como un factor determinante del salario es tanto simple como sólida: cuando los precios aumentan con el paso del tiempo y el salario no, el *salario real* disminuye. Un incremento salarial debe ser equivalente al aumento del costo de vida si una persona desea mantener el nivel previo de los salarios reales. Por ejemplo, si alguien gana 42,000 dólares en un año en el que la tasa promedio de inflación es del 4 por ciento, será necesario un incremento salarial mensual de 140 dólares, simplemente para mantener la capacidad de compra de ese empleado.

Las personas que viven con ingresos fijos (sobre todo los ancianos y las personas de escasos recursos) reciben un fuerte impacto debido a la inflación, aunque no son los únicos, ya que la mayoría de los empleados también sufren económicamente. Algunas empresas reconociendo este problema, establecen incrementos salariales de acuerdo con la tasa de inflación. De hecho, en una práctica cuestionable, algunas organizaciones sacrifican el pago por méritos para proporcionar incrementos generales diseñados para compensar los resultados de la inflación.

La inflación no es el único factor que afecta el costo de vida; como se mencionó, la ubicación también influye. Por ejemplo, según Homestore.com Inc., una empresa que realiza cálculos de salarios comparativos, con sede en Westlake Village, California, un ingreso un poco menor de 50,000 dólares en Sioux Falls, Dakota del Sur sería equivalente a 100,000 dólares en Chicago.<sup>22</sup>

Los indicadores oficiales de la inflación como el índice de precios al consumidor (IPC) se orientan hacia el mercado y miden sólo la disminución del poder del dinero para adquirir productos que están a la venta. Una forma alternativa interesante de ver el costo de vida incluye elementos de nuestra existencia que están fuera del mercado, como los costos crecientes del crimen, las demandas legales, la contaminación y la ruptura familiar.<sup>23</sup> A esta lista de factores que integran la “inflación oculta”, podemos agregar la amenaza del terrorismo después de los acontecimientos del 11 de septiembre.

## Sindicatos

Un resumen de la Ley Wagner, analizada en el capítulo 12, prescribe las áreas de la negociación colectiva obligatoria entre la administración y los sindicatos como “sueldos, horarios y otros términos y condiciones laborales”. Estas áreas amplias de negociación, producen un gran impacto potencial en las decisiones de compensación. Cuando un sindicato utiliza salarios comparables como un estándar para plantear demandas de compensación, el empleador necesita datos exactos del mercado laboral. Cuando un sindicato destaca el costo de vida, puede presionar a la administración para que incluya un incremento por el costo de vida. Un **incremento por el costo de vida (COLA)**, por sus siglas en inglés; *cost-of-living allowance*) es una cláusula de incremento de un contrato laboral que automáticamente aumenta los salarios conforme al aumento del índice del costo de vida de la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos. Los incrementos por el costo de vida en los contratos sindicales han ido desapareciendo. En 1976, el 61 por ciento de los trabajadores sindicalizados protegidos por importantes contratos de negociación colectiva, contaba con las disposiciones del COLA pero para finales de 1995, la cobertura del COLA había disminuido al 22 por ciento. Aunque no existe un acuerdo en cuanto a los factores que son responsables de esta disminución, un punto de vista la atribuye a una menor incertidumbre inflacionaria. Otro punto de vista destaca la erosión del poder sindical.<sup>24</sup>

### Incremento por el costo de vida:

Una cláusula de incremento de un contrato laboral que automáticamente aumenta los salarios conforme al aumento del índice del costo de vida de la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos.

## Sociedad

La compensación que se paga a los empleados afecta con frecuencia el establecimiento de precios de los bienes o servicios de la empresa. Por esta razón, los consumidores pueden también interesarse en las decisiones de compensación. En otros tiempos, el gobierno había respondido a la opinión pública y había intervenido para impulsar a las empresas a reducir los sueldos y precios.

Las empresas que se encuentran en un mercado laboral local se interesan también en las prácticas de pago de las nuevas empresas que se establecen en su área. Por ejemplo, los líderes cívicos locales confrontaron a la administración de una empresa electrónica grande cuando anunció sus planes de ubicar una fábrica sucursal en su pequeña comunidad. Sus preguntas cuestionaron principalmente las tasas de sueldos y salarios de



la nueva empresa. Estos líderes aplicaron una presión sutil para mantener los sueldos de la empresa en línea con los demás sueldos de la comunidad.

## La economía

La economía afecta en definitiva las decisiones de compensación económica. Por ejemplo, una economía en depresión aumenta por lo general la oferta de la mano de obra y esto sirve para reducir la tasa del mercado. Por otro lado, una economía en auge ocasiona una mayor competencia para trabajadores y el precio de la mano de obra se incrementa. Además, el costo de vida aumenta conforme la economía se expande. Sin embargo, en la actualidad, la tasa de inflación se ha mantenido baja y estable aunque la economía ha crecido. Esta situación sirve para minimizar la frecuencia de los incrementos del costo de vida.

## Legislación

Las leyes federales y estatales pueden también afectar el monto de la compensación que recibe una persona. La legislación de empleo equitativo, como la Ley de Derechos Civiles, la Ley contra la Discriminación en el Empleo por Razón de Edad, la Ley de Estadounidenses con Discapacidades y la Ley de Licencia por Razones Médicas y Familiares, prohíbe la discriminación contra grupos específicos en materia de empleo, incluyendo la compensación. Lo mismo es cierto para los contratistas o subcontratistas del gobierno federal cubiertos por el Mandato Presidencial 11246 y la Ley de Rehabilitación. Los gobiernos estatales y municipales también tienen leyes que afectan las prácticas de compensación. En la siguiente sección, nuestro enfoque se centra en la legislación federal que proporciona una cobertura amplia y aborda específicamente asuntos de compensación.

**Ley Davis-Bacon de 1931.** La Ley Davis-Bacon de 1931 fue la primera ley nacional en abordar el salario mínimo. Exige el salario vigente en todos los proyectos de construcción financiados o apoyados federalmente que sean mayores de 2,000 dólares. La Secretaría del Trabajo establece el salario vigente al mismo nivel que el salario sindical, sin importar cuál sea el salario promedio en la localidad afectada.<sup>25</sup>

**Ley Walsh-Healy de 1936.** La Ley Walsh-Healy de 1936 exige el pago de salarios vigentes a las empresas con contratos federales de abasto mayores de 10,000 dólares. Esta legislación también exige pagar 1.5 veces la tasa salarial regular después de trabajar ocho horas diarias o 40 horas a la semana.

**Ley de Normas Laborales Justas de 1938, enmendada (FLSA, por sus siglas en inglés; Fair Labor Standards Act).** La ley más importante que afecta la compensación es la Ley de Normas Laborales Justas de 1938. El propósito de la FLSA es establecer normas laborales mínimas a nivel nacional y eliminar los salarios bajos y las horas de trabajo prolongadas. La FLSA intenta eliminar los salarios bajos al establecer un salario mínimo y aumentar el costo de las horas extraordinarias al exigir una tasa salarial más alta para el tiempo extra.<sup>26</sup> También exige el mantenimiento de registros y proporciona normas para el trabajo infantil. La División de Horas y Salarios del Departamento de Trabajo de Estados Unidos (DOL, Department of Labor) administra esta ley. La ley actualmente prevé un salario mínimo no menor de 5.15 dólares la hora. Además, exige el pago de tiempo extra a una tasa de 1.5 veces la tasa 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 empleados, ciertas clases de empleados están exentos específicamente de las disposiciones del tiempo extra. Sin embargo, los empleados no exentos, a muchos de los cuales se les pagan salarios, deben recibir el pago del tiempo extra.

Los **empleados exentos** se clasifican como empleados ejecutivos, administrativos o profesionales y vendedores externos. Un *empleado ejecutivo* es básicamente un gerente (como un gerente de producción) con una amplia autoridad sobre los subordinados. Un *empleado administrativo*, aunque no es un gerente, ocupa una posición importante entre el personal de una organización y podría tener un título como contador ejecutivo o investigador de mercado.<sup>27</sup> Un *empleado profesional* desempeña un trabajo que requiere conocimientos superiores en un área de aprendizaje; dichos conocimientos se adquieren normalmente a través de un curso prolongado de instrucción especializada. Este tipo de empleado podría tener un título como médico empresarial, asesor jurídico o estadístico senior. Los *vendedores externos*

### Empleados exentos:

Empleados clasificados como ejecutivos, administrativos o profesionales y vendedores externos.

venden artículos tangibles o intangibles lejos del sitio de negocios del empleador. Los *empleados no exentos* son aquéllos que no concuerdan con las definiciones anteriores.

Para las organizaciones medianas y grandes con muchos empleados de cuello blanco, las violaciones más comunes de la FLSA implican la identificación incorrecta de los empleos como exentos. Otra violación común ocurre cuando los empleadores no incluyen los pagos de bonos y otras formas de compensación en el cálculo de la tasa salarial con propósitos de pago del tiempo extra. Si las empresas ofrecen a los empleados un bono por lograr cierta meta, renunciando por lo tanto, al criterio en cuanto a si lo reciben, el pago del bono se debe incluir en el cálculo de la tasa regular de pago con propósitos de pago del tiempo extra. No es necesario incluir los bonos que se entregan en ocasiones especiales a criterio del empleador.

Otro problema más se relaciona con la prohibición que la FLSA hace a los empleadores privados respecto a descontar a un trabajador exento un monto menor al salario correspondiente a la falta de un día completo. Si un empleador descuenta inadecuadamente a un solo empleado exento, y los supervisores descubren esta práctica, el Departamento del Trabajo puede asumir que todos los empleados que están en esta categoría exenta son tratados como trabajadores no exentos. Entonces, la empresa puede perder la condición de exención de todos sus empleados exentos.

La mayoría de las violaciones se deben a la ignorancia de la ley y se pueden resolver en una etapa temprana de la investigación. Si un empleador tiene dudas sobre cualquier aspecto del cumplimiento con la FLSA, es aconsejable que acuda a la división de horas y salarios. Esta práctica puede resguardar al empleador de cometer violaciones sin notificarlas. Lo peor que puede hacer un empleador es tratar de ocultar un problema.

Las empresas y las asociaciones profesionales como la SHRM, presionan al Congreso para que actualice la FLSA y revise esta legislación que se redactó para una época pasada. Por ejemplo, la ley exige que los trabajadores con puestos no exentos reciban un pago equivalente a 1.5 veces el pago regular por cualquier hora trabajada después de 40 horas a la semana. El proyecto de la Ley de Flexibilidad para Familias Trabajadoras (WFFA) permitiría a los trabajadores elegir según su criterio, un pago o tiempo remunerado libre por trabajar horas extras. (Esta opción ha estado disponible para los empleados públicos desde 1985, como una enmienda de la FLSA.) Los trabajadores podrían acumular cierto número de horas en cada periodo de pago, las cuales podrían tomarse como días libres con goce de sueldo para prolongar unas vacaciones, cuidar a un hijo enfermo, asistir a un juego de fútbol por la tarde o visitar al dentista. El tiempo libre podría tomarse a criterio del trabajador, excepto cuando *interrumpiera indebidamente las operaciones del empleador*. Éste es un tema controvertido. Los defensores del proyecto de ley dicen que hay seguros en el proyecto que impiden los abusos, incluyendo la coerción que ejercen los empleadores que desean que los empleados tomen tiempo libre durante periodos de poca actividad en vez de pagar efectivo en épocas de crisis. Los que se oponen a este concepto sostienen que el Congreso no debe promulgar la WFFA sin explicar cuándo el uso del tiempo remunerado “interrumpiría indebidamente las operaciones del empleador”.<sup>28</sup>

**Ley de Pago Equitativo de 1963.** La Ley de Pago Equitativo (EPA, por sus siglas en inglés; Equal Pay Act) de 1963 (una enmienda de la FLSA) prohíbe a un empleador pagar a un empleado de cierto género un salario más bajo que el salario que paga a un empleado del sexo opuesto, si ambos realizan un trabajo que es básicamente el mismo. Los puestos son iguales cuando requieren habilidades, esfuerzos y responsabilidades similares y se llevan a cabo en condiciones de trabajo parecidas.

La ley cubre el trabajo dentro del mismo lugar físico de negocios. Por ejemplo, un empleador podría pagar más a una mujer en San Francisco que a un hombre con el mismo puesto en Slippery Rock aunque los empleos sean básicamente iguales. Además, un hombre que trabaja en un puesto que requiere cinco años de experiencia puede recibir legalmente un salario mayor que una mujer que ocupa un puesto que requiere sólo tres años de experiencia. La EPA permite las diferencias de pago basadas en los siguientes factores:<sup>29</sup>

- Responsabilidad desigual.
- Condiciones de trabajo diferentes.
- Diferencias debidas a la antigüedad.
- Diferencias que derivan de un sistema de pago por méritos.
- Diferencias basadas en la cantidad o la calidad de la producción.

La EPA incluye también una disposición flexible que permite diferencias de pago basadas en *cualquier* otro factor distinto al género. Un asunto que las cortes han descubierto que no garantiza el pago diferencial es basar el pago corriente sólo en los ingresos que el empleado obtenía con un empleador previo.

En el 2001, los ingresos semanales promedio para las mujeres que trabajaban tiempo completo equivalían al 76 por ciento de los ingresos de sus colegas masculinos.<sup>30</sup> Aunque hay desigualdades en el pago y sin duda, éstas reflejan una discriminación sexual hasta cierto grado, existen razones legítimas que apoyan parte del problema. Los factores de oferta y demanda ayudan a explicar la persistencia de la desigualdad en el pago. Tradicionalmente, muchas mujeres se dedicaban a ocupaciones que muchos hombres no tomaban en cuenta, como maestras, secretarias, trabajadoras sociales, enfermeras, meseras y otros empleos con salarios bajos. Sin embargo, los tiempos cambian. Por ejemplo, después de sólo tres décadas como miembros de la fuerza laboral dominante, una de cada tres esposas gana ahora más que su esposo, una relación mayor que la de 1980 que era de una de cada cinco. A las mujeres con maestría en administración de empresas les va aún mejor, ya que casi 60 por ciento de ellas tienen depósitos directos mayores que los de sus esposos. El panorama será aún más brillante para las mujeres, pues el 20 por ciento más de mujeres que de hombres se gradúan de la universidad y más mujeres ingresan a las filas gerenciales cada año.<sup>31</sup>

Una cosa es cierta, el Departamento del Trabajo de Estados Unidos está procurando el cumplimiento de la Ley de Pago Equitativo de manera decidida e intenta aumentar las sanciones contra las empresas que la violen. Por ejemplo, en 1999 después de una auditoría del Departamento del Trabajo, Texaco acordó pagar 3.1 millones de dólares a empleadas que habían recibido constantemente un pago menor que sus colegas masculinos.<sup>32</sup> En años recientes, la unidad de administración monetaria de American Express Company aceptó pagar 31 millones de dólares para resolver una demanda por discriminación sexual y por razón de edad, presentada a favor de 4,000 mujeres que argumentaban que se les habían negado promociones y salarios equitativos. La resolución, aprobada por un juez federal de Washington, D. C., también exigió a American Express Financial Advisors, Inc. designar a un director de diversidad, instituir una capacitación en diversidad obligatoria para asesores y gerentes financieros y, para el año 2005, aumentar al 32 por ciento la contratación de mujeres en todos los puestos nuevos de asesores financieros. La empresa argumenta que actualmente alrededor del 25 por ciento de los asesores financieros de la unidad, son mujeres.<sup>33</sup>

Desde 1992, el Departamento del Trabajo ha recaudado un promedio de 32 millones de dólares anuales por violaciones de la ley, reales o supuestas, cometidas por contratistas gubernamentales. El número de cargos presentados ante la EEOC ha disminuido desde 1992, cuando se entablaron 1,294 demandas, a 1,044 demandas en 1999. Aún con menos demandas, las indemnizaciones monetarias aumentaron de 2.2 millones de dólares en 1992 a 2.9 millones de dólares en 1999.<sup>34</sup>

Para comprobar una violación de la Ley de Pago Equitativo, un empleado debe demostrar que un trabajador del género masculino y otro del género femenino empleados por la misma empresa reciben, por el mismo trabajo, salarios diferentes con base en el género. Entonces, la carga se desplaza al empleador, quien debe refutar todos los argumentos o probar que el pago desigual se debió a una excepción a la EPA. Los profesionales de RH deben recordar estos puntos:

- Comprender que la EPA se limita estrictamente a diferencias de pago basadas en el género.
- Recordar que nada impide que empleados del género masculino argumenten una inequidad en el pago (aunque estos casos han sido raros).
- Manejar las tasas de *árculo rojo* con cuidado (analizaremos estas tasas más adelante en este capítulo).
- Garantizar que los puestos de supervisión reflejen con exactitud las obligaciones y responsabilidades del cargo.

## 7 OBJETIVO

Explicar cómo el puesto es un factor determinante de la compensación económica.

### El puesto como un factor determinante de la compensación económica

El empleado individual y las fuerzas del mercado son los criterios salariales más importantes. Sin embargo, el puesto mismo sigue siendo un factor que merece una consideración

importante, sobre todo en empresas que tienen equidad salarial interna. Estas organizaciones pagan por el valor que asignan a ciertas tareas, responsabilidades y otros factores relacionados con el puesto, como las condiciones de trabajo. Entre las técnicas de administración utilizadas para determinar el valor relativo de un puesto están el análisis, las descripciones y la evaluación del puesto. Cuando están presentes en una empresa, los sindicatos normalmente prefieren determinar la compensación a través del proceso de negociación colectiva, un tema que abordaremos en el capítulo 13.

### **Análisis y descripciones de puesto**

Antes de determinar la dificultad relativa o el valor de sus puestos, una organización primero debe definir su contenido y generalmente lo hace mediante el análisis de puesto. Recuerde, como se mencionó en el capítulo 4, que el análisis de puesto es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades y los conocimientos requeridos para desempeñar el trabajo. Recuerde también que el resultado principal del análisis de puesto es la descripción del puesto, un documento que describe las tareas o funciones y responsabilidades que le son propias. Las descripciones de puesto reflejan las funciones básicas de éste, es decir las que son fundamentales o constituyen una necesidad para la empresa.<sup>35</sup> Las personas trabajan mejor cuando entienden sus descripciones de puesto, documentos que les permiten conocer las expectativas de la gerencia.<sup>36</sup>

Las descripciones de puesto sirven para muchos propósitos diferentes e incluyen datos para su evaluación. Son fundamentales en todos los métodos de evaluación de puestos que dependen principalmente de su exactitud y claridad para lograr el éxito.

### **Evaluación de puestos**

Los críticos argumentan que la evaluación de puestos es inherentemente política y está sujeta a favoritismos, características que refuerzan el pensamiento burocrático.<sup>37</sup> No obstante, las organizaciones han determinado el valor de los puestos durante décadas y siguen haciéndolo a pesar de las críticas que ha recibido este método. La **evaluación de puestos** es un proceso que determina el valor relativo de un puesto en relación con otro. El propósito básico de la evaluación de puestos es eliminar las desigualdades salariales internas que existen debido a estructuras ilógicas de pago. Por ejemplo, probablemente existe una desigualdad salarial cuando el supervisor de correos gana más que el director de contabilidad. Por razones evidentes, las organizaciones prefieren la equidad salarial interna. Sin embargo, cuando la tasa salarial determinada finalmente para un empleo entra en conflicto con la tasa de mercado, es casi seguro que esta última tenga prioridad. La evaluación de puestos mide el valor del puesto desde un punto de vista administrativo más que económico. Este último puede ser determinado únicamente por medio del mercado y revelado a través de encuestas salariales. Sin embargo, muchas empresas siguen utilizando la evaluación de puestos con los siguientes propósitos:

- Identificar la estructura de puestos de la organización.
- Eliminar las desigualdades salariales y establecer un orden en las relaciones entre puesto.
- Desarrollar una jerarquía de valor de los puestos para crear una estructura de pagos.

El departamento de recursos humanos es responsable de implementar programas de evaluación de puestos. No obstante, existen comités que con frecuencia realizan las evaluaciones reales. Un comité típico podría incluir al director de RH y a representantes de otras áreas funcionales como finanzas, producción, informática y marketing. Si existe un sindicato, la representación de este grupo también puede participar si no se opone al concepto de evaluación de puestos. La integración del comité depende generalmente del tipo y nivel de los puestos que se evalúan. En cualquier caso, es importante que el comité mantenga los juicios personales fuera del proceso de evaluación y que recuerde que está evaluando el puesto, no a la persona que lo desempeña. Algunos tienen dificultad para hacer esta distinción. Esto es comprensible, ya que ciertos sistemas de evaluación de puestos son muy similares a algunos métodos de evaluación del desempeño. Además, las tareas de un puesto pueden expandirse, contraerse o cambiar de manera informal, dependiendo de la persona que ocupe el puesto.<sup>38</sup>

#### **Evaluación de puestos:**

La parte de un sistema de compensación en la que una empresa determina el valor relativo de un puesto en relación con otro.

Las organizaciones pequeñas y medianas carecen con frecuencia de experiencia en evaluación de puestos y pueden recurrir a los servicios de un consultor externo. Al emplear a un consultor calificado, la administración debe requerir que el consultor no sólo desarrolle el sistema de evaluación de puestos, sino también capacite a los empleados de la empresa para aplicarlo adecuadamente.

Los cuatro métodos tradicionales para la evaluación de puestos son los métodos *jerárquico*, de *clasificación*, de *comparación de factores* y de *puntos*. Existen innumerables versiones de estos métodos y una empresa puede elegir uno y modificarlo para satisfacer sus propósitos particulares. Otra opción es comprar un método de marca registrada como el Plan Hay. Más adelante en este capítulo analizaremos este sistema que es una variante del método de puntos. Los métodos jerárquico y de clasificación no son cuantitativos, en tanto que los métodos de comparación de factores y de puntos son enfoques cuantitativos.

#### **Método jerárquico de evaluación de puestos:**

Un método en el que los evaluadores examinan la descripción de cada puesto evaluado y clasifican los puestos en orden, de acuerdo con su valor para la empresa.

#### **Método de clasificación:**

Un método de evaluación del puesto en el que se definen clases o grados para describir un grupo de puestos.

**Método jerárquico.** El método jerárquico es el más sencillo de los cuatro métodos de evaluación de puestos. En el **método jerárquico de evaluación de puestos**, los evaluadores examinan la descripción de cada puesto evaluado y clasifican los puestos en orden, de acuerdo con su valor para la empresa. El procedimiento es básicamente el mismo que el que se analizó en el capítulo 8 con relación al método de clasificación para la evaluación del desempeño de los empleados. La única diferencia es que se evalúan los puestos, no a las personas. El primer paso de este método, y de todos los demás métodos, es realizar el análisis de puesto y redactar las descripciones del mismo.

**Método de clasificación.** El **método de clasificación** consiste en definir varias clases o grados para describir un grupo de puestos. Al evaluar los puestos por medio de este método, los evaluadores comparan la descripción de los puestos con la descripción de clases. Las descripciones de clases reflejan las diferencias entre los grupos de puestos en varios niveles de dificultad. La descripción de clase que más concuerda con la descripción de puesto determina la clasificación de ese puesto. Por ejemplo, al evaluar el puesto de secretaria, la descripción podría incluir estas tareas:

1. Escribir cartas de borradores elaborados.
2. Rotular sobres.
3. Entregar la correspondencia terminada al supervisor de la unidad.

Suponiendo que el resto de la descripción del puesto incluya un trabajo rutinario similar, este empleo sería colocado probablemente en la clase de empleo más baja.

Cada clase se describe de tal manera que capta detalles suficientes del trabajo, sin embargo es lo suficientemente general para que no haya dificultad para relacionar una descripción de puesto con su clase apropiada.<sup>39</sup> Probablemente, el ejemplo mejor conocido del método de clasificación es el sistema de evaluación de 18 clases del gobierno federal.

#### **Método de comparación de factores:**

Un método de evaluación de puestos en el que los evaluadores no necesitan mantener en mente un puesto completo conforme lo evalúan; en vez de eso, toman decisiones con base en distintos aspectos o factores del puesto.

**Método de comparación de factores.** El método de comparación de factores es algo más complejo que los dos métodos cualitativos analizados previamente. En el **método de comparación de factores** los evaluadores no necesitan mantener en mente un puesto completo conforme lo evalúan; en vez de eso, toman decisiones con base en distintos aspectos o factores del puesto. Una suposición básica es que existen cinco factores universales del puesto:

- Requisitos mentales, que reflejan rasgos, como la inteligencia, el razonamiento y la imaginación.
- Habilidades, que conciernen a la facilidad de coordinación muscular y adiestramiento en la interpretación de impresiones sensoriales.
- Requerimientos físicos, que implican sentarse, levantarse, caminar, cargar, etcétera.
- Responsabilidades, en rubros como materias primas, dinero, registros y supervisión.
- Condiciones de trabajo, que reflejan las influencias ambientales de ruido, iluminación, ventilación, peligros y horas.

En este método, el comité de evaluación crea una escala monetaria que contiene cada uno de los cinco factores universales y clasifica a los puestos de acuerdo con su valor en cada factor. A diferencia de la mayoría de los demás métodos de evaluación de puestos que sólo calculan el valor relativo del puesto, el método de comparación de factores determina también el valor absoluto.<sup>40</sup>

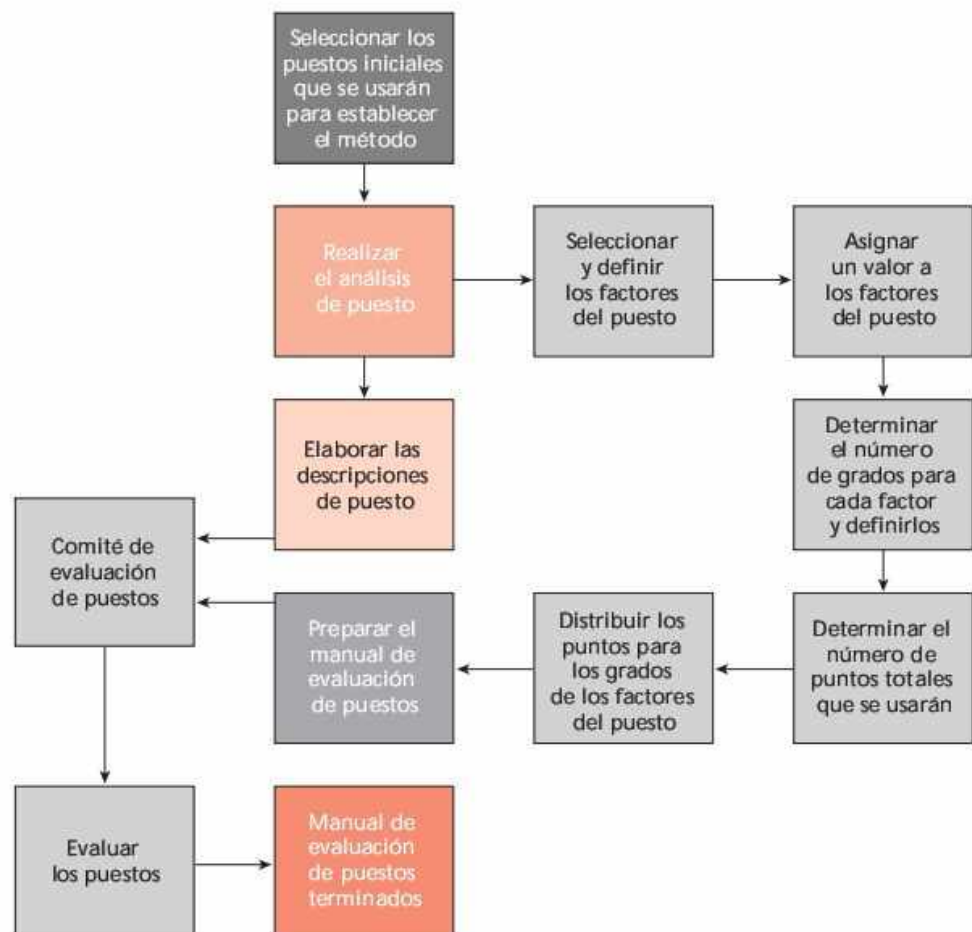
#### Método de puntos:

Un enfoque hacia la evaluación de puestos en el que se asignan valores numéricos a factores específicos del puesto y la suma de estos valores proporciona una evaluación cuantitativa del valor relativo de un puesto.

**Método de puntos.** En el **método de puntos**, los evaluadores asignan valores numéricos a factores específicos del puesto, como el conocimiento requerido, y la suma de estos valores proporciona una evaluación cuantitativa del valor relativo de un puesto. Históricamente, la opción más popular ha sido cierta variante del plan de puntos.

Como los factores del puesto varían de un grupo a otro, el método de puntos requiere que cada grupo de puestos tenga su propia serie adaptada de factores. Por lo tanto, es adecuado contar con un plan distinto para cada grupo de puestos similares. Los puestos de producción, administrativos y de ventas son ejemplos de grupos de puestos. La figura 9.3 ilustra el procedimiento para establecer un método de puntos. Después de determinar el grupo que se desea estudiar, los analistas (o supervisores en empresas pequeñas) realizan los análisis de puesto y redactan las descripciones de éstos si es que no existen descripciones disponibles en ese momento. El comité de evaluación de puestos posteriormente usará estas descripciones para tomar decisiones de evaluación.

A continuación, el comité selecciona y define los factores para calcular el valor del puesto. Estos factores se convierten en los estándares que se utilizan para la evaluación de los puestos. Las personas que están muy familiarizadas con el contenido de los puestos que se evalúan son las que están mejor calificadas para identificar los factores. La escolaridad, la experiencia, el conocimiento del puesto, el esfuerzo mental, el esfuerzo físico, la responsabilidad y las condiciones de trabajo son ejemplos de factores. Cada uno debe ser importante para ayudar a diferenciar los puestos. Los factores que están presentes en un grado similar en todos los puestos de un grupo obviamente no servirían para este propósito. Como ejemplo, al evaluar los puestos administrativos de una empresa, el factor condiciones



**Figura 9.3** Procedimiento para establecer el método de puntos para la evaluación de puestos

de trabajo tendría poco valor para diferenciar los puestos si todos los puestos del grupo tuvieran más o menos las mismas condiciones laborales. El número de factores utilizados varía según el grupo de puestos que se evalúa. Es estrictamente un juicio subjetivo.

El comité debe establecer valores para cada factor de acuerdo con su importancia relativa en los puestos que se evalúan. Por ejemplo, si la experiencia es muy importante para un grupo de puestos en particular, se podría otorgar un valor a este factor del 35 por ciento. El valor para el esfuerzo físico (si se llega usar como un factor en un grupo de puestos administrativos) sería probablemente bajo, quizá menor del 10 por ciento.

El siguiente aspecto a considerar es la determinación del número de grados para cada factor del puesto y la definición de cada grado. Los grados representan el número de niveles diferentes relacionados con un factor en particular. El número de grados necesarios para cada factor depende de los requisitos del puesto. Por ejemplo, si los puestos de un grupo específico requieren niveles similares de experiencia, sería más adecuado un número menor de grados en comparación con grupos que requieren distintos niveles de experiencia.

Posteriormente, el comité determina el número total de puntos que se usarán en el plan. El número puede variar, pero 500 o 1,000 puntos pueden funcionar bien. El uso de un número menor de puntos (por ejemplo, 50) no permitiría las distinciones adecuadas entre puesto, en tanto que un número mayor (como 50,000) sería innecesariamente excesivo. El número total de puntos de un plan indica el número máximo de puntos que cualquier puesto puede recibir.

El siguiente paso consiste en distribuir los valores en puntos para los grados de los factores del puesto (véase tabla 9.1, Perspectiva general del sistema de puntos). En este ejemplo, tanto la escolaridad como el esfuerzo físico tienen 5 grados, la responsabilidad tiene cuatro y las condiciones de trabajo tienen tres. Por ejemplo, el grado 1 en escolaridad podría indicar la necesidad de contar con nivel de bachillerato para desempeñar el trabajo. El grado 5 podría significar que se requiere un grado de maestría. Un puesto con grado 1 en escolaridad recibiría 50 puntos, en tanto que un puesto que requiriera un grado de licenciatura recibiría 250 puntos o el número máximo de puntos para este factor. Es posible calcular el número máximo de puntos para cada factor multiplicando los puntos totales del sistema por los valores asignados. Por ejemplo, el número máximo de puntos que cualquier puesto podría recibir en escolaridad sería de 250 puntos (un valor del 50 por ciento multiplicado por 500 puntos). Si el intervalo entre los factores es un número constante, los puntos para el grado mínimo corresponden al valor porcentual asignado al factor. Por ejemplo, el valor porcentual del factor escolaridad es del 50 por ciento, así que el número mínimo de puntos sería también 50. Se puede calcular el intervalo en grados al restar el número mínimo de puntos del número máximo y dividir el resultado entre el número de grados utilizados menos 1. Por ejemplo, el intervalo para el factor 1 (escolaridad) es:

$$\text{Intervalo} = 250 - 50 = 50$$

Como podemos ver en la tabla 9.1, el intervalo entre cada grado para el factor escolaridad es de 50.

El enfoque antes mencionado para determinar el número de puntos para cada grado se denomina *progresión aritmética*. Una progresión aritmética es fácil de entender y explicar a los empleados. En el ejemplo, suponemos que los factores se definieron de tal manera que los intervalos entre los grados son iguales. Sin embargo, si éste no es el caso, puede ser más adecuado otro método, como una progresión geométrica. La tabla 9.2 muestra cómo el factor experiencia requerida se podría definir con la misma amplitud entre grados (progresión aritmética) y cuándo la amplitud tiene una base geométrica.

**Tabla 9.1** Perspectiva general del sistema de puntos (sistema de 500 puntos)

Factor del puesto	Valor	Grado del factor				
		1	2	3	4	5
1. Escolaridad	50%	50	100	150	200	250
2. Responsabilidad	30%	30	70	110	150	
3. Esfuerzo físico	12%	12	24	36	48	60
4. Condiciones de trabajo	8%	0	24	40		

**Tabla 9.2 Ilustración de la progresión aritmética y geométrica**

	Grado del factor			
Factor del puesto	1	2	3	4
Experiencia requerida	1 año	3 años	5 años	7 años
	(-----Progresión aritmética-----)			
	Grado del factor			
Factor del puesto	1	2	3	4
Experiencia requerida	1 año	2 años	4 años	8 años
	(-----Progresión geométrica-----)			

Se ha elegido un factor sencillo para este ejemplo; la tarea necesitaría más habilidades para redactar definiciones de grados para un factor como el conocimiento requerido.

El siguiente paso consiste en preparar un manual de evaluación de puestos. Aunque no existe un formato estándar, el manual con frecuencia contiene una sección introductoria, definiciones de factores y grados y descripciones de puesto. Como paso final, el comité de evaluación de puestos evalúa los puestos de cada grupo comparando cada descripción de puesto con los factores incluidos en el manual de evaluación de puestos.

Los planes de puntos requieren tiempo y esfuerzo para su diseño. Históricamente, un aspecto a favor de este método es que una vez desarrollado, el plan es útil durante mucho tiempo. En el ambiente actual, la vida útil de este método puede ser menor. En cualquier caso, conforme se crean nuevos puestos y los puestos viejos cambian, es necesario realizar los análisis de puesto y redactar las descripciones de puesto en forma continua. El comité de evaluación de puestos evalúa los puestos y actualiza el manual. El plan se vuelve obsoleto sólo cuando cambian los factores del puesto o, por alguna razón, los valores asignados se vuelven inadecuados.

#### Método de perfiles y escalas guía de Hay (Plan Hay):

Una versión muy refinada del método de puntos de evaluación de puestos que utiliza los factores de conocimiento, solución de problemas, responsabilidad y elementos compensables adicionales.



Web Wisdom  
Group Hay

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

Sitio Web del Plan Hay, que es probablemente el sistema de evaluación más utilizado.

**Método de perfiles y escalas guía de Hay (Plan Hay).** El **método de perfiles y escalas guía de Hay (Plan Hay)** es una versión sofisticada del método de puntos. Alrededor de 5,000 empleadores en todo el mundo usan este método y es probablemente el sistema de evaluación más utilizado. Emplea los factores de conocimiento, solución de problemas, responsabilidad y elementos compensables adicionales.<sup>41</sup> Se asignan valores en puntos a estos factores para determinar el perfil de punto final para cualquier puesto.

El *saber como* es el total de los conocimientos y las habilidades necesarias para lograr un desempeño laboral satisfactorio. Tiene tres dimensiones, incluyendo la cantidad de conocimiento práctico, especializado o científico que se requieren; la capacidad para coordinar muchas funciones y la habilidad para manejar y motivar al personal con eficacia.

La *solución de problemas* es el grado de pensamiento original que requiere el puesto para analizar, evaluar, crear y obtener conclusiones. La solución de problemas tiene dos aspectos: el ambiente de pensamiento en el que se resuelven los problemas (desde una rutina estricta hasta una definición en forma abstracta) y el reto de pensamiento planteado por los problemas (de repetitivo a inexplorado). La solución de problemas se expresa como un porcentaje del saber como, ya que las personas usan lo que saben para pensar y tomar decisiones.

La *responsabilidad* se refiere a la responsabilidad de la acción y sus consecuencias. La responsabilidad tiene tres dimensiones, incluyendo el grado de libertad que el titular del puesto tiene para actuar, el impacto del puesto en los resultados y el grado de impacto monetario del puesto. El cuarto factor, los *elementos compensables adicionales*, abordan las condiciones excepcionales que están presentes en el ambiente del empleo. Como el Plan Hay es un método de evaluación de puestos que usan los empleadores a nivel mundial, facilita la comparación de puestos entre empresas. Por lo tanto, el método sirve para determinar tanto la equidad interna como externa.

La mayoría de los planes de evaluación de puestos determinan el valor relativo de los puestos, originando una jerarquía de éstos. El siguiente paso consiste en determinar el valor real de cada puesto. La determinación del valor monetario de los puestos y los detalles relacionados es el tema de la siguiente sección.



## 8 OBJETIVO

Describir el establecimiento del valor monetario de los puestos.

### Determinación del valor monetario de los puestos:

Asignar un valor monetario a un puesto.

### Nivel salarial:

La agrupación de puestos similares para simplificar el proceso de establecimiento de precios de los puestos.

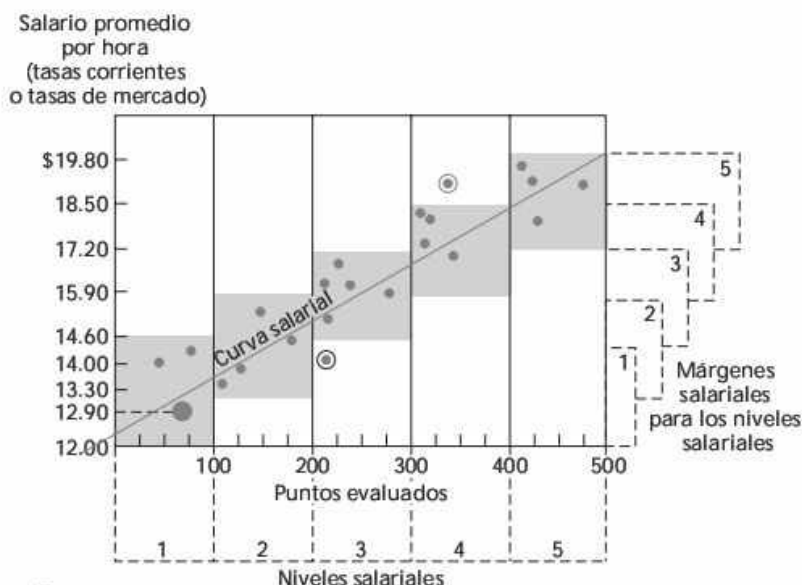
## La determinación del valor monetario de los puestos

Los aspectos principales que se deben considerar al determinar el valor monetario de los puestos son las políticas de la organización, el mercado laboral y el puesto mismo. También es importante considerar los factores personales. Recuerde que el proceso de evaluación de puestos da como resultado una jerarquía de puestos. Por ejemplo, el proceso podría revelar que el puesto de un contador senior es más valioso que el puesto de un operador de cómputo, que a su 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 empresa, pero no su valor *absoluto*. La **determinación del valor monetario de los puestos** consiste en asignar un valor en dólares a un puesto y se lleva a cabo después de determinar la evaluación del puesto y el valor relativo de cada puesto de la organización. Las empresas usan con frecuencia niveles salariales y márgenes salariales en el proceso de determinación del valor monetario de los puestos.

### Niveles salariales

Un **nivel salarial** es la agrupación de puestos similares para simplificar la determinación del valor monetario de los puestos. Por ejemplo, es mucho más conveniente para las organizaciones determinar el valor monetario de 15 niveles salariales que de 200 puestos distintos. La sencillez de este enfoque es similar a la práctica de un colegio o universidad de agrupar las calificaciones de 90 a 100 en una categoría *A*, las calificaciones de 80 a 89 en una categoría *B*, etcétera. Al seguir este enfoque, también se evita una implicación falsa de exactitud. Aunque los planes de evaluación de puestos son sistemáticos, ninguno es científico.

El registro de los puestos en un diagrama de dispersión es útil para que los gerentes determinen el número adecuado de niveles salariales para una empresa. Observe en la figura 9.4 que cada punto del diagrama de dispersión representa un puesto. La ubicación del punto representa la relación del puesto con el salario y los puntos evaluados, lo que refleja su valor. Cuando se utiliza este procedimiento, cierta diseminación de los puntos determina la amplitud del nivel salarial (100 puntos en este ejemplo). Aunque cada punto representa un puesto, puede implicar a docenas de personas que tienen *posiciones* en ese puesto. El punto más grande en el extremo inferior izquierdo representa el puesto



#### Resumen

Puntos evaluados	Nivel salarial	Margen salarial		
		Mínimo	Medio	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

**Figura 9.4** Diagrama de dispersión de los puestos evaluados que ilustra la curva salarial, los niveles salariales y los márgenes salariales

**Curva salarial:**

La correspondencia de puntos registrados en una curva para crear una progresión sutil entre niveles salariales (conocida también como curva de pago).

**Margen salarial:**

Una tasa salarial mínima y máxima por un puesto, con suficiente variación entre las dos para permitir una diferencia de pago significativa.

de capturista de datos, evaluado en 75 puntos. La tasa por hora de 12.90 dólares para el capturista de datos representa el salario promedio actual por el puesto o su tasa de mercado. Esta decisión depende de cómo la alta gerencia desea determinar el valor monetario de sus puestos.

Una **curva salarial** (o curva de pago) es la correspondencia de puntos registrados en una curva para crear una progresión sutil entre niveles salariales. La línea dibujada minimiza la distancia entre todos los puntos y la línea; una línea para que se adapte mejor puede ser recta o curva. Sin embargo, cuando se utiliza el sistema de puntos (considerando normalmente sólo un grupo de puestos), el resultado es con frecuencia una línea recta, como ilustra la figura 9.4. Se puede dibujar esta línea salarial a mano o mediante un método estadístico.

**Márgenes salariales**

Después de determinar los niveles salariales, es necesario decidir si todas las personas que desempeñan el mismo puesto recibirán el mismo salario o si se deben usar márgenes salariales. Un **margen salarial** incluye una tasa salarial mínima y una máxima, con suficiente variación entre las dos para permitir una diferencia de pago significativa. Se prefieren los márgenes salariales sobre las tasas salariales únicas porque permiten a una empresa remunerar a los empleados de acuerdo con su desempeño y tiempo de servicio. Entonces, el salario sirve como un incentivo positivo. Cuando se usan márgenes salariales, una empresa debe desarrollar un método para que las personas progresen a través del margen.

**Puntos a lo largo del margen.** De regreso a la figura 9.4, observe que cualquiera puede determinar fácilmente las tasas salariales por hora mínima, media y máxima para cada uno de los cinco niveles salariales. Por ejemplo, para el nivel salarial 5, la tasa mínima es de 17.20 dólares, la media es de 18.50 dólares y la máxima es de 19.80 dólares. La tasa mínima puede ser la tasa de *contratación* que una persona recibe cuando ingresa a la empresa, aunque en la práctica, los empleados nuevos reciben con frecuencia un salario que inicia por encima de este nivel. La tasa salarial máxima representa la cantidad máxima que recibe un empleado por ese puesto, sin importar qué tan bueno es su desempeño.

**El problema de alcanzar el límite salarial máximo.** Una persona que se encuentra en el límite máximo de un nivel salarial tendrá que ser promovido a un puesto que pertenezca a un nivel salarial más alto para recibir un incremento salarial a menos que: 1) se realice un ajuste general o 2) el puesto sea reevaluado y colocado en un nivel salarial más alto. Esta situación ha ocasionado cierta angustia a muchos gerentes al tratar de explicar el sistema de pagos a un empleado que realiza un trabajo excelente, pero que está en el límite máximo de un nivel salarial. Considere esta situación:

*Todos los empleados del departamento se daban cuenta que Beth Smithers era la mejor auxiliar administrativa de la empresa. En ocasiones, parecía hacer el trabajo de tres personas. Bob Marshall, supervisor de Beth, estaba especialmente impresionado. Hace poco, se reunió con el gerente de recursos humanos para ver que podía hacer para otorgarle un incremento salarial a Beth. Después de que Bob 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 puedas hacer, con excepción de aumentar el nivel de su puesto o promoverla a otro”.*

Situaciones como las de Beth enfrentan a los gerentes con un problema confuso. Muchos se inclinarían por hacer una excepción en el sistema y otorgar a Beth un incremento salarial. Sin embargo, esta acción violaría un principio tradicional, que sostiene que todo puesto en la organización tiene un valor máximo, sin importar qué tan bien desempeña un empleado su trabajo. La razón es que hacer excepciones al plan de compensación daría como resultado amplias desigualdades salariales. Después de establecer esto, reconocemos que hoy en día, muchas organizaciones desafían los conceptos tradicionales al tratar de retener a los empleados que tienen un desempeño excelente. Por ejemplo, si Beth Smithers trabajara para Microsoft o Southwest Airlines, obtendría un incremento salarial.

**Márgenes salariales en niveles altos.** Los márgenes salariales establecidos deben ser lo suficientemente amplios como para proporcionar un incentivo con el fin de realizar un mejor trabajo. En niveles más altos, las diferencias salariales deben ser mayores

para que sean significativas. Es lógico el hecho de que el margen salarial se vuelva cada vez más amplio en cada nivel consecutivo. Por ejemplo, considere lo que significaría un incremento salarial de 200 dólares mensuales para un archivista que gana 2,000 dólares mensuales (un incremento del 10 por ciento) y para un contador de costos senior que gana 5,000 dólares mensuales (un incremento del 4 por ciento). Suponiendo que la tasa de inflación sea del 4 por ciento, el *salario real* del contador permanecería sin cambios.

### Broadbanding

La presión sobre las empresas para hacer las cosas mejor, más rápidamente y a un costo menor ha obligado a la alta gerencia a investigar todos los sistemas internos. La compensación en particular, ha recibido atención debido a su capacidad para afectar el comportamiento laboral. En respuesta a esta necesidad, alguien propuso la idea denominada *broadbanding* (sistema de bandas salariales). El **broadbanding** es una técnica de compensación que reduce muchos niveles de pago (niveles salariales) a unas cuantas bandas amplias para mejorar la eficacia organizacional. El recorte de personal y la reestructuración de puestos organizacionales crean descripciones de puesto más amplias y esto hace que los empleados desempeñen tareas más diversas que las que realizaban anteriormente. El *broadbanding* establece la base para un sistema de compensación más sencillo que reduce el énfasis en la estructura y el control y da mayor importancia al criterio y a la toma de decisiones flexible.

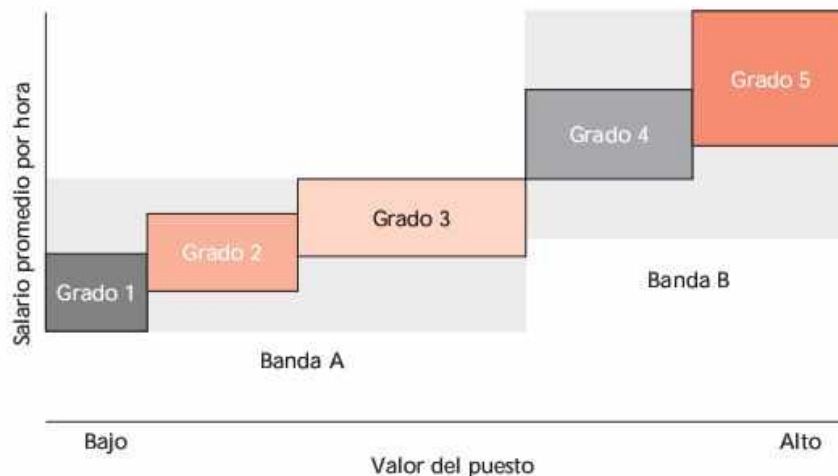
La disminución del énfasis en los niveles de puesto debe alentar a los empleados a desplazarse a través de las funciones cambiando a puestos que estén en el mismo nivel o incluso en un nivel inferior debido a que su tasa salarial permanecería sin cambios. El *broadbanding* también minimiza el problema mencionado anteriormente, con relación a los empleados que se encuentran en el límite máximo de su nivel salarial. Cambiar un puesto a una banda más amplia ocurriría sólo cuando hubiera un aumento significativo de la responsabilidad. Sin embargo, es posible que el salario tenga un avance considerable dentro de cada banda. Esto es particularmente importante en empresas con estructuras organizacionales planas que ofrecen menos oportunidades de promoción. La figura 9.5 ilustra el *broadbanding* y su relación con los niveles y márgenes salariales.

El *broadbanding* no es el único medio para mejorar la eficacia y eficiencia de un sistema de compensación y no es apropiado para todas las organizaciones. No obstante, tiene muchos beneficios potenciales. Por ejemplo, General Electric ha logrado colocar todos sus puestos exentos en cinco bandas.<sup>42</sup> Aunque el *broadbanding* tiene éxito en algunas organizaciones, la práctica no está libre de fallas. Como cada banda está integrada por una gama amplia de puestos, el valor de mercado de estos puestos también varía considerablemente. A menos que haya una supervisión cuidadosa, los empleados que están en el extremo final de la banda podrían progresar hasta el extremo superior de la gama de puesto y recibir un salario excesivo.

Recientemente, una encuesta indicó que el 21 por ciento de las grandes empresas instituyó programas de *broadbanding*, porcentaje superior al 6 por ciento de hace cinco años y prácticamente de cero de unos cuantos años antes de eso.<sup>43</sup> El rápido crecimiento

#### Broadbanding:

Una técnica de compensación que reduce muchos niveles de pago (niveles salariales) a unas cuantas bandas amplias para mejorar la eficacia organizacional.



**Figura 9.5** Broadbanding y su relación con los niveles y márgenes salariales tradicionales

Fuente: adaptado de Joseph J. Martocchio, *Strategic Compensation*, 2a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001): 218.

del uso del broadbanding sugiere sus beneficios potenciales. Por ejemplo, las bandas pueden agregar flexibilidad al sistema de compensación y requieren menos tiempo para hacer finas distinciones entre puestos.<sup>44</sup> Las bandas también fomentan el desarrollo lateral de los empleados y alejan la atención de las oportunidades de promoción verticales.

Aunque el número de empresas de Estados Unidos que implementaron el broadbanding aumentó durante 1999, la tasa de incremento parece haberse reducido.<sup>45</sup> En contraste, una encuesta del Reino Unido reveló que el 68 por ciento de las organizaciones tenían estructuras de pago con cinco bandas o menos. La razón más común para implementar el broadbanding era proporcionar más flexibilidad para remunerar al personal. La siguiente razón más importante era reflejar el aplanamiento de las estructuras organizacionales dando origen a menos niveles.<sup>46</sup>

### **Broadbanding en Georgia-Pacific Corporation**

Cuando el grupo de compensación de Georgia-Pacific con sede en Atlanta se dio cuenta que el sistema de la empresa, con 27 niveles entre el nivel de ingreso y el vicepresidente, se había vuelto contraproducente, empezó a considerar el broadbanding. George Murphy, director de compensación corporativa, comentó “descubrimos que en el ambiente actual los puestos ya no están tan segmentados. No es posible tomar un enfoque rígido de que un contralor es un contralor”.

La empresa tiene planes de alejarse del avance gradual que domina a la planeación de carrera de los empleados. Murphy prosigue, “estamos contratando personas brillantes que deseen retos, pero cuando se cuenta con estructuras salariales y sistemas de evaluación de puestos reducidos, es difícil lograr que las personas hagan lo que uno quiere que hagan y permitirles hacer lo que pueden hacer. El mensaje inherente en una estructura tradicional es que podemos medir las diferencias mínimas de los puestos y que la manera de ascender es desplazarse a la siguiente posición más alta. Una estructura de broadbanding no transmite ese mensaje”.<sup>47</sup>

### **Sistema de tasa única**

Los márgenes salariales no son adecuados para algunas condiciones relacionadas con el lugar de trabajo, como las operaciones de la línea de ensamblaje. Por ejemplo, cuando todos los puestos de una unidad son rutinarios, con poca oportunidad de que varíe la productividad de los empleados, puede ser más adecuado un sistema de tasa única (o sistema de tasa fija). Cuando se utilizan tasas únicas, todos los que tienen el mismo puesto recibe el mismo salario base, sin importar su productividad. Esta tasa corresponde al punto medio de un margen determinado por una encuesta salarial.

### **Ajuste de los niveles salariales**

Cuando se han determinado los márgenes salariales y los puestos se han asignado a los niveles salariales, puede ser evidente que algunos puestos reciben un salario excesivo y otros uno insuficiente. Generalmente, los puestos que reciben un salario insuficiente se integran al nivel mínimo del margen salarial tan pronto como sea posible. De regreso a la figura 9.4, podemos ver que un puesto evaluado aproximadamente en 225 puntos y que tiene una tasa de 14.00 dólares la hora se representa por medio de un punto encerrado en un círculo inmediatamente por debajo del nivel 3. Se determinó que el puesto era lo suficientemente difícil como para incluirlo en el nivel salarial 3 (200-229 puntos). Sin embargo, quienes tienen ese puesto reciben 60 centavos de dólar por hora menos que el límite mínimo de ese nivel salarial (14.60 dólares por hora). Si una o más empleadas tuvieran este puesto encerrado en un círculo, el empleador pronto sabría más de lo deseado sobre la Ley de Pago Equitativo. Una práctica de administración adecuada sería corregir esta desigualdad tan pronto como sea posible, colocando al puesto en el nivel salarial adecuado e incrementando el salario del personal que tiene ese puesto.

Los puestos que reciben un salario excesivo plantean un problema diferente. La figura 9.4 muestra un puesto que recibe un salario excesivo para el nivel salarial 4 (observe el punto encerrado en un círculo arriba del nivel salarial 4). Los empleados que tienen este puesto ganan 19 dólares la hora, es decir 50 centavos de dólar más que el límite máximo de ese nivel salarial. Este tipo de salario excesivo, así como el tipo de salario insuficiente analizado previamente, se conoce como *tasa de círculo rojo*.

Una solución ideal para el problema de un puesto con un salario excesivo es promover a la persona a un puesto que esté en un nivel salarial más alto. Ésta es una idea excelente si el empleado está calificado para un puesto de mayor nivel y existe una vacante disponible. Otra posibilidad sería alinear la tasa del puesto y el salario del empleado por medio de un recorte salarial. Aunque esta decisión pueda parecer lógica, generalmente no es una buena práctica administrativa, ya que esta acción castigaría a los empleados por una situación que ellos no crearon. Entre estas dos soluciones posibles existe una tercera: congelar la tasa hasta que los incrementos salariales generales ajusten el puesto. En una época en la que este tipo de incremento disminuye en popularidad, podría pasar mucho tiempo antes de que esto ocurra.

La determinación del valor monetario de los puestos no es una tarea fácil, ya que requiere un esfuerzo permanente. Es una de las tareas que disgusta a los gerentes, pero que se debe realizar de cualquier manera.

## 9 OBJETIVO

Identificar los factores relacionados con el empleado que son esenciales para determinar la compensación económica.

## El empleado como un factor determinante de la compensación económica

Además de la organización, el mercado laboral y el puesto, los factores relacionados con el empleado también son fundamentales para determinar la equidad de pago. Estos factores incluyen el desempeño en el trabajo, la antigüedad, la experiencia, la membresía en la organización y el potencial. Otros factores, que el empleado puede controlar menos, son la influencia política y la suerte.

### Pago basado en el desempeño

Una característica de la compensación que los empleados generalmente controlan, es su desempeño laboral. Este nivel de desempeño se determina comúnmente por medio de la evaluación del desempeño. El objetivo del pago basado en el desempeño es mejorar la productividad. Debido a que un sistema de pago variable es más complejo, éste se podría convertir en un problema administrativo. No obstante, con la tecnología actual, el software disponible especialmente para estos propósitos y los procesos de pago variable pueden ser herramientas poderosas. Esta tecnología tiene la capacidad de analizar, rastrear y pagar diversos tipos de compensación variable y lo hace de manera más eficiente que los sistemas de registro manual tan difíciles de manejar.<sup>48</sup>

Los datos de evaluación proporcionan la información para enfoques como el pago por méritos, los bonos y el pago por pieza producida. Las evaluaciones también determinan las características que poseen los empleados cuando una organización utiliza las habilidades o competencias con propósitos de pago. Analizaremos cada uno de estos enfoques hacia la administración de la compensación en las siguientes secciones.

#### Pago por méritos:

Un incremento salarial que se otorga a los empleados con base en su nivel de desempeño, según se indique en la evaluación. El incremento se suma al salario base del empleado.

**Pago por méritos.** En teoría, el **pago por méritos** es un incremento salarial que se otorga a los empleados con base en su nivel de desempeño, según se indique en la evaluación. Sin embargo, en la práctica, éste enfoque es con frecuencia, sólo un incremento por el costo de vida disfrazado. Por ejemplo, los incrementos anuales promedio por méritos durante un periodo de 11 años, ajustados de acuerdo con el índice de precios al consumidor, no han sido mayores del 2 por ciento.

Desde el punto de vista del empleador, una desventaja del incremento salarial por méritos típico es que aumenta el salario base del empleado. Por lo tanto, los empleados reciben el monto adicional por cada año que permanecen en la nómina sin importar los últimos niveles de desempeño. Algunas empresas tienen dificultad para justificar los incrementos salariales por méritos con base en un periodo previo de trabajo, pero que se suman perpetuamente al salario base.

Los estudios pasados realizados por profesionales en compensación han determinado que el pago por méritos es *marginalmente exitoso* para influir en la satisfacción y el desempeño. Probablemente, el pago por méritos debe jugar un papel más limitado y se debe usar para apoyar estrategias alternativas de remuneración, como el pago variable, la participación de ganancias, el pago basado en equipos y la participación de utilidades, que se analizarán más adelante en este capítulo.

Aunque muchas empresas siguen utilizando los planes de pago por méritos, otras tratan de controlar los costos fijos mediante pagos variables. En realidad, los dos enfoques no son mutuamente excluyentes; de hecho, las empresas con frecuencia los usan juntos. El pago por méritos, que aumenta el salario base, reconoce las contribuciones de largo plazo de los empleados; el pago variable, que incluye los bonos, reconoce los logros actuales.

#### **Bono:**

Una compensación ocasional que no se suma al sueldo base de los empleados.

**Pago variable (bonos).** El tipo más común de pago variable por el desempeño es el bono. El **bono** es una gratificación ocasional rentable que no se suma a periodos subsecuentes, a menos que los empleados mantengan su desempeño. Aunque este enfoque estuvo reservado en un tiempo para los directivos, las empresas fomentan estas formas de pago en los niveles inferiores. La empresa grande gasta un promedio mayor a 30 millones de dólares anuales en la compensación basada en el desempeño. Del 5 al 10 por ciento de todos los trabajadores recibe cierto tipo de pago variable y, en empresas con más de 500 empleados, alrededor del 40 por ciento de éstos recibe alguna forma de pago variable.<sup>49</sup>

Un programa de evaluación del desempeño eficaz es un requisito previo para cualquier sistema de pago que tenga que ver con el desempeño. Los gerentes por lo general argumentan que el pago basado en el desempeño es una situación en la que todos ganan porque aumenta la producción y la eficiencia, y proporciona a los empleados cierto control sobre su poder adquisitivo. No obstante, los sindicatos lo consideran como sólo una versión actual de la *filosofía de la zanahoria y la cuerda*. Según un experto en compensación, “el asunto de la variación individual del pago es realmente la antítesis del sindicato, el cual promete que tratará a todos de la misma manera”.<sup>50</sup>

#### **Pago por pieza producida:**

Un plan de pago de incentivos que paga a los empleados por cada unidad que producen.

**Pago por pieza producida.** El **pago por pieza producida** es un plan en el que los empleados reciben un pago por cada unidad que producen. El pago por pieza producida es aplicado sobre todo en el área de producción y operaciones. Los requisitos del plan incluyen el desarrollo de estándares de producción para el puesto y ser capaces de medir la producción de un empleado individual. Un plan de pago por pieza producida no sería viable para muchos puestos.

Una pregunta básica que se debe plantear antes de la introducción de cualquier plan de incentivos es la siguiente: “¿qué efecto tendrá este plan en la productividad y la calidad?” Aunque los defensores de los planes de incentivos no pueden garantizar su éxito, los resultados con frecuencia son positivos.

### **Pago basado en habilidades**

#### **Pago basado en habilidades:**

Un sistema que remunera a los empleados con base en las habilidades laborales y los conocimientos que poseen.

El **pago basado en habilidades** es un sistema que remunera a los empleados con base en sus habilidades laborales y los conocimientos que poseen, no por el título de su puesto. El sistema supone que los empleados que saben más, son más valiosos para la empresa y por lo tanto, merecen una recompensa por sus esfuerzos en la adquisición de nuevas habilidades. El propósito de este enfoque es impulsar a los empleados a adquirir habilidades adicionales que aumenten su valor para la organización y mejoren su posición competitiva.

**Beneficios para los empleados y las organizaciones.** Cuando los empleados obtienen habilidades adicionales que son importantes para el puesto, se benefician tanto estas personas como los departamentos. Los empleados pueden recibir remuneraciones tanto tangibles como intangibles: incrementos salariales, seguridad en el empleo, mayor movilidad y la satisfacción de ser más valiosos. La adquisición de habilidades adicionales también permite a los empleados la oportunidad de aumentar sus ingresos sin la necesidad de cambiar constantemente a un puesto de mayor nivel. Este factor es más importante en un ambiente muy competitivo en el que las oportunidades de promoción están más limitadas que en el pasado. Los empleados con una gama más amplia de habilidades proporcionan a las unidades organizacionales un mayor grado de versatilidad para manejar el ausentismo y la rotación.

**Condiciones adecuadas.** El pago basado en habilidades es más adecuado en ambientes donde el trabajo tiende a ser rutinario y menos variado, como las habilidades de ensamblaje o la atención del servicio a clientes. El pago basado en habilidades es también usual en grupos de trabajo autónomos u otros programas de enriquecimiento del puesto. Es necesario un gran compromiso con el desarrollo de los recursos humanos para implementar con éxito un programa de este tipo. Además, los empleados que participan en programas

de pago basado en habilidades deben tener el deseo de crecer y aumentar sus conocimientos y capacidades.

**Retos de la administración.** Aunque el pago basado en habilidades parece tener ventajas tanto para el empleador como para el empleado, existen algunos retos para la administración. La empresa debe proporcionar las oportunidades de capacitación adecuadas o el sistema puede volverse desmotivante. Dado que la investigación ha revelado que un trabajador requiere un promedio de sólo tres años para alcanzar el nivel máximo en un sistema de pago basado en habilidades, ¿qué mantendrá motivados a los empleados? Una respuesta es adaptar el plan con un sistema de pago por desempeño. Un reto adicional relacionado con el pago basado en habilidades es que los costos de la nómina aumentan. Es concebible que una empresa pueda tener, además de altos costos en capacitación y desarrollo, una fuerza laboral muy costosa que posea un exceso de habilidades. A pesar de estas posibilidades negativas, varias empresas han logrado costos operativos más bajos y otros beneficios con sus programas de pago por habilidades.

### Pago basado en competencias

El **pago basado en competencias** es un plan de compensación que recompensa a los empleados por su experiencia demostrada. Las competencias incluyen las habilidades, pero también otros factores como los intereses, los rasgos, los valores, las actitudes y los conceptos sobre uno mismo.<sup>51</sup> Aunque las competencias clave son específicas para cada empresa, una compañía de servicios identificó las siguientes:

- *Centrado en el trabajo en equipo.* Desarrolla relaciones laborales productivas en diferentes niveles dentro y fuera de la organización.
- *Orientado hacia los resultados.* Se enfoca en el logro de objetivos clave.
- *Dedicado al cliente.* Trabaja como un socio tanto con clientes internos como externos.
- *Innovador.* Genera e implementa nuevas ideas, productos, servicios y soluciones a problemas.
- *Ciclo rápido.* Muestra una tendencia hacia la acción y la decisión.<sup>52</sup>

El pago por desempeño se enfoca en los resultados finales; el pago basado en competencias examina cómo 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 el tiempo que un empleado ha permanecido en la empresa, la división, el departamento o el puesto. Aunque la administración generalmente prefiere el desempeño como la base principal para realizar cambios en la compensación, los sindicatos tienden a favorecer la antigüedad. Consideran que el uso de ésta ofrece una base más objetiva y justa para otorgar incrementos salariales. Muchos líderes sindicales consideran que los sistemas de evaluación del desempeño son demasiados subjetivos y permiten que la gerencia recompense a los empleados favoritos en forma arbitraria. Como se mencionó anteriormente, los sindicatos recurren por lo general a la negociación colectiva para lograr sus metas de compensación y la antigüedad es con frecuencia el criterio preferido.

### Experiencia

Sin importar la naturaleza de la tarea, la experiencia tiene el potencial de aumentar la capacidad de desempeño de una persona. Sin embargo, esta posibilidad se materializa sólo si la experiencia adquirida es positiva. El conocimiento básico es un prerrequisito para el uso eficaz de la experiencia de una persona. Esto es cierto para una persona que empieza a jugar golf, aprender un idioma extranjero o dirigir personal en organizaciones. Las personas que expresan orgullo por sus años de experiencia gerencial pueden tener sentimientos fundados, pero sólo si su experiencia ha sido benéfica. Los que han sido autócratas durante varios años probablemente se darían cuenta que una empresa *Fortune* 100 no valoraría mucho su experiencia. No obstante, la experiencia es a menudo indispensable para obtener la perspicacia necesaria para desempeñar muchas tareas.

#### Pago basado en competencias:

Un plan de compensación que recompensa a los empleados por su experiencia demostrada.

#### Antigüedad:

El tiempo que un empleado ha trabajado en diversas áreas en la empresa.

Un aspecto relativamente nuevo de la experiencia con relación al valor organizacional proviene de la creación de una nueva economía. ¿Cómo haría mejor las cosas en un mundo cibernético en comparación con la economía antigua? Actualmente, es posible que la experiencia se convierta en algo irrelevante. Con todo, los empleados reciben una compensación por su experiencia y la práctica se justifica si ésta es positiva y relevante para el trabajo.

### **Membresía en la organización**

Los empleados reciben algunas partes de la compensación sin importar el trabajo específico que desempeñan ni su nivel de productividad. Los reciben simplemente porque son miembros de la organización. Por ejemplo, un trabajador promedio que tiene un puesto en el nivel salarial 1 puede recibir el mismo número de días de vacaciones, el mismo monto del seguro de vida y el mismo reembolso por gastos educativos que un empleado de un nivel superior que tiene un puesto clasificado en el nivel salarial 10. De hecho, el trabajador que está en el nivel salarial 1 puede obtener más días de vacaciones si ha permanecido en la empresa durante más tiempo. El propósito de las remuneraciones que se basan en la membresía organizacional es mantener un alto grado de estabilidad en la fuerza laboral y reconocer su lealtad.

### **Potencial**

El potencial es inútil si nunca se realiza. No obstante, las organizaciones pagan a algunos individuos con base en su potencial. Por ejemplo, para atraer jóvenes talentosos a la empresa, el programa de compensación total debe ser atractivo para los que no tienen experiencia o ninguna capacidad inmediata para desempeñar tareas difíciles. Muchos empleados jóvenes reciben un buen salario, no por su capacidad para realizar una contribución inmediata, sino porque tienen el *potencial* de agregar valor a la empresa como profesionales, supervisores de primera línea, gerentes de compensación, vicepresidentes de marketing o incluso probablemente como directores generales.

### **Influencia política**

Las empresas no deben permitir que la influencia política sea un factor para determinar la compensación económica. Pero, negar su existencia sería poco realista. Por desgracia, existe algo de cierto en el siguiente dicho, “no es lo *que* sabes, sino *a quién* conoces”. En las organizaciones de negocios, gubernamentales y no lucrativas, el *poder* o influencia política de una persona puede determinar las decisiones de pago y promoción en diversos grados. Para un gerente, puede ser normal favorecer a un amigo o pariente al otorgar un incremento salarial o una promoción. Sin embargo, si la persona que recibe la remuneración no lo merece, el grupo de trabajo se dará cuenta pronto. El resultado puede ser devastador para el estado de ánimo de los empleados.

### **Suerte**

Sin duda, ha escuchado la expresión, “es bueno estar en el lugar y el momento correctos”. Hay algo más que una simple verdad en esta afirmación cuando se trata de la compensación. En las empresas, se presentan oportunidades continuamente. De manera realista, los gerentes no pueden prever muchos de los cambios que ocurren. Por ejemplo, ¿Quién podría haber sabido que el agente de compras Joe Flynn, un hombre de edad madura aparentemente sano, moriría repentinamente de un ataque cardíaco? Aunque la empresa hubiera capacitado a varios gerentes para el puesto de Joe, ninguno habría tenido la capacidad para asumir inmediatamente una mayor responsabilidad. La persona con mayor experiencia, Tommy Loy, tiene sólo seis meses en la empresa. Tommy fue asistente de compras de una empresa competidora durante cuatro años. Debido a esta experiencia, Tommy recibe la promoción y el aumento de la compensación económica. Tommy Loy fue afortunado; estaba en el lugar y el momento correctos.

Cuando se les pidió a dos directores generales que explicaran las razones más importantes de su éxito y eficacia como gerentes, respondieron honestamente. Uno dijo, “el éxito es estar en el lugar y el momento correctos *y ser reconocido como alguien que tiene la capacidad de tomar decisiones oportunas*. También depende de tener una buena comunicación con las personas, buenos antecedentes operativos y el conocimiento de cómo



**10** OBJETIVO

Explicar la compensación para grupos especiales.

desarrollar al personal”. El otro respondió, “obtuve mi puesto actual por estar en el lugar y el momento correctos *con un historial de cumplir con mi trabajo*”. Ambos ejecutivos reconocen la importancia de la suerte en combinación con la capacidad de lograr resultados. Sus experiencias apoyan la idea de que la suerte funciona sobre todo para los que son eficientes.

## Compensación para grupos especiales

La compensación para varios grupos de empleados merece una atención especial. Entre estos grupos están los equipos, toda la organización, los profesionales, los empleados de ventas y los trabajadores eventuales. Analizaremos la compensación de ejecutivos en otra sección.

### Pago basado en equipos

Dado que el desempeño de los equipos está integrado por esfuerzos individuales, cada empleado debe ser reconocido y recompensado por sus aportaciones. No obstante, para que un equipo funcione con eficacia, las empresas deben proporcionar una recompensa que también se base en el desempeño general del equipo. El cambio de la estructura de compensación de una empresa de un sistema basado en individuos a uno que implique el pago basado en equipos puede dar excelentes resultados. Al hacer esto, una empresa puede mejorar su eficiencia, productividad y rentabilidad. Sin embargo, realizar el cambio no es para los débiles y no funciona para todas las empresas. Una encuesta realizada por *Fortune* a 1,000 corporaciones indicó que en 1990, alrededor del 59 por ciento de las empresas encuestadas empleaba un sistema de compensación basado en equipos. Esta cifra aumentó al 80 por ciento para 1999, siendo éste el último año del que existe información disponible. Pero estas cifras no significan que la compensación basada en equipos se use en todas las áreas de las empresas; sólo significa que se usó en alguna parte de la organización. Casi ninguna empresa tiene una compensación basada en equipos como una práctica general para toda la empresa.<sup>53</sup>

En Canadá, más del 30 por ciento de las empresas ha implementado planes de pago variable a pesar de la oposición de los líderes sindicales. Estos planes comúnmente recompensan el desempeño de un equipo, grupo o incluso el de toda la empresa, más que el de los individuos. En estos planes, a los empleados se les ofrece una compensación adicional si la organización cumple con las metas de rentabilidad y desempeño. Son más eficaces cuando se reconoce una relación clara entre el desempeño y el éxito de la empresa. Los planes dan como resultado un aumento de la productividad, un ambiente laboral más seguro, una mejor comprensión del negocio de parte de los empleados y menos riesgo de que los empleados pierdan el salario base. Si se diseñan e implementan adecuadamente, los planes de incentivos producen niveles de desempeño más altos.<sup>54</sup>

**Ventajas y desventajas.** Los incentivos para equipos ofrecen tanto ventajas como desventajas. En el aspecto positivo, las empresas tienen más facilidad para desarrollar estándares de desempeño para grupos que para individuos, ya que hay menos estándares que determinar. Además, es más probable que la producción de un equipo refleje un producto o servicio completo. Otra ventaja es que los empleados están más dispuestos a apoyar a los demás y a trabajar de manera cooperativa si la organización basa las compensaciones en la producción del equipo.

Una desventaja potencial de los incentivos para equipos se relaciona con los empleados que tienen un desempeño excelente. Si estos trabajadores perciben que contribuyen más que otros empleados del grupo, pueden sentirse inconformes e irse de la empresa.

**Un ejemplo de pago basado en equipos.** Unisys ofrece un ejemplo del pago basado en equipos. Esta empresa ha realizado cambios drásticos en la forma de trabajar de su personal. En la empresa, hay más de 140 personas organizadas en 10 equipos en su oficina de Bismarck, Dakota del Norte. Estos equipos realizan varias funciones contables, como las cuentas por pagar de la empresa y los reembolsos de viajes de negocios de los empleados. Cada equipo se ocupa de todo un proceso, desde abrir el correo hasta emitir cheques, y busca internamente soluciones para cualquier problema que encuentre. Todos los empleados reciben un salario base además de un pago por el desempeño de su equipo.<sup>55</sup>

## Planes para la empresa completa

En el béisbol, no se juzga al equipo por su lanzador estrella o sus grandes jardineros. El criterio del éxito es el desempeño general del equipo, es decir, su registro de juegos ganados y perdidos. En los negocios, los planes para la empresa completa ofrecen una alternativa posible a los planes de incentivos analizados anteriormente. Las organizaciones basan normalmente los planes para la empresa completa en la productividad, los ahorros en costos o la rentabilidad. Para ilustrar el concepto de los planes para la empresa completa, analizaremos primero la participación de utilidades y después un plan de participación de ganancias (gainsharing) conocido como Plan Scanlon.

### Participación de utilidades:

Un plan de compensación que consiste en la distribución de un porcentaje predeterminado de las utilidades de la empresa a los empleados.

**Participación de utilidades.** La **participación de utilidades** es un plan de compensación que consiste en la distribución de un porcentaje predeterminado de las utilidades de la empresa a los empleados. Muchas empresas utilizan este tipo de plan para alinear los intereses de los empleados con los de la empresa. Los planes de participación de utilidades ayudan en reclutar, motivar y retener a los empleados, lo que generalmente incrementa la productividad.

Existen algunas variantes de los planes de participación de utilidades, pero hoy en día, se usan tres tipos básicos de planes: participación de utilidades corrientes, participación de utilidades diferidas y planes combinados.<sup>56</sup>

- Los *planes corrientes* ofrecen a los empleados un pago en efectivo o en acciones tan pronto como se determinan las utilidades.
- Los *planes diferidos* consisten en colocar las contribuciones de la empresa en un fideicomiso irrevocable, acreditado a las cuentas individuales de los empleados. Los fondos normalmente se invierten en valores y están disponibles para el empleado (o sus sobrevivientes) al momento de su retiro, cese o muerte.
- Los *planes combinados* permiten a los empleados recibir el pago de una parte de su participación de utilidades de manera corriente y, al mismo tiempo, diferir otra parte del pago de su participación.

Generalmente, la mayoría de los empleados de tiempo completo se incluyen en el plan de participación de utilidades de una empresa después de un periodo de espera determinado. La adquisición de los derechos de posesión determina el monto de *utilidades* que un empleado posee en su cuenta. Las empresas determinan con frecuencia esta suma de manera gradual. Por ejemplo, un empleado puede adquirir el 25 por ciento del derecho de posesión después de permanecer en el plan durante dos años, el 50 por ciento después de tres años, el 75 por ciento después de cuatro años y el 100 por ciento después de cinco años. Este enfoque gradual hacia la adquisición de los derechos de posesión motiva a los empleados a permanecer en la empresa, reduciendo así la rotación.

Entre los resultados de la participación de utilidades están el aumento de la eficiencia y la reducción de los costos. Sin embargo, el aumento de popularidad que en años recientes han tenido los planes de contribución definidos (que se analizarán en el capítulo siguiente) ha reducido el crecimiento de los planes de participación de utilidades. Además, las variaciones en las utilidades plantean un problema especial. Los empleados se pueden molestar cuando se acostumbran a recibir la compensación adicional de la participación de utilidades y después no hay una utilidad que compartir.

Un problema básico del plan de participación de utilidades es que los receptores rara vez saben con precisión cómo ayudaron a generar las utilidades más allá de cumplir únicamente con sus trabajos. Y, si los empleados siguen recibiendo un pago, llegarán a esperarlo y a depender de él. Si no saben lo que han hecho para merecerlo, pueden ver el plan como un programa de ayuda social y la actitud de *propiedad* deseada puede no materializarse.

### Participación de ganancias:

Planes diseñados para relacionar a los empleados con la productividad de la empresa y proporcionar un pago de incentivos basado en el mejoramiento del desempeño de la empresa.

**Participación de ganancias (Gainsharing).** Los planes de **participación de ganancias**, diseñados para relacionar a los empleados con la productividad de la empresa, proporcionan un pago de incentivos basado en el mejoramiento del desempeño de la empresa. Es uno de los planes más populares para la empresa completa. El objetivo de la participación de ganancias es enfocarse en el mejoramiento de la eficiencia de costos, la reducción de costos, el mejoramiento de la producción total y el aumento de la rentabilidad. La participación de ganancias ayuda a alinear la estrategia de recursos humanos de

una empresa con su estrategia de negocios.<sup>57</sup> Los planes de participación de ganancias (conocidos también como incentivos de productividad, incentivos de equipos e incentivos de participación de rendimientos) se refieren generalmente a planes de incentivos que incluyen a muchos o a todos los empleados en un esfuerzo común para lograr los objetivos de desempeño de la empresa.

NYF, un distribuidor privado de hardware electrónico con sede en New Jersey, descubrió que su programa de administración del desempeño estimulaba la creatividad de la empresa y le permitía utilizar los conocimientos, las habilidades, la flexibilidad y el dinamismo de sus empleados. La pieza central del sistema de gestión del desempeño de NYF es la participación de ganancias, que incluye una medida económica y un proceso de retroalimentación y además supervisa el rendimiento de la empresa y después distribuye las ganancias en forma de bonos en el momento adecuado. Debido al programa, los empleados piensan como empresarios y toman diariamente decisiones que afectan el rendimiento de la empresa. Entienden cómo sus decisiones afectan el rendimiento de la empresa y confían en que la administración respaldará estas decisiones.<sup>58</sup>

Joseph Scanlon desarrolló el primer plan de participación de ganancias durante la gran depresión, el cual sigue siendo un enfoque exitoso hacia el incentivo de grupos, sobre todo en empresas pequeñas. El **Plan Scanlon** proporciona un pago a los empleados por los ahorros en costos laborales obtenidos como resultado de sus sugerencias. Comités integrados por empleados y gerentes evalúan estas sugerencias. Los que participan en estos planes calculan los ahorros como una proporción entre los costos de la nómina y el valor de las ventas de lo que esa nómina produce. Si la empresa es capaz de reducir los costos de la nómina mediante el incremento de la eficiencia operativa, comparte los ahorros con sus empleados.

Los planes Scanlon no son solamente sistemas de incentivos económicos, sino también sistemas para una administración participativa.<sup>59</sup> El Plan Scanlon incluye la cooperación entre la dirección general y los trabajadores, la solución de problemas en colaboración, el trabajo en equipo, la confianza, la participación de ganancias, la “administración a libro abierto” y el liderazgo de los funcionarios. Los cuatro principios básicos que destaca son los siguientes:<sup>60</sup>

1. *Identidad.* Para concentrarse en la participación del personal, la misión o el propósito de la empresa se debe definir con claridad.
2. *Capacidad.* El plan requiere los estándares más altos de comportamiento laboral y un compromiso continuo con la excelencia.
3. *Participación.* El plan proporciona un mecanismo para usar las ideas de empleados expertos y traducirlas en mejoramientos de la productividad.
4. *Equidad.* La equidad se logra cuando los tres principales grupos de interés (empleados, clientes e inversionistas) comparten económicamente los incrementos de la productividad que son resultado del programa.

Empresas como Herman Miller, Ameritech, Martin Marietta, Donnelly Mirrors, Morotola y el Hospital Beth Israel de Boston reciben los beneficios del Plan Scanlon. Estas empresas han creado medios formales de participación para solicitar sugerencias y comparten los ingresos que resultan del aumento de la productividad. Los estudios de participación de ganancias indican que las empresas que usan estos planes tienen un aumento de la productividad del 10 al 12 por ciento anual.<sup>61</sup>

### Compensación para profesionales

La Ley de Normas Laborales Justas define a un profesional como un empleado cuya tarea principal es un trabajo que requiere un conocimiento superior en un campo de la ciencia o del aprendizaje, un trabajo como maestro en una institución educativa o un trabajo en un campo reconocido de la actividad artística.<sup>62</sup> Como ejemplos de profesionales exentos que trabajan con frecuencia en la industria están los científicos, ingenieros y contadores. Inicialmente, reciben un salario por el conocimiento que aportan a la organización. Sin embargo, parte de este conocimiento se vuelve obsoleto gradualmente y sus salarios reflejan esta situación. En ocasiones, esto impulsa a los profesionales a ingresar a la administración para ganar más dinero. Un problema con este cambio es que muchos no tienen el perfil para desempeñar una función gerencial. Para resolver este dilema potencial, algunas organizaciones han creado una *trayectoria de compensación dual*. Este enfoque proporciona

#### Plan Scanlon:

Un plan de participación de ganancias que proporciona una gratificación económica a los empleados por los ahorros en costos laborales obtenidos como resultado de sus sugerencias.

una estructura de pago distinta para los profesionales, que se traslapa en parte con la estructura de pago de la alta gerencia. Con este sistema, no es necesario que los profesionales con un desempeño alto ingresen a niveles directivos para obtener un mejor pago. Algunas empresas enfrentan un problema grave cuando un profesional muy competente y eficaz se siente impulsado a convertirse en gerente para obtener un salario más alto y no tiene la capacidad para desempeñarse bien en este papel.

La naturaleza inestable de los puestos profesionales y sus salarios produce un gran énfasis en los datos del mercado para la determinación del valor monetario de los puestos. Esto ha ocasionado el uso de curvas de madurez que reflejan la relación entre la compensación profesional y los años de experiencia. Estas curvas de madurez muestran un acelerado incremento del salario durante cinco a siete años y después un incremento más gradual a medida que la obsolescencia técnica erosiona el valor de los puestos.<sup>63</sup>

### **Compensación para empleados de ventas**

El diseño de programas de compensación para empleados de ventas implica aspectos únicos que se deben considerar. Por esta razón, esta tarea debe pertenecer al equipo de ventas más que al de recursos humanos. No obstante, muchas prácticas de compensación general 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 *salario directo* es un extremo de la compensación de ventas. En este método, los vendedores reciben un salario fijo sin importar sus niveles de ventas. Las organizaciones usan el salario directo principalmente para destacar el servicio continuo del producto después de la venta. Por ejemplo, los representantes de ventas que tienen trato con el gobierno federal reciben con frecuencia esta forma de compensación.

En el otro extremo, la persona cuyo pago es determinado totalmente como un porcentaje de las ventas recibe una *comisión directa*. Si el vendedor no realiza ventas, la persona que trabaja bajo comisión directa no recibe ningún pago. Por otro lado, los representantes de ventas muy productivos pueden ganar mucho dinero con este plan.

Entre estos extremos existe una interminable variedad de combinaciones integradas *en parte por un salario y en parte por una comisión*. Estas posibilidades aumentan cuando una empresa agrega varios tipos de *bonos* al paquete básico de compensación. El énfasis que se da a la comisión o al salario depende de varios factores, entre los que están la filosofía de la organización hacia el servicio, la naturaleza del producto y la cantidad de tiempo que se requiere para cerrar una venta.

Además del salario, las comisiones y los bonos, los vendedores reciben con frecuencia otras formas de compensación que tienen la intención de servir como incentivos adicionales. Son comunes los concursos de ventas que ofrecen productos como reproductores de DVD, computadoras portátiles o vacaciones con gastos pagados. Si alguna característica distingue a la compensación de ventas de otros programas, esta característica es el énfasis en los incentivos. Se puede relacionar usualmente el volumen de ventas con personas específicas, una situación que fomenta el pago de incentivos. La experiencia de muchos años en prácticas de compensación de ventas apoya el concepto de relacionar directamente las recompensas con el desempeño.

El problema asociado durante mucho tiempo con el cálculo de diversos bonos desaparece cuando un software automatiza el proceso. Al parecer, las empresas consideran que vale la pena pagar el costo para lograr un sistema simplificado que determine, maneje y rastree los planes de compensación de incentivos. El software permite evaluar el desempeño de ventas con mayor precisión, como la capacidad para medir factores como las utilidades brutas por línea de facturación, la rentabilidad por cliente, la rentabilidad por producto y los costos de ventas como un porcentaje de las utilidades brutas por territorio. La tecnología ha hecho posible alinear el sistema de compensación de ventas con la estrategia corporativa y recompensar los comportamientos que influyen en el resultado final del análisis financiero.

### **Compensación para trabajadores eventuales**

Los trabajadores eventuales contratados a través de una agencia de empleos o que son llamados cuando se requieren sus servicios ganan menos que los empleados tradicionales. Comúnmente, los trabajadores eventuales que son contratistas independientes ganan más. Sin embargo, ambas clases de trabajadores eventuales reciben menos prestaciones,

si es que reciben alguna. Como se analizó en el capítulo 5, la flexibilidad y los costos más bajos para el empleador son las razones principales para el aumento del empleo de trabajadores eventuales. Un problema de compensación inherente tiene que ver con la equidad interna. Se pueden tener dos empleados trabajando juntos. Uno es un empleado eventual (temporal) y el otro un empleado regular; ambos desempeñan las mismas tareas o tareas casi idénticas, pero uno gana más dinero que el otro. Un enfoque para resolver esto es que la empresa fomente la idea de que los empleados temporales constituyen una reserva de candidatos para puestos más permanentes. O la empresa podría vender la idea que ofrece a los empleados oportunidades para adquirir habilidades más negociables que las que obtendrían en situaciones tradicionales, aumentando así la seguridad de sus carreras.<sup>64</sup> Estos enfoques pueden funcionar o no.

En la mayoría de los casos, los trabajadores eventuales perciben un salario más bajo y tienen menos posibilidades de recibir prestaciones de atención médica o de retiro que sus contrapartes permanentes. Esta disparidad en salarios y prestaciones puede ocasionar demandas que solicitan protecciones legislativas para los trabajadores eventuales. Algunas propuestas han exigido la enmienda de la Ley de Normas Laborales Justas y de la Ley de Licencia por Razones Médicas y Familiares para que los trabajadores eventuales sean candidatos para recibir cobertura. Dado que una ventaja de usar trabajadores eventuales es reducir los costos de la mano de obra, las acciones anteriores podrían disuadir a los empleadores de contratarlos.<sup>65</sup>

De todas las áreas de compensación, la compensación de ejecutivos es especialmente difícil de determinar. El puesto del ejecutivo es muy diferente de los demás puestos de una empresa, sobre todo en cuanto a la responsabilidad. Esta diferencia existe particularmente en el puesto del director general. A continuación, analizamos la singularidad de la compensación de ejecutivos.

## Compensación de ejecutivos

Las habilidades de los ejecutivos determinan en gran parte si una empresa prosperará, sobrevivirá o fracasará. El programa de una empresa para compensar a los ejecutivos es un factor fundamental para atraer y retener al mejor talento disponible. Por lo tanto, a pesar de la crítica creciente del pago excesivo a ejecutivos que se mencionó al inicio de este capítulo, es vital proporcionar una compensación adecuada a estos directivos.

### Determinación de la compensación de ejecutivos

El diseño de un paquete de compensación para ejecutivos comienza con la determinación de las metas de la organización, sus objetivos y el tiempo para lograrlos. Es conveniente recibir consejo sobre las implicaciones fiscales y contables tanto para el ejecutivo como para la empresa. Los elementos principales de la compensación pueden incluir acuerdos de empleo o indemnización por cese, compensación de incentivos y planes de retiro complementarios.<sup>66</sup> El paquete para los ejecutivos depende de la magnitud de la responsabilidad, el riesgo y el esfuerzo que asume el director general como una función de la escala de la empresa.<sup>67</sup> Las organizaciones comúnmente prefieren relacionar el crecimiento del salario de los gerentes de nivel más alto con las tasas de mercado y el desempeño corporativo general, incluyendo el valor de mercado de la empresa. Para el siguiente nivel de la administración, tienden a integrar el desempeño corporativo general con las tasas de mercado y aspectos internos con el fin de determinar el salario apropiado. Para los gerentes de niveles inferiores, las tasas de mercado, las relaciones salariales internas y el desempeño individual son factores decisivos.

En general, cuanto más alto sea el puesto gerencial, será más difícil definirlo debido a la diversidad. Las descripciones se enfocan en resultados pronosticados más que en las tareas o la manera de llevar a cabo el trabajo. Por lo tanto, el valor de mercado puede ser el mejor enfoque general para determinar la compensación de ejecutivos. Aunque el mercado respalda un salario alto para los gerentes, el monto puede parecer muy alto. Sin embargo, los gerentes de nivel ejecutivo representan un porcentaje relativamente pequeño de la fuerza laboral total y el impacto general en los costos laborales totales es reducido.

Al usar los valores de mercado, las organizaciones utilizan los datos de encuestas salariales para determinar los niveles salariales de un grupo representativo de puestos. Estos datos están disponibles en fuentes como William M. Mercer, WorldatWork, Towers Perrin, Hay Associates y Hewitt Associates.

## 11 OBJETIVO

Explicar cómo se determina la compensación de ejecutivos y los tipos de esta compensación.



Web Wisdom  
Towers Perrin

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

Este sitio Web pertenece a una empresa global de administración y consultoría de recursos humanos que ayuda a las organizaciones a manejar sus inversiones en personal para lograr mejoras en su rentabilidad.

## Tipos de compensación de ejecutivos

La compensación de ejecutivos incluye a menudo cinco elementos básicos: 1) salario base, 2) incentivos de corto plazo o bonos, 3) incentivos de largo plazo y apreciación del capital, 4) prestaciones para ejecutivos e 5) incentivos adicionales.<sup>68</sup> Debido a los cambios que han ocurrido en la legislación fiscal y la economía, el énfasis en cada uno de estos elementos también cambia. Por ejemplo, la depresión del mercado de valores a principios de la década del 2000 centró la atención en el efectivo y la desvió de la opción de compra de acciones.

**Salario base.** Aunque no constituye la parte más grande del paquete de compensación del ejecutivo, el salario es obviamente importante, ya que es un factor que determina el estándar de vida del ejecutivo. El salario también proporciona la base para otras formas de compensación; por ejemplo, puede determinar el monto de los bonos y de ciertas prestaciones.

**Incentivos a corto plazo o bonos.** El pago de bonos refleja la creencia de la administración en el valor de éstos como incentivos. La popularidad de este componente de la compensación ha aumentado rápidamente en los últimos años y hoy en día, el 90 por ciento de los ejecutivos recibe bonos.<sup>69</sup>

**Incentivos de largo plazo y apreciación del capital.** La opción de compra de acciones, en la forma de una compensación diferida, sigue siendo un componente importante del pago de ejecutivos.<sup>70</sup> Sin embargo, en un mercado de valores en declive, cuando el precio de mercado de muchas acciones está por debajo del precio de ejercicio, esta forma de compensación no es tan atractiva, por lo menos a corto plazo.<sup>71</sup>

La opción de compra de acciones es un incentivo de largo plazo diseñado para integrar los intereses de la administración con los de la organización. Para garantizar esta integración, algunos consejos de administración exigen a sus ejecutivos que conserven algunas de las acciones de la empresa. Aunque el valor motivacional de la propiedad de acciones parece lógico, la investigación sobre el tema no ha sido concluyente. Un punto de vista es que las concesiones de opciones de compra de acciones no logran que los ejecutivos piensen y actúen como accionistas. Los hace pensar y actuar como tenedores de opciones, con una perspectiva de menor plazo que la de los accionistas. Una alternativa recomendada es proporcionar paquetes que incluyan efectivo de largo plazo e incentivos de acciones vinculados a las metas principales de la organización, basando más las opciones en el desempeño.<sup>72</sup> Más adelante en este capítulo analizaremos un “plan de opción de compra de acciones indexadas”.

### Plan de opción de compra de acciones:

Un plan de incentivos en el que los gerentes pueden comprar un monto específico de acciones en su empresa en el futuro al precio del mercado corriente o por debajo de éste.

**Planes de opción de compra de acciones.** Existen varios tipos de planes, pero el típico **plan de opción de compra de acciones** brinda al gerente la posibilidad de comprar un monto específico de acciones en el futuro al precio del mercado corriente o por debajo de éste. Esta forma de compensación es conveniente cuando los precios de las acciones están a la alza. No obstante, los planes de opción de compra de acciones presentan desventajas potenciales. Un gerente puede sentirse incómodo al invertir dinero en la misma organización donde desarrolla una carrera. Al igual que con la participación de utilidades, este método de compensación es popular cuando una empresa es exitosa pero, durante periodos de declive, cuando caen los precios de las acciones, los participantes pueden desanimarse. Sin embargo, existen varias razones válidas para incluir la propiedad de acciones en los planes de compensación de ejecutivos. Además de alinear los intereses de los empleados con los de los accionistas, la *retención* de ejecutivos constituye también un factor.

El proyecto de ley fiscal de 1993 impulsó a las empresas a proporcionar opciones de compra de acciones y esto aumentó la motivación para otorgarlas. No era necesario registrar el costo de las opciones de compra de acciones como un gasto contra ingresos en los estados de resultados, lo que las volvió extremadamente populares entre los empleadores. El mercado de valores en auge de la década de los noventa también hizo sentir felices a los ejecutivos, aunque esta felicidad disminuyó con el declive de la economía a principios del año 2000.

Con muchas acciones devaluadas, el efectivo se ha vuelto más importante que la opción de compra de acciones. Además, varias empresas han tomado medidas en forma voluntaria para reflejar los ingresos con mayor exactitud. Por ejemplo, Coca-Cola Company fue una de las primeras empresas en comenzar a registrar como un gasto las opciones de

compra de acciones otorgadas a los empleados. Otras empresas grandes siguieron su ejemplo rápidamente. Las empresas que registran voluntariamente como gastos la opción de compra de acciones pierden la ventaja de los ingresos. Por lo tanto, si la opción de compra de acciones cuesta a la empresa, los gerentes tendrán que revisar su uso y evaluar sus ventajas y desventajas.<sup>73</sup> Con todo, un aspecto todavía más importante tanto para los ejecutivos como para los empleadores es la inquietud por la seguridad de los planes de compensación diferida en los que los saldos representan con frecuencia más del 50 por ciento de los ingresos de retiro de los ejecutivos.<sup>74</sup>

#### Plan de opción de compra de acciones indexadas:

Un plan de opción de compra de acciones que mantiene a los ejecutivos en un estándar más alto y requiere que el incremento de la compensación con acciones se vincule a la superación de grupos de colegas o a un índice de mercado.

**Planes de opción de compra de acciones indexadas.** Un **plan de opción de compra de acciones indexadas** mantiene a los ejecutivos en un estándar más alto y requiere que el incremento de la compensación con acciones se vincule a la superación de grupos de colegas o a un índice de mercado. Esto requeriría que la empresa ganara una tasa mínima de rendimiento para los accionistas antes de proporcionar un rendimiento a los ejecutivos y empleados. Las verdaderas superestrellas pueden seguir con enormes ingresos si las acciones de su empresa superan al índice. El presidente de la Reserva Federal, Alan Greenspan, apoya un plan de este tipo, pero las opciones de compra de acciones indexadas siguen siendo impopulares entre los ejecutivos, quizá por razones evidentes.<sup>75</sup> Sin embargo, conforme los accionistas se desilusionen cada vez más con los altos niveles de la compensación de ejecutivos, como se mencionó al inicio de este capítulo, este enfoque puede ganar popularidad. Pregúntese: “si el pago por desempeño es adecuado para los empleados de niveles inferiores, ¿deben los ejecutivos de alto nivel estar exentos de la misma práctica?”

#### Incentivos adicionales:

Cualquier prestación especial que proporciona una empresa a un pequeño grupo de ejecutivos clave y que está diseñada para dar a los ejecutivos algo extra.

**Prestaciones para ejecutivos (incentivos adicionales).** Las prestaciones para ejecutivos son similares, aunque usualmente más generosas que las prestaciones que reciben otros empleados, porque se relacionan con los salarios más altos de la organización. Sin embargo, la legislación actual (ERISA) limita el valor de las prestaciones para ejecutivos a cierto nivel por arriba del de los demás trabajadores. Los **incentivos adicionales** son cualquier *prestación especial* que proporciona una empresa a un pequeño grupo de ejecutivos clave y que está diseñada para darles algo extra. Además de transmitir prestigio, estos pagos no se consideran ingreso ganado o el gobierno las grava a un nivel más bajo que el ingreso ordinario.<sup>76</sup> Entre los incentivos adicionales de un ejecutivo pueden estar algunos de los siguientes:

- Un automóvil proporcionado por la empresa.
- Estacionamiento accesible sin costo.
- Servicio de limusina; el chofer también puede servir como guardaespaldas.
- Protección contra secuestro y rescate.
- Servicio de consultoría, incluyendo servicios financieros y legales.
- Reuniones y conferencias profesionales.
- Viajes con la esposa.
- Uso del avión y yate de la empresa.
- Autorización para entretenimiento en casa.
- Alojamiento especial lejos del hogar.
- Membresías en clubes.
- Privilegios en cenas especiales.
- Boletos para eventos de temporada.
- Autorización para reubicaciones especiales.
- Uso de tarjetas de crédito corporativas.
- Reembolso y cobertura para todos los gastos médicos.
- Reembolso de los gastos escolares de los hijos.
- Préstamos sin intereses o con intereses bajos.<sup>77</sup>

#### Contrato “paracaídas dorado”:

Un incentivo que protege a los ejecutivos en el caso de que otra empresa adquiera su empresa o el ejecutivo se vea obligado a abandonar la empresa por otras razones.

**Paracaídas dorado.** Un **contrato “paracaídas dorado”** es un incentivo que protege a los ejecutivos en el caso de que otra empresa adquiera su empresa o el ejecutivo se vea obligado a abandonar la empresa por otras razones. Actualmente, el paquete de indemnización por cese para directivos, comúnmente es varias veces el monto del salario y

## Tendencias e Innovaciones

### Planes de retiro complementarios para ejecutivos (PRCE)

Un PRCE es una versión del plan de pensión tradicional de prestaciones definidas en el que una empresa aparta cada año cierto porcentaje del salario de un empleado para generar un pago garantizado. Actualmente alrededor de la mitad de las grandes empresas que cotizan en bolsa ofrece estos planes, los cuales se aplican sólo al director general y algunos otros ejecutivos. Los expertos en compensación predicen que las empresas aumentarán el uso de los PRCE para recuperarse del período de baja actividad ocasionado por el declive del mercado de valores. La opción de compra de acciones, un elemento importante de la compensación de ejecutivos, es menos atractiva en un mercado deprimido. Si persiste esta condición, las empresas buscarán otras formas de complementar los programas de compensación de ejecutivos.

Los PRCE no están sujetos a las mismas restricciones que se aplican a los planes de retiro deducibles fiscalmente, así que los consejos de administración corporativos tienen la libertad de usarlos para entregar casi cualquier cantidad de dinero a un ejecutivo en cualquier momento. Esta laguna jurídica aparente empeora aun más el problema del pago excesivo a ejecutivos. No se pone freno al abuso de esta prestación, ya que es necesario escarbar para encontrar detalles complejos relacionados con las pensiones de ejecutivos. Comúnmente, estos detalles están ocultos en los archivos de la Comisión de Valores y Cambios de una empresa.<sup>78</sup>

bonos anuales y la adquisición acelerada de los derechos de ejercer las opciones. Puesto que la competencia por ejecutivos de alto nivel es fuerte, en muchos casos, los directores generales tendrían que cometer una falta excepcionalmente grave para no ser candidatos a una indemnización por cese.

**Indemnización por cese: un ejemplo.** Un ejemplo interesante de indemnización por cese es la experiencia de Jill Barad como directora general de Mattel. Su contrato de cese exigía el salario y los bonos de cinco años con valor de 26.4 millones de dólares. También tenía la opción de comprar el mobiliario de su oficina por 1 dólar, servicios gratuitos de asesoría económica, la condonación de un préstamo personal de 4.2 millones de dólares y de un préstamo hipotecario de 3 millones de dólares y además el derecho a recibir 3.31 millones de dólares para cubrir los impuestos por la condonación de su préstamo hipotecario. El paquete de indemnización por cese de Jill Barad sumó un total de 47 millones de dólares, sin contar las opciones de compra de acciones.<sup>79</sup>

La competencia intensa por el talento directivo es la razón de esta generosidad. La generosidad en los incentivos adicionales para ejecutivos adquirió tales proporciones durante la década de los ochenta que el Congreso impuso a individuos, multas en la forma de un impuesto interno no deducible por recibir *pagos excesivos* y un tope a la deducción fiscal de las empresas.

### La función de RH en la compensación de ejecutivos

Con los escándalos corporativos presentes en la mente de todos, es imperante que la administración fortalezca la confianza en nuestro sistema económico. La percepción que se tiene de los ejecutivos que reciben niveles escandalosos de compensación no ayuda en este aspecto. Por lo tanto, los directivos de RH que conocen el negocio de su empresa deben desempeñar un papel clave en este esfuerzo y garantizar un comportamiento ético y razonable. Pueden llevar a cabo esta tarea trabajando con el comité de compensación de su empresa. Este grupo generalmente lo integran varios miembros del consejo de administración, que se reúnen periódicamente y recomiendan la compensación de ejecutivos. RH debe asegurarse de que este grupo posea información relevante, confiable y exacta para la toma de decisiones, en colaboración con consultores y la administración.<sup>80</sup>

La tragedia del 11 de septiembre nos enseñó mucho. Una lección sobre compensación que hemos aprendido es que nuestros planes pueden cambiar drásticamente en formas no imaginadas. Como ejemplo, la planeación de los ingresos de jubilación debe tomar en cuenta la planeación de contingencias como el desempleo, las enfermedades, la discapacidad e incluso la muerte prematura.<sup>81</sup>



**Dilema  
Ético****¿Contabilidad creativa?**

**Usted y su mejor amigo** Sam trabajan para la misma empresa. Usted es vicepresidente de recursos humanos y Sam es contador. Sam comentó, "no sé si debo decirte esto, pero hay algo que está sucediendo en el trabajo que debes saber". Entonces, en forma confidencial, Sam le dice cómo el director financiero de la empresa planeaba tomar una postura agresiva en el informe de ventas que, desde el punto de vista de Sam, reduciría los límites de las prácticas contables aceptables. La experiencia contable y las responsabilidades de Sam se centran en la tenencia de bienes raíces de la empresa y, aunque no maneja los ingresos de ventas, entiende muy bien lo que sucede en otras áreas de la actividad económica de la empresa y estaba muy preocupado por lo que el director financiero deseaba hacer.

El método de contabilidad del director financiero incrementaría la perspectiva de ingresos de su empresa y quizá ayudaría al precio de las acciones. "Pero puede ser riesgoso", afirmó Sam. "Podría suscitar dudas" sobre los métodos de la empresa e incluso sobre su integridad. Además, Sam dijo que no estaba seguro que el director general entendiera claramente el enfoque del director financiero. Podría estar de acuerdo con este último simplemente porque fueron compañeros en la universidad y el director general lo contrató personalmente hace cuatro años. El director general tiene 48 años y ha permanecido en la empresa durante cinco años. Ha aumentado las ventas a tasas de dos dígitos todos los años, pero su racha puede terminar pronto. Las ganancias de ventas en lo que va del año han sido las más bajas en más de seis años y no hay una solución en el plazo inmediato. Su presidente, el hijo del fundador, tiene 64 años y una antigüedad en la empresa de 35 años. Ha dedicado su carrera a mantener su empresa en una trayectoria de crecimiento continuo y considera que la reputación y la integridad de la empresa son un reflejo de sí mismo.<sup>82</sup>

**¿Qué haría usted?****Una Perspectiva  
Global****Un tipo de plan de pago no es adecuado para todos**

**En la mayoría de las corporaciones estadounidenses y canadienses**, el pago tiene una correlación positiva con el desempeño: cuanto mayor sea su desempeño, mayor será su ingreso. Esto varía desde un alto incremento por un mejor desempeño todo el tiempo hasta que parte o todo el ingreso de un empleado dependa de su desempeño, como ocurre comúnmente con los representantes de ventas. Este principio, que tiene mucho sentido para los gerentes occidentales no es tan evidente en otras partes del mundo. Por ejemplo, en los antiguos países comunistas, las personas estaban acostumbradas a un sistema en el que el pago y el desempeño no se relacionaban. En el sistema antiguo, los buenos empleados recibían el mismo pago que los empleados con un desempeño pobre. Con la caída de la cortina de hierro, la idea de que el pago y el desempeño deben estar relacionados está ganando terreno en la mente de las personas. Sin embargo, recuerde que ésta no es la situación que prefiere la mayoría en muchos de estos países, como lo demuestra el regreso al poder de varios partidos comunistas.<sup>83</sup>

En países donde las personas valoran un ingreso constante por encima de la posibilidad de obtener un ingreso alto si tienen un desempeño excelente, un esquema de pago por desempeño que incluya una parte variable importante es considerado con frecuencia como amenazador. En países como Francia y Grecia, donde los mejores graduados, con frecuencia eligen puestos gubernamentales con salarios seguros de por vida, es muy difícil atraer buenos empleados con planes de pago que incluyan bonos considerables por el logro de objetivos específicos. En lugares como Hong Kong, donde las personas valoran el riesgo y son motivadas por ganancias económicas personales, los empleados que han logrado un resultado profesional importante esperan un reconocimiento económico (incremento salarial, bono o comisión) en cuestión de semanas. Es probable que busquen otro empleador si tienen que esperar hasta su próxima revisión de desempeño anual. Por éstas y otras diferencias culturales, es difícil diseñar un esquema de pago global "adecuado para todos" y que atraiga a los mejores talentos en todos los países. En particular, los esquemas de pago por desempeño deben adaptarse con frecuencia a las preferencias locales, aumentando o disminuyendo la porción variable, dependiendo de si se prefiere la seguridad del ingreso o mayores riesgos y rendimientos.<sup>84</sup>

## Resumen

**1. Analizar si los ejecutivos de alto nivel reciben una remuneración excesiva.** El incremento de la compensación de ejecutivos ha sido verdaderamente meteórico. Sin embargo, una compensación elevada para los ejecutivos de alto nivel era aparentemente aceptable para los accionistas cuando las empresas tenían un buen rendimiento. Una encuesta realizada en corporaciones que cotizan en bolsa descubrió que el paquete de pago completo para los directores generales aumentó en un 537 por ciento durante la década de los noventa, en tanto que el de las 500 empresas de Standard & Poor's se incrementó en un 297 por ciento y sus utilidades aumentaron el 116 por ciento durante el mismo periodo. El salario de los trabajadores aumentó solamente el 32 por ciento.

**2. Describir las diversas formas de compensación.**

La compensación es el total de las remuneraciones que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios. Entre las formas de compensación está la compensación económica directa, la compensación económica indirecta (prestaciones) y la compensación no económica.

**3. Explicar el concepto de equidad en la compensación económica.**

La equidad es la percepción que tienen los trabajadores de que reciben un trato equitativo. Las formas de equidad en la compensación incluyen la equidad externa, la equidad interna, la equidad de los empleados y la team equity (equidad de equipos).

**4. Identificar los factores determinantes de la compensación económica individual.**

La organización, el mercado laboral, el puesto y el empleado producen un impacto en la determinación del valor monetario de precios de los puestos y la determinación final de la compensación económica de una persona.

**5. Describir a la organización como un factor determinante de la compensación económica.**

Las políticas de compensación, la política organizacional y la capacidad de pago son factores de la organización que se deben considerar.

**6. Describir los factores que se deben tomar en cuenta cuando el mercado laboral es un factor determinante de la compensación económica.**

Entre los factores que se deben tomar en cuenta están las encuestas salariales, la conveniencia, los incrementos por el costo de vida, los sindicatos, la sociedad, la economía y ciertas leyes federales y estatales.

**7. Explicar cómo el puesto es un factor determinante de la compensación económica.**

Entre las técnicas de administración que se utilizan para determinar el valor relativo de un puesto están el análisis, las descripciones y la evaluación de puestos.

**8. Describir el establecimiento del valor monetario de los puestos.**

La determinación del valor monetario de los puestos consiste en asignar un valor en dinero a un puesto.

**9. Identificar los factores relacionados con el empleado que son esenciales para determinar la compensación económica.**

Entre estos factores está el pago por desempeño, la antigüedad, la experiencia, la membresía en la organización, el potencial, la influencia política, la suerte y clases especiales de empleados.

**10. Explicar la compensación para grupos especiales.**

Entre estos grupos están los equipos, toda la organización, los profesionales, los empleados de ventas y los trabajadores eventuales.

**11. Explicar cómo se determina la compensación de ejecutivos y los tipos de esta compensación.**

Para determinar la compensación de ejecutivos, las empresas prefieren relacionar el crecimiento salarial de los gerentes de nivel más alto con el desempeño corporativo general. La compensación de ejecutivos tiene con frecuencia cinco elementos básicos: 1) salario base, 2) incentivos de corto plazo (anuales) o bonos, 3) incentivos de largo plazo y apreciación del capital, 4) prestaciones para ejecutivos e 5) incentivos adicionales.

## **Términos clave**

- Compensación, 284
- Compensación económica directa, 284
- Compensación económica indirecta, 284
- Compensación no económica, 284
- Equidad, 285
- Equidad externa, 285
- Equidad interna, 285
- Equidad de los empleados, 286
- Equidad de equipos, 286
- Política de compensación, 287
- Líderes en sueldos, 287
- Tasa de mercado (corriente), 287
- Seguidores de sueldos, 288
- Mercado laboral, 289
- Encuesta salarial, 289
- Puesto benchmark, 290
- Incremento por el costo de vida, 291
- Empleados exentos, 292
- Evaluación de puestos, 295
- Método jerárquico de evaluación de puestos, 296
- Método de clasificación, 296
- Método de comparación de factores, 296
- Método de puntos, 297
- Método de perfiles y escalas guía de Hay (Plan Hay), 299
- Determinación del valor monetario de los puestos, 300
- Nivel salarial, 300
- Curva salarial, 301
- Margen salarial, 301
- Broadbanding, 302
- Pago por méritos, 304
- Bonos, 305
- Pago por pieza producida, 305
- Pago basado en habilidades, 305
- Pago basado en competencias, 306
- Antigüedad, 306
- Participación de utilidades, 309
- Participación de ganancias, 309
- Plan Scanlon, 310
- Plan de opción de compra de acciones, 313
- Plan de opción de compra de acciones indexadas, 314
- Incentivos adicionales, 314
- Contrato "paracaídas dorado", 314

## **Preguntas de repaso**

1. Defina cada uno de los siguientes términos:
  - a. Compensación.
  - b. Compensación económica directa.
  - c. Compensación económica indirecta.
  - d. Compensación no económica.
2. ¿Cuáles son las diferencias entre la equidad externa, la equidad interna, la equidad de los empleados y la equidad de equipos?
3. ¿Cuáles son los factores principales que determinan la compensación económica de una persona? Describa brevemente cada uno.
4. ¿Qué factores organizacionales se deben considerar como factores determinantes de la compensación económica?
5. ¿Qué factores se deben tomar en cuenta cuando el mercado laboral es un factor determinante de la compensación económica?
6. ¿Cómo ha afectado la legislación gubernamental a la compensación?
7. ¿Qué factores se deben tomar en cuenta cuando el puesto es un factor determinante de la compensación económica?
8. Mencione los propósitos principales de la evaluación de puestos.
9. Distinga entre los siguientes métodos de evaluación de puestos: métodos jerárquico, de clasificación, de comparación de factores y de puntos.
10. Describa el método de perfiles y escalas guía de Hay para la evaluación de puestos.
11. ¿Cuál es el propósito de la determinación del valor monetario de los puestos? Analice brevemente.
12. Describa el procedimiento básico para determinar los niveles salariales.
13. ¿Cuál es el propósito de establecer márgenes salariales?
14. Defina broadbanding.
15. Defina cada uno de los siguientes términos:
  - a. Pago por méritos.
  - b. Bonos.
  - c. Pago basado en habilidades.
  - d. Pago basado en competencias.
16. Describa los diversos factores relacionados con el empleado para determinar el salario y las prestaciones.
17. ¿Cuáles son algunos planes de pago basado en equipos para la empresa completa?
18. ¿Cuáles son los diversos tipos de compensación de ejecutivos?

**Incidente 1 de la ARH****Estás haciendo un gran trabajo, pero**

**Un sábado** por la tarde, mientras jugaba golf con su amigo Randy Dean, Harry Neil descubrió que su departamento había contratado a un recién graduado de la universidad como analista de sistemas, con un salario inicial casi tan alto como el suyo. Aunque Harry era de buen carácter, se sentía desconcertado y molesto. Había requerido cinco años para convertirse en un analista de sistemas experto y lograr su nivel salarial actual en Trimark Data Systems. Por lo general, se sentía contento con la empresa y disfrutaba enormemente su trabajo.

El lunes siguiente, Harry confrontó a Dave Edwards, el director de recursos humanos, y le preguntó si era cierto lo que había escuchado. Disculpándose, Dave admitió que si lo era y trató de explicar la situación de la empresa. “Harry, el mercado para los analistas de sistemas es muy reducido y para que la empresa pueda atraer candidatos calificados debemos ofrecer un salario inicial de primera. Necesitábamos desesperadamente otro analista y ésta era la única manera de conseguirlo.”

Harry preguntó a Dave si su salario se ajustaría en consecuencia. Dave respondió, “tu salario será revaluado de manera regular. Sin embargo, como estás haciendo un gran trabajo, estoy seguro que el jefe recomendará un aumento”. Harry agradeció a Dave su tiempo, pero salió de la oficina moviendo la cabeza y cuestionándose su futuro.

**Preguntas**

1. ¿Considera usted que la explicación de Dave fue satisfactoria? Analícela.
2. ¿Qué acción cree que la empresa debió tomar con respecto a Harry?

**Incidente 2 de la ARH****El puesto controvertido**

**David Rhine**, gerente de compensación de Farrington Lingerie Company, tenía generalmente un carácter relajado y apacible. Aunque era un ejecutivo competente y serio, David era uno de los gerentes más populares de la empresa. Sin embargo, el viernes por la mañana, David no estaba como de costumbre. Como presidente del comité de evaluación de puestos de la empresa, convocó a una junta al final de la mañana para considerar la reevaluación de varios puestos. Los puestos ya habían recibido una calificación y fueron asignados al nivel salarial 3. Pero el gerente de la oficina, Ben Butler, se sentía molesto porque uno de los puestos no recibió una calificación más alta. Para ejercer presión en este asunto, Ben presentó su caso a dos ejecutivos que también eran miembros del comité de evaluación de puestos. Entonces, los dos ejecutivos (el gerente de producción Bill Nelson y el gerente general de marketing Betty Anderson) solicitaron que las calificaciones de los puestos se revisaran de nuevo. Bill y Betty apoyaban a Ben en esta controversia y David no esperaba la confrontación que estaba a punto de ocurrir.

El puesto controvertido era el de recepcionista. La empresa tenía solamente un puesto de recepcionista y lo desempeñaba Marianne Sanders. Marianne había permanecido con la empresa durante 12 años, más tiempo que cualquiera de los miembros del comité. Ella era extremadamente eficiente y casi todos los ejecutivos de la empresa, incluyendo al presidente, habían notado y comentado su excelente trabajo. Bill Nelson y Betty Anderson estaba particularmente complacidos con Marianne debido al trato cordial con el que saludaba y atendía a los clientes y proveedores de Farrington que visitaban la planta con frecuencia. Éstos sentían que Marianne proyectaba una imagen positiva de la empresa.

Cuando la junta empezó, David dijo, “buenos días, sé que están ocupados, así que comencemos. Debemos evaluar varios puestos esta mañana y sugiero que comencemos...” Antes de que pudiera terminar de hablar, Bill lo interrumpió, “sugiero que comencemos con Marianne”. Betty asintió con la cabeza. Cuando David recuperó la compostura, afirmó de manera tranquila pero firme, “Bill no estamos hoy aquí para evaluar a Marianne, su supervisor la evalúa en el periodo de evaluación del desempeño. Nos reunimos para evaluar los puestos con base en su contenido. Para hacer esto de forma justa con relación a los demás puestos de la empresa, debemos excluir el carácter de las personas de nuestra evaluación”. Entonces, David procedió a entregar copias de la descripción del puesto de recepcionista a Bill y Betty, quienes obviamente estaban muy molestos.

**Preguntas**

1. ¿Considera que David tenía razón en insistir que se evaluara el puesto y no a la persona? Analice.
2. ¿Cree que existe una tasa salarial máxima para cada puesto de una organización, sin importar qué tan bien se desempeñe el trabajo? Justifique su postura.
3. Suponga que Marianne gana el límite máximo del margen de su nivel salarial. ¿De qué manera podría obtener un incremento salarial?



## Habilidades en la administración de recursos humanos

### Capítulo 9: compensación

Presentamos un módulo de habilidades denominado *Total Rewards* para lograr un mejor entendimiento de los temas de este capítulo. Las secciones específicas del módulo que se relacionan con la compensación incluyen lo siguiente: compensación directa e indirecta, cómo los programas de compensación total ayudan a una empresa a lograr sus objetivos estratégicos, realización de evaluaciones de puestos y encuestas salariales, relación de las remuneraciones totales con las metas y objetivos estratégicos de la organización, uso del método de puntos para la evaluación de puestos, establecimiento de niveles salariales, identificación de puestos benchmark, desarrollo de una curva salarial, ajustes salariales, pago basado en habilidades, pago basado en competencias y pago basado en equipos.

Se presentan varios escenarios de compensación para ofrecer al lector una experiencia realista al abordar el tema.

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

Visite  
la Red

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

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

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

## Referencias bibliográficas

1. "Investors' Wrath: Use It to Clean Up Boardrooms", *Minneapolis Star Tribune* (17 de junio de 2002): 10A.
2. Louis Lavelle, Frederick F. Jespersen, Spencer Ante y Jim Kerstetter, "Executive Pay: The Days of the Fantasyland CEO Pay Package Appear to Be in the Past. A 33% Decline in Compensation Has Returned America's Bosses to the Year 1996", *BusinessWeek* (21 de abril de 2003): 86.
3. Gene Epstein, "Economic Beat: Charm Offensive", *Barron's* (14 de octubre de 2002): 36.
4. Heike Wipperfurth, "CEOs Make Vast Amounts Even as Firms Earn Less", *Crain's New York Business* (17 a 23 de junio de 2002): 19.
5. Eric Krell, "Getting a Grip on Executive Compensation", *Workforce* (1° de febrero de 2003): 30.
6. Lavelle, Jespersen, Ante y Kerstetter, "Executive Pay".
7. Amy Borrus y Michael Arndt, "Executive Pay: Labor Strikes Back—Recent Union-Led Proxy Victories Could Curb Corner-Office Excesses", *BusinessWeek* (26 de mayo de 2003): 46.
8. Gautam Naik, "Glaxo Holders Reject CEO's Compensation Package", *Wall Street Journal* (20 de mayo de 2003): D.8.
9. Michael Schrage, "Cafeteria Benefits? Ha! You Deserve a Richer Banquet", *Fortune* (3 de abril de 2000): 274.
10. "ACA Name Change to WorldatWork Reflects Changes in the Profession", *WorldatWork: The Professional Association for Compensation, Benefits and Total Rewards*. <http://www.worldatwork.org/home/generic/html/namechange.html>, 30 de julio de 2000.
11. Eric Krell, "Recruiting Outlook: Creative HR for 2003", *Workforce* 81 (1° de diciembre de 2002): 40.
12. Andrew S. Richter, "Compensation Management and Cultural Change at IBM: Paying the People in Black at Big Blue", *Compensation and Benefits Review* 30 (mayo y junio de 1998): 51-59.
13. "Now It's Getting Personal", *BusinessWeek* (16 de diciembre de 2002): 90.
14. Dennis W. Organ, "What Pay Can and Can't Do", *Business Horizons* 43 (septiembre y octubre de 2000): 1.
15. "Poll Shows More Americans Taking Their Work Home: 21 Percent of 'Cell-Phone Nation' Workers Believe They Are Being Exploited by Their Employers", *US Newswire* (24 de junio de 2002): 4.
16. Donald G. McDermott, "Case Studies: Gathering Information for the New Age of Compensation", *Compensation & Benefits Review* 29 (marzo y abril de 1997): 57-63.
17. Joseph J. Martocchio, *Strategic Compensation* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001): 174-175.
18. William Wiatrowski, "A Formidable New Compensation Tool: Bureau of Labor Statistics' New National Compensation Survey", *Compensation & Benefits Review* 30 (septiembre y octubre de 1998): 29.
19. Joe Vocino, "Annual Pay and Compensation", *T + D* 57 (enero de 2003): 44.
20. Elizabeth Gardner, "Pay Day! The Compensation Climate", *Internet World* (1° de julio de 2001): 26.
21. Devin Leonard, "They're Coming to Take You Away", *Fortune* (29 de mayo de 2000): 106.
22. Eric Sharman, "The Simpler Life", *Computerworld* (12 de marzo de 2001): 68.
23. James Devine, "The Cost of Living and Hidden Inflation", *Challenge* 44 (marzo y abril de 2001): 73-84.
24. James F. Ragan, Jr., "Un-COLA: Why Have Cost of Living Clauses Disappeared from Union Contracts and Will They Return?" *Southern Economic Journal* 67 (octubre de 2000): 304.
25. Walter Williams, "Congress' Insidious Discrimination", *Augusta Constitution* (14 de marzo de 2003): A05.
26. Jeffrey C. Freedman, "The Fair Labor Standards Act Today: A Primer", *Compensation & Benefits Review* 34 (enero y febrero de 2002): 49.
27. "Dealing with the FLSA's Gray Areas", *HR Focus* 79 (enero de 2002): 10-11.
28. Shawn D. Vance, "Trying to Give Private Sector Employees a Break: Congress's Efforts to Amend the Fair Labor Standards Act", *Hofstra Labor & Employment Law Journal* 19 (primavera de 2002): 311-49.

29. Timothy S. Bland, "Equal Pay Enforcement Heats Up", *HRMagazine* 44 (julio de 1999): 140-145.
30. "Highlights of Women's Earnings in 2001", Departamento del Trabajo de Estados Unidos, Oficina de Análisis Estadísticos (mayo de 2002): 1.
31. Michelle Conlin, "Look Who's Bringing Home More Bacon", *BusinessWeek* (27 de enero de 2003): 85.
32. Dan Seligman, "Equal Pay Revisited", *Forbes* (22 de enero de 2001): 80.
33. Jerry Markon y Jill Carroll, "Financial Firm Agrees to Settle Bias Lawsuit", *Wall Street Journal* (21 de febrero de 2002): A3.
34. Andrew Cicmanec y Brian H. Kleiner, "A Statistical Look at Judicial Decisions Concerning Employment Law", *Managerial Law* 44 (2002): 3-8.
35. "Job Analysis Can Help Determine Which Functions Are Essential", *Library Personnel News* 13 (otoño e invierno de 2000): 14.
36. Liz Hubler, "9 to 5: Taking Charge in a New Leadership Role", *Women in Business* 53 (1° de septiembre de 2001): 32.
37. Robert L. Heneman, "Job and Work Evaluation: A Literature Review", *Public Personnel Management* 32 (primavera de 2003): 47.
38. Christopher Banks, "How to Recognize, Avoid Errors in the Job Evaluation Rating Process", *Canadian HR Reporter* (24 de febrero de 2003): 17.
39. George T. Milkovich y Jerry M. Newman, con la ayuda de Carolyn Milkovich, *Compensation*, 7a. ed. (Boston: McGraw-Hill, 2002): 127.
40. Para obtener los pasos básicos del método de comparación de factores, véase Richard I. Henderson, *Compensation Management in a Knowledge-Based World*, 8a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000): 231-232.
41. Milkovich y Newman, *Compensation*, 35.
42. Steven E. Gross, *Compensation for Teams* (Nueva York: American Management Association) 1995: 66.
43. Mathew Budman, "Mixed Results", *Across the Board* 35 (junio de 1998): 23.
44. Milkovich y Newman, *Compensation*, 266.
45. Edwin W. Arnold y Clyde J. Scott, "Does Broad Banding Improve Pay System Effectiveness?" *Southern Business Review* 27 (primavera de 2002): 1-8.
46. Michael Armstrong, "Feel the Width", *People Management* 6 (3 de febrero de 2000): 34.
47. Budman, "Mixed Results".
48. Drew Robb, "Automation Gives Variable Compensation a Boost", *HRMagazine* 47 (agosto de 2002): 73-74.
49. Daniel Eisenberg, "Paying to Keep Your Job", *Time* (15 de octubre de 2001): 80.
50. Sandy Shore (Associated Press), "Companies Find Merit in Merit Pay; Proponents Call It a Win-Win Situation that Boosts Efficiency and Gives Workers Control", *Denver Rocky Mountain News* (11 de octubre de 1998): 10.
51. Gross, *Compensation for Teams*, 47.
52. Steven E. Gross, "When Jobs Become Team Roles, What Do You Pay For?" *Compensation & Benefits Review* 29 (enero y febrero de 1997): 48-51.
53. Charlotte Garvey, "Steer Teams with the Right Pay", *HRMagazine* 47 (mayo de 2002): 70.
54. "Variable Pay: A Bonus for Unionized Workers", *The Worklife Report, Ottawa* 14 (2002): 3.
55. Gross, "When Jobs Become Team Roles, What Do You Pay For?"
56. Joseph J. Martocchio, *Strategic Compensation* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001): 107.
57. William Atkinson, "Incentive Pay Programs That Work in Textiles", *Textile World* 151 (febrero de 2001): 55-57.
58. Darren Remmen, "Performance Pays Off", *Strategic Finance* 84 (marzo de 2003): 27.
59. Richard J. Long, "Gainsharing and Power: Lessons from Six Scanlon Plans", *Industrial & Labor Relations Review* 53 (abril de 2000): 533.
60. Chris Lee, "So Long, 20th Century", *Training* 36 (diciembre de 1999): 30-36.
61. Carrie Mason-Draffen, "Companies Find New Ways to Pay/Worker's Performance Tied to Stock Options, Bonuses, Raises", *Newsday* (5 de enero de 1997): F08.
62. Jerald A. Jacobs, "Exempt Classifications under the Fair Labor Standards Act", *Association Management* 54 (mayo de 2002): 17-18.
63. Milkovich y Newman, *Compensation*, 505.
64. *Ibid.*, 509-510.
65. Peter Allan, "The Contingent Workforce: Challenges and New Directions", *American Business Review* (1° de junio de 2002): 103.
66. Ross Bevan, "Designing Executive Compensation Programs", *Community Banker* 10 (junio de 2001): 56.
67. James J. Cordeiro y Rajaram Veliyath, "Beyond Pay for Performance: A Panel Study of the Determinants of CEO Compensation", *American Business Review* (1° de enero de 2003): 56.
68. Milkovich y Newman, *Compensation*, 498.
69. *Ibid.*, 500.
70. Sonja Lepkowski, "Compensatory Stock Options", *The CPA Journal* 70 (septiembre de 2000): 56.
71. Don Delves, "Stock Options: Overused and Underwater", *Workforce* (1° de enero de 2003): 50.
72. *Ibid.*
73. Elayne Robertson Demby, "Weighing Your Options", *HRMagazine* 47 (noviembre de 2002): 43, 45.
74. Robert J. Birdsell y David L. Wolfe, "Securing Benefits in an Insecure Time", *Employee Benefits Journal* 27 (septiembre de 2002): 9.
75. Jennifer Reingold, "An Options Plan Your CEO Hates", *BusinessWeek* (28 de febrero de 2000): 82.
76. Desde finales de la década de los setenta, el Servicio de Rentas Internas ha exigido a las empresas asignar un valor a más gratificaciones y las ha reconocido como ingreso imputado.
77. Henderson, *Compensation Management in a Knowledge-Based World*, 510-511.
78. Janice Revell, "CEO Pensions: The Latest Way to Hide Millions", *Fortune* (28 de abril de 2003): 69.
79. Suzanne Koudsi, "Why CEOs Are Paid So Much to Beat It", *Fortune* (29 de mayo de 2000): 34.
80. Steve Bates, "Piecing Together Executive Compensation", *HRMagazine* 47 (mayo de 2002): 60-62.
81. Steve Parrish, "It's Time to Improve Nonqualified Executive Bonus Plans", *National Underwriter* (Edición Vida y Salud/Servicios Financieros) (23 de septiembre de 2002): 5-8.
82. Brenda Franklin, David Gebler, Barry Mason y Jeff Ewing, "Spinning the Numbers", *HRMagazine* 47 (noviembre de 2002): 64-69.
83. Lionel Laroche, "Hiring Abroad", *CMA Management* 76 (marzo de 2002): 57-58.
84. *Ibid.*



## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Al concluir este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- 1 Describir cómo se comunican y administran las prestaciones por Internet.
- 2 Definir las *prestaciones* como una compensación económica indirecta.
- 3 Describir las prestaciones otorgadas por ley.
- 4 Describir las categorías básicas de las prestaciones voluntarias.
- 5 Explicar la legislación relacionada con las prestaciones.
- 6 Describir la variedad de prestaciones para los empleados.
- 7 Explicar los factores que participan en la compensación no económica.
- 8 Explicar el puesto como un factor de la compensación total.
- 9 Describir el ambiente laboral como un factor de la compensación total.
- 10 Explicar los factores que participan en la flexibilidad en el lugar de trabajo.
- 11 Describir los conceptos de indemnización por cese, valor comparable, secreto de pago y compactación salarial.

## *Prestaciones y otros aspectos de la compensación*

### **ARH EN acción:**

#### ***Comunicación y administración de las prestaciones por Internet***

#### **1 OBJETIVO**

Describir cómo se comunican y administran las prestaciones por Internet.

Las prestaciones de los empleados comúnmente comprenden alrededor de una tercera parte de la compensación económica de una empresa. Sin embargo, en 2003 hubo una disminución general del número de organizaciones que ofrecieron prestaciones. Esto se debe quizá a los intentos de los empleadores de reducir los costos. No obstante, es

evidente que las prestaciones desempeñan una función importante en los esfuerzos de una empresa para atraer y retener a los mejores empleados.

Los empleados desean conocer las prestaciones que proporcionan sus empleadores y éstos deben comunicar a los empleados cuánto cuestan estas prestaciones. La comunicación de las prestaciones a los empleados y su administración se interrelacionan en un ambiente de negocios que invirtió 1.7 billones de dólares en prestaciones a nivel mundial, según informó un estudio realizado por McKinsey & Company. De esta asombrosa suma, se calculó que las organizaciones gastan alrededor de 140 mil millones de dólares en transacciones y comunicaciones escritas.<sup>1</sup> La administración de RH tiene definitivamente un reto para controlar este importante gasto general.

Las herramientas en línea permiten a los gerentes de prestaciones simplificar y hacer más eficiente su trabajo administrativo y comunicar sus paquetes de prestaciones a los empleados. El reclutamiento automatizado, el procesamiento de quejas y los informes detallados de actividades son prácticas estándar que usan sitios Web y que permiten a los gerentes de prestaciones y empleados, realizar transacciones. Estas innovaciones son particularmente útiles en un momento en el que las empresas deben reducir su personal y recortar costos.<sup>2</sup>

Para que los empleados y sus familiares tengan acceso de tiempo completo al sitio Web de la empresa, los empleadores colocan sus portales de prestaciones en Internet más que en intranet de la empresa. Internet también hace posible diseñar sitios eficaces con mayores capacidades y un alcance más amplio. Por ejemplo, al tener la capacidad de visitar los sitios Web de proveedores de prestaciones, los empleados pueden cambiar sus asignaciones y contribuciones 401 (k), conseguir recetas y encontrar un médico, todo con presionar el botón de un mouse.<sup>3</sup>

Internet tiene el potencial de aumentar la satisfacción de los empleados con sus prestaciones. Más de una tercera parte de todos los que participaron en una encuesta reciente de MetLife y casi las dos terceras partes de los grandes empleadores respondieron que deseaban mejorar su uso de Internet para ayudar a sus empleados a aprovechar al máximo sus programas de prestaciones.



La investigación de MetLife reveló que los empleados desean un sistema que proporcione estas ventajas:<sup>4</sup>

- Disponibilidad en la oficina y el hogar.
- Acceso fácil a información clara y breve sobre prestaciones.
- Material de apoyo que ayude a los usuarios a tomar decisiones.
- Funcionalidad “inteligente” que reconozca a los usuarios a partir de la información ya provista.
- Facilidad de uso, requiriendo presionar el mouse el menor número de veces posible.

Los empleados tienen algunas ideas específicas sobre lo que desean y, sabiendo esto, un proveedor de prestaciones puede diseñar un sistema eficaz.

La Ley de Seguridad de Ingresos de Retiro de Trabajadores ofrece otra razón más para comunicar la información sobre el programa de prestaciones de una empresa. Esta ley exige a las organizaciones que tienen un plan de pensión o de participación de utilidades, que proporcionen a los empleados datos específicos en momentos definidos. La ley ordena además que la información se presente de manera comprensible. Con la llegada de Internet e intranets individuales, muchas empresas tendrán poca dificultad para lograr la comunicación que desean tener con sus empleados con respecto a cualquier asunto, incluyendo sus prestaciones. La gran mayoría de las organizaciones van más allá de lo que se exige legalmente en cuanto a las prestaciones. De hecho, aunque la economía no muestra un gran repunte, los tipos de prestaciones que ofrecen algunas empresas parecen no tener fin.

***Comenzamos este*** capítulo describiendo cómo las prestaciones se comunican y administran en Internet. A continuación, se definen las prestaciones como una compensación económica indirecta. Después, se presenta un análisis de las prestaciones otorgadas por ley y voluntarias y la legislación con respecto a las prestaciones y se describen las secciones que abordan la variedad de prestaciones para los empleados y los factores que participan en la compensación no económica. Después, se presentan temas relacionados con el puesto y el ambiente laboral como factores de la compensación total. Este capítulo concluye con los factores que participan en la flexibilidad del lugar de trabajo y los conceptos de indemnización por cese, valor comparable, secreto de pago y compactación salarial.

## 2 OBJETIVO

Definir las *prestaciones* como una compensación económica indirecta.

### **Prestaciones:**

Todas las gratificaciones económicas que los empleados generalmente reciben en forma indirecta.

## **Prestaciones (compensación económica indirecta)**

La mayoría de las organizaciones reconoce que tiene una responsabilidad con sus empleados de proporcionar seguros y otros programas de salud, seguridad, protección y bienestar general (véase figura 10.1). Estos programas denominados **prestaciones**, incluyen todas las remuneraciones económicas que los empleados generalmente reciben en forma indirecta. Las prestaciones representan alrededor del 30 por ciento de los costos de compensación económica de una empresa, siendo la atención médica la prestación de mayor crecimiento, cuyos costos aumentaron el 10.2 por ciento en 2002.<sup>5</sup> Por lo general, las prestaciones cuestan dinero a la empresa, pero los empleados las reciben usualmente de manera indirecta. Por ejemplo, una organización puede gastar varios miles de dólares anuales como una contribución a las primas del seguro médico de cada empleado no exento. El empleado no recibe este dinero, pero sí obtiene el beneficio de la cobertura del seguro médico. Este tipo de compensación tiene dos ventajas distintas: 1) es generalmente no gravable para el empleado y 2) el costo de algunas prestaciones puede ser mucho menor para grandes grupos de empleados que para individuos.

Como regla, los empleados reciben prestaciones debido a su pertenencia a la organización. Las prestaciones no se relacionan comúnmente con la productividad de los empleados; por lo tanto, aunque pueden ser valiosas en el reclutamiento y la retención de



**Figura 10.1** Prestaciones de un programa de compensación total

empleados, generalmente no sirven como un motivador para mejorar el desempeño. La legislación otorga algunas prestaciones y los empleadores proporcionan otras en forma voluntaria.

El costo de las prestaciones es alto y crece con rapidez. Recientemente, los empleadores gastaron un promedio de 3,539 dólares en prestaciones *obligatorias* por cada empleado de tiempo completo. El costo promedio de las prestaciones voluntarias o *discrecionales* fue de 8,840 dólares por empleado.<sup>6</sup> La magnitud de este gasto es sin duda, responsable del uso menos frecuente del término *prestaciones adicionales*. De hecho, las prestaciones que los empleados reciben hoy en día son muy diferentes de las que recibían sólo hace algunos años. Como el monto en dólares de las prestaciones compite con la compensación económica, algunos empleadores abandonan los programas paternalistas de prestaciones. Deben delegar más responsabilidades a los empleados como con los planes de retiro 401(k), que analizaremos posteriormente. Sin embargo, en un mercado laboral competitivo, muchas empresas sobre todo las que están en industrias de alta tecnología, tienen cuidado de proporcionar las prestaciones deseadas para atraer y retener a los empleados con habilidades decisivas.

### 3 OBJETIVO

Describir las prestaciones otorgadas por ley.

### Prestaciones otorgadas por ley

Los empleadores proporcionan la mayoría de las prestaciones de forma voluntaria, pero la ley otorga otras. Estas prestaciones requeridas representan actualmente alrededor del 10 por ciento de los costos de compensación totales. Estas prestaciones incluyen la

#### Dilema Ético

#### Una oferta pobre

Usted es vicepresidente de recursos humanos de una importante empresa constructora y su empresa participa en la licitación de un proyecto de vivienda pública con un valor de 2.5 millones de dólares. Un subcontratista eléctrico local le presentó una oferta que como usted pudo darse cuenta, era 20 por ciento más baja porque calcularon en forma errónea los costos de mano de obra. Para usted es evidente que no incluyeron las prestaciones de compensación que ascendían hasta el 30 por ciento de los costos de mano de obra. De hecho, la oferta era 30,000 dólares menor que las ofertas de los otros cuatro subcontratistas y si la aceptaba, mejoraría su probabilidad de ganar el contrato del importante proyecto de vivienda.

**¿Qué haría usted?**



Web Wisdom

Administración para  
la Seguridad de  
los Beneficios  
del Trabajador del  
Departamento  
del Trabajo de Estados  
Unidos

[www.dol.gov/ebsa](http://www.dol.gov/ebsa)

Este sitio Web gubernamental proporciona información sobre las prestaciones para los empleados desarrolladas por el Departamento del Trabajo.

Seguridad Social, la remuneración de trabajadores, la compensación por desempleo y la incapacidad familiar y médica. La importancia comparativa futura de estas prestaciones dependerá de cómo Estados Unidos maneje los costos crecientes de la atención médica y el cuidado a largo plazo de los ciudadanos de edad avanzada.

### Seguridad Social

La Ley de Seguridad Social de 1935 creó un sistema de prestaciones de retiro. Estableció un impuesto federal a la nómina para financiar prestaciones de desempleo y retiro, así como la Administración de Seguridad Social. A los empleadores les exige que compartan de manera equitativa con los empleados el costo del seguro de vejez, de sobrevivientes y de invalidez. Los empleadores deben pagar el costo total del seguro de desempleo.

Las enmiendas posteriores a la ley agregaron otras formas de protección, como un seguro de invalidez, prestaciones para los sobrevivientes y, en fechas más recientes, Medicare. El gasto de Medicare por beneficiario se ha duplicado en términos reales en las dos últimas décadas y, a medida que los “baby boom” se conviertan en candidatos a esta prestación, los costos se incrementarán enormemente. El aumento de los costos hasta la fecha ha dado como resultado un uso mayor de servicios de cuidado postagudo, como enfermería adiestrada, cuidados salud en el hogar e instalaciones de rehabilitación. Además de las inquietudes económicas, existe el temor de que en la industria de cuidados de salud en el hogar, donde hay poca supervisión, exista fraude abierto.<sup>7</sup>

El seguro por invalidez protege a los empleados contra la pérdida de ingresos como consecuencia de una incapacidad total. Las prestaciones para los sobrevivientes se otorgan a ciertos miembros de la familia de un empleado cuando éste muere. Estos beneficios se pagan a la viuda o viudo e hijos solteros. Los hijos solteros son elegibles a las prestaciones para sobrevivientes cuando éstos son menores de 18 años de edad. En algunos casos, los estudiantes conservan la elegibilidad hasta los 19 años. Medicare ofrece protección de seguro médico y hospitalario a personas de 65 años de edad y en adelante, así como para los que han adquirido alguna discapacidad.

Aunque los empleados deben pagar una parte del costo de la cobertura de Seguridad Social, el empleador hace una contribución equivalente y considera este costo como una prestación. La tasa fiscal del 2003 fue de 6.2 por ciento para la parte de Seguridad Social y de 1.45 por ciento para la de Medicare. La tasa fiscal total de 7.65 por ciento se aplicó a un salario gravable máximo de 87,000 dólares. La tasa para el Medicare, de 1.45 por ciento, se aplicó a todos los ingresos. En la actualidad, alrededor de 95 por ciento de los trabajadores de este país paga y recibe prestaciones de Seguridad Social.

Comenzando con los empleados que cumplieron 62 años de edad en el año 2000, la edad de jubilación aumenta gradualmente hasta el año 2009, cuando llega a los 66 años de edad. Después de estabilizarse en esta edad por un tiempo, aumentará de nuevo en el 2027, cuando llegue a los 67 años de edad. Estos cambios no afectarán a Medicare, siendo la elegibilidad total bajo este programa a la edad de 65 años.

El programa de Seguridad Social tiene actualmente un superávit, pero la jubilación de 77 millones de miembros de la generación “baby boom” surge en forma amenazadora. A menos que el Congreso realice los cambios necesarios para el año 2038, el programa habrá agotado su superávit y ya no podrá pagar todas las prestaciones. Con el fin de prepararse para esta emergencia, muchos miembros del congreso apoyan la creación de cuentas de retiro personales voluntarias controladas individualmente para aumentar las prestaciones básicas de la Seguridad Social, un sistema en ocasiones denominado *privatización parcial*. Una versión consiste en desviar alrededor de 2 puntos porcentuales del 6.2 por ciento del impuesto de nómina de la Seguridad Social a una cuenta de ahorros personal que los empleados podrían invertir en el mercado de valores. Los defensores del plan argumentan que los rendimientos sobre las inversiones en acciones han sido en promedio del 6 al 7 por ciento al año durante muchas décadas (después de ajustarlos a la inflación). Estas cuentas proporcionarían una mejor tasa de rendimiento durante una carrera de 40 a 45 años que el fondo de inversión de la Seguridad Social, que está proyectado para promediar un rendimiento real de la mitad del rendimiento anterior. Los críticos de este enfoque opinan que está lleno de riesgos. Las decisiones de inversión pobres que toman las personas o las condiciones del mercado no previstas dejarían a los jubilados con cuentas precarias.<sup>8</sup>

Actualmente, 46 millones de trabajadores jubilados y discapacitados, sus dependientes y sobrevivientes reciben prestaciones en efectivo del sistema de Seguridad Social.

Medicare proporciona seguro médico a 40 millones más de personas. Como cualquier cambio a estos programas produciría un gran impacto en las vidas de todos los estadounidenses, es decisivo un examen cuidadoso de cualquier reforma propuesta.<sup>9</sup>

### **Compensación por desempleo**

El seguro de desempleo proporciona a los trabajadores que han perdido sus empleos sin ninguna falla de su parte, pagos durante más de 26 semanas<sup>10</sup> o hasta que encuentran un nuevo empleo. La intención de los pagos por desempleo es proporcionar a un trabajador desempleado el tiempo necesario para encontrar un nuevo empleo equivalente al que perdió sin sufrir problemas económicos. Sin esta prestación, los trabajadores tendrían que aceptar empleos para los que están sobrecalificados o recibir asistencia social. La compensación por desempleo también sirve para sostener el gasto de consumo durante periodos de ajuste económico. En Estados Unidos, el seguro de desempleo se basa en estatutos tanto federales como estatales y, aunque el gobierno federal proporciona directrices, los estados administran los programas y por lo tanto, las prestaciones varían en cada estado. Un impuesto de nómina que pagan únicamente los empleadores financia el programa de compensación de desempleo.

### **Remuneración de trabajadores**

Las prestaciones de remuneración de trabajadores ofrecen cierto grado de protección económica a los empleados que incurren en gastos por accidentes o enfermedades relacionadas con el empleo. Al igual que con la compensación por desempleo, los diversos estados administran los programas individuales, que están sujetos a regulaciones federales. Los empleadores pagan todo el costo del seguro de compensación de trabajadores y su experiencia previa con los accidentes y enfermedades relacionados con el puesto determina principalmente el gasto en primas. Estas circunstancias deben animar aún más a los empleadores a ser proactivos con los programas de salud y seguridad, temas que se analizarán en el capítulo 11.

### **Ley de Licencia por Razones Médicas y Familiares de 1993 (FMLA)**

La Ley de Licencia por Razones Médicas y Familiares se aplica a los empleadores privados con 50 empleados o más y a todos los empleadores públicos sin importar el número de empleados. La FMLA ofrece a los empleados hasta 12 semanas al año de licencia sin goce de sueldo en situaciones específicas.<sup>11</sup> Los derechos de la FMLA se aplican sólo a los empleados que han trabajado para el empleador por lo menos durante 12 meses y que tienen como mínimo 1,250 horas de servicio durante los 12 meses que preceden inmediatamente al inicio de la licencia. La FMLA garantiza que la cobertura del seguro médico se mantenga durante la licencia y también que el empleado tenga el derecho de regresar al mismo puesto o a uno equivalente después de la licencia. La licencia se puede tomar en forma intermitente bajo ciertas circunstancias. La definición de estas circunstancias con frecuencia plantea un reto para los empleadores. Es difícil determinar si una falta se relaciona con la FMLA, lo que complica la capacidad de la administración para supervisar y disciplinar a los empleados en cuestiones de asistencia.<sup>12</sup>

La FMLA prohíbe a los empleadores tomar medidas negativas o discriminatorias contra los empleados que ejercen sus derechos al amparo de la FMLA. Los empleadores no pueden usar las faltas bajo la licencia de la FMLA como un factor negativo en ninguna acción de empleo, incluyendo las evaluaciones del desempeño, las promociones o los bonos que no se relacionan con la producción individual. Es importante que las empresas y los gerentes se den cuenta que pueden ser legalmente responsables de violaciones a la FMLA. Por ejemplo, una corte federal de Ohio consideró responsable a un gerente de RH por daños cometidos a un empleado bajo la FMLA.<sup>13</sup>

El Departamento del Trabajo publicó un informe que sugiere que el costo y la inconveniencia de la FMLA han sido insignificantes. Sin embargo, un estudio de Business and Legal Reports, Inc., reveló problemas importantes relacionados con el cumplimiento de la ley. Casi la mitad de los empleadores que respondieron la encuesta informaron que incurrieron en gastos administrativos adicionales por cumplir con la FMLA. Algunas empresas, incluso indicaron la necesidad de contratar personal adicional para manejar el

aumento de la carga administrativa. Además, según se informa, la FMLA dificulta el mantenimiento de las normas de asistencia para los empleadores. Una cuarta parte de los que participaron en la encuesta mencionaron el aumento del ausentismo como un problema grave; por ejemplo, los empleados con malos hábitos de asistencia han aprendido que la FMLA los protege de la disciplina. De acuerdo con estas fuentes, este comportamiento frustra y desmoraliza al resto de la fuerza laboral.<sup>14</sup>

Aunque algunos miembros del Congreso consideran que es necesaria la ampliación de la FMLA para proteger a más trabajadores, los empleadores han preferido reducir su alcance. Los grupos de negocios consideran que las regulaciones del Departamento del Trabajo y las decisiones de la corte, han impulsado la ley más allá de su fórmula original y parecen motivar a los trabajadores cada vez más, a acogerse a la FMLA en disputas insignificantes. Una decisión reciente de la Suprema Corte (*Ragsdale contra Wolverine World Wide, Inc.*) fue alentadora para los empleadores, pues demostró que la corte puede revocar las regulaciones de la FMLA cuando considere que el Departamento del Trabajo ha excedido su autoridad estatutaria.<sup>15</sup>

## 4 OBJETIVO

Describir las categorías básicas de las prestaciones voluntarias.

## Prestaciones voluntarias

Aunque la ley exige algunas prestaciones, las organizaciones proporcionan voluntariamente muchas otras. Estas prestaciones se originan de decisiones unilaterales en algunas empresas y de negociaciones entre el sindicato y la administración en otras.

### Pago por tiempo no trabajado

Al proporcionar un pago por el tiempo no trabajado, los empleadores reconocen que los empleados necesitan pasar tiempo fuera del trabajo por muchas razones. En esta categoría están las vacaciones pagadas, el pago por días festivos no trabajados, el pago por enfermedad y el pago por servir como jurado en la Guardia Nacional u otra reserva militar, así como por el tiempo para ir a votar y el tiempo de duelo. También es común que las organizaciones otorguen pagos para ayudar a los empleados a cumplir deberes cívicos. Algunos pagos por tiempo no trabajado se proporcionan por el tiempo libre que se toma en forma rutinaria durante las horas de trabajo. Las prestaciones comunes en esta área incluyen los periodos de descanso, pausas para tomar un café, horas de almuerzo, tiempo de limpieza y tiempo para viajar.

**Vacaciones pagadas.** El pago por tiempo no trabajado cumple con metas de compensación importantes. Por ejemplo, las vacaciones pagadas proporcionan a los trabajadores una oportunidad para descansar, sentirse rejuvenecidos y más productivos. También motiva a los empleados a permanecer en la empresa. El tiempo de vacaciones pagadas aumenta comúnmente con la antigüedad. Por ejemplo, los empleados con seis meses de servicio pueden recibir una semana de vacaciones; los empleados que tienen un año de servicio, dos semanas; los que tienen diez años de servicio, tres semanas y aquellos con 15 años de servicio, cuatro semanas.

El tiempo de vacaciones también varía con el nivel organizacional. Por ejemplo, un ejecutivo sin importar su tiempo de permanencia en la empresa, puede recibir un mes de vacaciones. Con un salario anual de 120,000 dólares, este gerente recibiría un valor de prestaciones aproximado de 10,000 dólares anuales sin trabajar. Un contador que gane 36,000 dólares anuales podría recibir dos semanas de vacaciones con un valor aproximado de 1,500 dólares.

**Pago por enfermedad.** Cada año, muchas empresas asignan a cada empleado cierto número de días de incapacidad por enfermedad que deben usar cuando están enfermos. Los empleados que se sienten muy enfermos para ir a trabajar siguen recibiendo su salario hasta el número máximo de días acumulados. Al igual que con el pago de vacaciones, el número de días de *incapacidad por enfermedad*, con frecuencia depende de la antigüedad.

Algunos gerentes critican mucho los programas de incapacidad por enfermedad. En ocasiones, las personas han abusado del sistema al llamar para reportarse enfermos cuando todo lo que deseaban en realidad eran vacaciones adicionales pagadas. Según un estudio que condujo CCH Inc., con sede en Chicago, más de las tres cuartas partes de las veces en que los trabajadores llaman para reportarse *enfermos*, en realidad no lo están. Existen varias explicaciones para este fenómeno. En primer lugar, los estadounidenses pasan más tiempo en el trabajo que los empleados de cualquier otro país industrializado del mundo. Además, muchos empleados trabajan en un ambiente con personal reducido debido a recortes de personal o



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

Este sitio Web pertenece a un proveedor líder de información y software fiscal y de legislación empresarial.

**Permiso con goce de sueldo (PGS):**

Un medio de resolver el problema de las ausencias no programadas al proporcionar cierto número de días al año que los empleados pueden usar para cualquier propósito que consideren necesario.

se enfrentan a desventajas relacionadas con el uso de empleados temporales. Algunos empleados pueden sentir que merecen un salario mayor al que están recibiendo y por lo tanto, buscan equidad en otras formas y una de ellas puede ser tomar un día libre por enfermedad.<sup>16</sup>

Un enfoque para resolver el problema de las faltas no programadas es ofrecer más flexibilidad. En vez de proporcionar una incapacidad por enfermedad, días de vacaciones y un día personal o dos, un número creciente de empresas concede un **permiso con goce de sueldo (PGS)**, es decir, cierto número de días al año que los empleados pueden usar para cualquier propósito que consideren necesario. Según varias encuestas, hasta el 27 por ciento de las empresas estadounidenses tienen ahora estos planes. Maureen Brookband, vicepresidente de prestaciones de Marriott, comenta que con un plan de este tipo, los empleados le dicen, “Esto es excelente, ya que no hay un sentimiento de culpa. No es necesario usar una incapacidad por enfermedad cuando uno no está enfermo realmente”.<sup>17</sup> Algunos opositores del plan consideran que todavía es necesaria la incapacidad por enfermedad. Y, como señaló un experto, una razón importante para tomar una incapacidad por enfermedad es el estrés, un factor que en realidad no se maneja. En el siguiente capítulo, examinaremos el impacto del estrés.

**Año sabático.** Las licencias de pago parcial, una prestación reservada anteriormente para los profesores titulares, se ofrecieron en el 15 por ciento de las 450 empresas importantes que Mercer Human Resource Consulting encuestó en el año 2000. Esta cifra fue mayor que la del año anterior, de 11 por ciento. Las fuerzas que impulsaron estas prestaciones fueron una economía debilitada y el deseo de reducir el número de despidos.<sup>18</sup> Otro factor es el desgaste, que analizaremos en el siguiente capítulo.

**Atención médica**

Las prestaciones médicas son una parte importante de la compensación económica indirecta de un empleado. Los empleadores del sector privado actualmente gastan alrededor de 262 mil millones de dólares anuales para proporcionar cobertura de seguro médico a sus empleados.<sup>19</sup> Entre las áreas específicas están varias formas de atención médica, dental y cuidado de la vista.

La atención médica representa el rubro más costoso de la compensación económica indirecta. Varios factores se han combinado para generar esta situación:

- Una población que envejece.
- Una creciente demanda de atención médica.
- Tecnología médica cada vez más costosa.
- Procesos administrativos ineficientes.

Es importante que las empresas controlen sus costos de atención médica. Para lograr este objetivo, más de la mitad de los empleadores que respondieron a una encuesta realizada en el 2002 dijeron que esperan aumentar las contribuciones de los empleados. Más del 70 por ciento comentó que están considerando la reducción de las prestaciones o el aumento de los cálculos conjuntos.<sup>20</sup> Los costos de la atención médica crecen a un ritmo equivalente a ocho veces la tasa de inflación general. La fuerza impulsora son los medicamentos de prescripción, cuyos precios según se calcula, aumentarán a una tasa anual promedio del 11 por ciento durante el año 2010.<sup>21</sup>

Una inquietud en cuanto al futuro de los planes de atención médica es el cambio que está ocurriendo en el equilibrio de poderes entre los principales actores del área de la atención médica patrocinada por los empleadores. Éstos son las empresas aseguradoras, los empleadores, los médicos, los hospitales y las empresas farmacéuticas. Las principales cadenas de hospitales han aumentado considerablemente su poder de mercado al consolidarse en forma regional. Como creadoras de medicamentos milagrosos, las empresas farmacéuticas siguen teniendo mucha influencia. En comparación, los planes de atención médica están en una posición mucho más débil. Cuando los planes de atención médica y las cadenas de hospitales comienzan sus negociaciones en cuanto a la cantidad que pagará la empresa aseguradora, es más probable que el resultado favorezca a los hospitales.<sup>22</sup>

¿Cuál considera que sea el componente más costoso de un vehículo Chrysler? No es el acero, no es el plástico, es la atención médica. Entre 1986 y 1999, los costos de atención médica de DaimlerChrysler se duplicaron hasta alcanzar la cifra de 1.4 mil millones de dólares.<sup>23</sup> General Motors también enfrenta un problema importante: proporcionar



*Web Wisdom*  
Americans Benefits  
Council

[www.abcstaff.org](http://www.abcstaff.org)

Este sitio Web pertenece a un defensor de programas de prestaciones patrocinados por empleadores.

**Organizaciones de cuidado de la salud (OCS):**

Programas de seguros que proporcionan las empresas y que cubren todos los servicios a cambio de una cuota fija, aunque se ejerce control sobre los médicos y las instituciones a los que se puede acudir.

**Organizaciones de proveedores preferidos (OPP):**

Un sistema flexible de atención médica dirigida que proporciona incentivos a los miembros para que usen los servicios del sistema; se pueden utilizar proveedores fuera de la red a un costo más alto.

**Punto de servicio (PDS):**

Una opción de atención médica dirigida que requiere un médico general y referencias de especialistas, al igual que las OCS, pero permite el acceso a la atención médica fuera de la red.

**Organización proveedora exclusiva (OPE):**

Una opción de atención médica dirigida que ofrece una red más pequeña de proveedores preferidos y generalmente proporciona pocas prestaciones (si es que otorga alguna) cuando se utiliza un proveedor fuera de la red.

**Capitación:**

El método de reembolso usado comúnmente por los médicos generales en el que los proveedores negocian una tasa para la atención médica de toda la vida más que de cierto período.

**Sistema de atención médica de contribución definida:**

Un sistema en el que las empresas dan a cada empleado un monto fijo de dinero anualmente para adquirir un seguro médico.

pensión y prestaciones de atención médica a sus 460,000 jubilados estadounidenses. Estos costos sumaron casi 900 dólares en cada vehículo vendido en 2002 y podrían aumentar a 1,300 dólares para el año 2005.<sup>24</sup>

Los sistemas de atención médica dirigida han sido la respuesta general a los costos médicos que avanzan poco a poco a dos dígitos nuevamente y aumentan a una tasa tres veces más alta que la inflación general.<sup>25</sup> Estas redes están integradas por médicos y hospitales que aceptan precios negociados por atender a los pacientes. Los empleados reciben incentivos económicos por usar las instalaciones de la red. Actualmente, la mayoría de los empleados estadounidenses asegurados participan en algún tipo de plan de atención médica dirigida, cuyo crecimiento continúa.

Además del *autoseguro* (en el que las empresas proporcionan prestaciones directamente de sus propios activos) y las *empresas aseguradoras comerciales tradicionales* (que proveen seguros de indemnización que cubren las facturas de cualquier proveedor de atención médica), los empleadores pueden utilizar una entre varias opciones de atención médica dirigida.

**Organizaciones de salud.** Las **organizaciones de cuidado de la salud (OCS)** cubren todos los servicios a cambio de una cuota fija, aunque se ejerce control sobre los médicos y las instituciones a los que se puede acudir. Una **organización de proveedores preferidos (OPP)** es un sistema flexible de atención médica dirigida que proporciona incentivos a los miembros para que usen los servicios del sistema; se pueden utilizar proveedores fuera de la red a un costo más alto. Una encuesta sobre prestaciones que realizó la SHRM indicó que el 81 por ciento de los encuestados usó OPP y el 65 por ciento tiene OCS.<sup>26</sup> Los datos recientes sobre las OCS indican que la inscripción a estas organizaciones sigue disminuyendo.<sup>27</sup> El **punto de servicio (PDS)** requiere un médico general y referencias de especialistas, al igual que las OCS, pero permite el acceso a la atención médica fuera de la red.<sup>28</sup> Las **organizaciones proveedoras exclusivas (OPE)** ofrecen una red más pequeña de proveedores preferidos y generalmente proporcionan pocas prestaciones (si es que otorgan alguna) cuando se utiliza un proveedor fuera de la red. Sólo el 9 por ciento de los que participaron en una encuesta reciente indicó que su empresa utilizaba una OPE; en las empresas con más de 500 empleados, esta cifra aumentó al 16 por ciento.<sup>29</sup> Cada uno de estos tipos de sistemas de atención médica dirigida parecen estar perdiendo su singularidad. Por ejemplo, las OCS desarrollan productos que son más flexibles y muchas ofrecen PDS y OPP. Las OPP grandes e independientes ofrecen programas semejantes a los de las OCS. Sin importar cuál sea su forma precisa, los sistemas de atención médica dirigida se esfuerzan por controlar los costos de la atención médica.

**Capitación.** La **capitación**, el método de reembolso usado comúnmente por los médicos generales, es un enfoque en el que los proveedores negocian una tasa para la atención médica de toda la vida más que de cierto período. Esto sigue siendo frecuente en la atención médica dirigida a pesar de que su adopción ha disminuido en años recientes.<sup>30</sup> De hecho, muchas organizaciones médicas están reevaluando su participación en contratos basados en riesgos.<sup>31</sup> La **capitación** supone que los médicos se sienten motivados a mantener saludables a los pacientes y evitar los procedimientos costosos cuando reciben un pago por cada paciente más que por cada servicio. Este enfoque, bajo el dominio de las OCS desde hace tiempo, también está presente en otros sistemas de atención médica dirigida. La **capitación** controla los costos, reduce el trabajo administrativo y requiere que los proveedores trabajen dentro de un presupuesto. También desplaza algunos de los riesgos económicos a los médicos. Si los costos de los proveedores exceden el costo de la atención médica, los médicos sufren una pérdida. Algunos opositores temen que como este sistema aleja la motivación de los médicos de la provisión de atención médica hacia una atención médica limitada, ocasiona una reducción de costos a expensas de la calidad de la atención médica.<sup>32</sup>

**Sistema de atención médica de contribución definida.** En un **sistema de atención médica de contribución definida**, las empresas dan a cada empleado un monto fijo de dinero anualmente para adquirir un seguro médico. En este sistema de atención médica, los empleados pueden usar servicios en línea para comparar precios de planes que satisfagan sus necesidades individuales. Internet contiene una vasta información sobre salud y las personas ingresan frecuentemente a Internet con este propósito. Los sitios relacionados con la atención médica son uno de los tres tipos de sitios más populares en Internet.

El sistema de contribución definida se basa en la creencia de que los consumidores deben saber qué tipo de atención médica necesitan y cuánto desean gastar por él. En este



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

Este sitio Web es una empresa en línea que fomenta planes de contribución definida en los que los empleados toman todas las decisiones de atención médica.

#### Cuentas de ahorro médicas:

Un sistema que permite a los empleados apartar dinero antes de impuestos (extraído mediante deducciones de la nómina a lo largo del año) para pagar cuentas médicas en el siguiente año que no estén cubiertas por su seguro médico regular, incluyendo costos como deducibles y pagos adicionales.

#### Revisión de utilización:

Un proceso que examina los diagnósticos médicos, la hospitalización, la cirugía y otros tratamientos y cuidados prescritos por médicos.

plan, los empleados pueden decidir comprar planes menos costosos y depositar la diferencia en una cuenta de ahorros médica. O pueden agregar fondos personales a la contribución de los empleadores y adquirir una cobertura de mejor clase. Aunque aparentemente existen ventajas en este tipo de plan, uno de los problemas principales es que el monto del dinero que aporta el empleador se grava totalmente bajo la ley vigente.

Los planes de atención médica de contribución definida representan actualmente alrededor del 2 por ciento de toda la cobertura de atención médica en Estados Unidos. Sin embargo, este enfoque puede crecer en los años siguientes a medida que los empleadores como IBM, busquen alternativas para disminuir la velocidad del incremento de los costos de la atención médica.<sup>33</sup> La necesidad de hacer esto es evidente cuando uno considera que en el año 2001, las primas de los seguros médicos patrocinados por los empleadores aumentaron el 11 por ciento. Las tasas de incremento proyectadas para los cinco años siguientes son aún más altas.<sup>34</sup> Por otro lado, los planes de contribución definida pueden costar más a los trabajadores, sobre todo a los que están enfermos. De acuerdo con una fuente, no es un buen negocio para un empleado con una enfermedad crónica.<sup>35</sup>

Entre otras empresas, Xerox experimenta con un enfoque similar al sistema de contribución definida en el que los empleados reciben una asignación para elegir entre una gama de planes que la empresa selecciona. En caso de que las empresas cambien a planes de contribución definida en los que las decisiones de la atención médica están en manos de los empleados, ya se están creando muchas empresas en línea. SimplyHealth.com es uno de estos proveedores en línea. Esta empresa permite a personas y grupos evaluar y comprar planes de atención médica. A la larga, el sitio permitirá a los compradores individuales unirse en grupos de riesgo para recibir calificaciones de riesgo más favorables.<sup>36</sup>

**Cuentas de ahorro médicas.** Las **cuentas de ahorro médicas** permiten a los empleados apartar dinero antes de impuestos (extraído mediante deducciones de la nómina a lo largo del año) para pagar cuentas médicas en el siguiente año que no estén cubiertas por su seguro médico regular, incluyendo costos como deducibles y pagos adicionales. Aunque las usan alrededor de 7 millones de personas, la participación en los programas es limitada debido al temor de perder dinero y a la difícil decisión de cuánto dinero se debe apartar. Si queda dinero al final del año, la mayoría de las empresas lo conserva.<sup>37</sup> El Servicio de Rentas Internas establece las reglas en cuanto a la manera de gastar el dinero pero, generalmente, la clave para obtener la cobertura de un gasto médico es que un médico firme que algo es médicamente necesario. El Servicio de Rentas Internas posee un folleto (Publicación 502) que trata sobre los gastos cubiertos.<sup>38</sup>

**Prestaciones médicas mayores.** Muchos planes proporcionan *prestaciones médicas mayores* para cubrir gastos extraordinarios que surgen por problemas de salud graves o de largo plazo. El uso de *deducibles* es una característica común de las prestaciones médicas. Por ejemplo, el empleado tiene que pagar los primeros 500 dólares en cuentas médicas antes de que el seguro se haga cargo del pago. Con el fin de controlar los costos de la atención médica, varias empresas han incrementado el monto de los deducibles o reducido la amplitud de la cobertura del seguro.

**Revisión de utilización.** Las primas de seguros médicos por sí solas integran una parte considerable de la nómina total de un empleador. En un intento aún mayor de reducir los costos médicos, muchas empresas usan algún tipo de servicio de revisión de utilización. La **revisión de utilización** es un proceso que examina los diagnósticos médicos, la hospitalización, la cirugía y otros tratamientos y cuidados prescritos por médicos. La revisión de utilización también elimina prescripciones innecesarias o conflictivas. El revisor, que es con frecuencia una enfermera titulada, explora alternativas al tratamiento provisto, como tratamiento externo o la admisión el día de la cirugía. El objetivo de este proceso es por supuesto, reducir los costos. En el aspecto negativo, las autorizaciones previas son costosas e incómodas desde el punto de vista administrativo para las organizaciones de atención médica dirigida. Estas desventajas hicieron que United HealthCare abandonara los requisitos de autorización previa para la hospitalización en 1999.<sup>39</sup>

**Atención dental y oftalmológica.** La atención dental y oftalmológica son prestaciones comunes en el área de la atención médica. La *Encuesta sobre Prestaciones 2003 de la Fundación SHRM/SHRM* indicó que el 93 por ciento de las empresas encuestadas proporciona seguro dental y el 64 por ciento ofrece seguro para el cuidado de la vista.<sup>40</sup>



Los empleadores comúnmente pagan todos los costos de ambos tipos de planes, con excepción de un deducible, que asciende a 50 dólares o más al año.

Los planes dentales cubren, por ejemplo del 70 al 100 por ciento del costo de los procedimientos preventivos (incluyendo los exámenes semestrales) y del 50 al 80 por ciento de los procedimientos curativos (incluyendo coronas, puentes, etcétera). Algunos planes también ofrecen tratamiento de ortodoncia. Los planes de atención oftalmológica cubren el costo total o parcial de los exámenes de la vista así como los lentes. Entre otros programas de empresas que proporcionan prestaciones médicas para empleados están los programas de asistencia para empleados (PAE), programas de bienestar y programas de acondicionamiento físico. En el siguiente capítulo, analizaremos los aspectos de salud de estos programas.

**Otras coberturas médicas.** Además de las visitas al médico, el seguro médico incluye comúnmente los costos de hospitalización, los cobros de servicios y los honorarios quirúrgicos. El empleador paga estas prestaciones parcial o totalmente. Los *programas de prescripción* son prestaciones que también se otorgan frecuentemente; en una encuesta reciente, las ofrecía el 93 por ciento de los encuestados.<sup>41</sup> Las dos cámaras del Congreso consideran actualmente una legislación que producirá un gran impacto en esta área.

**Seguro de atención médica de largo plazo (AMLP).** Los costos crecientes de la atención médica en el hogar las 24 horas del día para parientes de edad avanzada han dado origen a programas AMLP. El seguro AMLP se hace cargo de la mayoría o de todos los gastos del cuidado y la atención especializada para personas en sus propios hogares, centros de cuidado diurno para adultos, instalaciones de vivienda asistida y residencias para ancianos. Este seguro cubre los servicios de diagnóstico, preventivos, terapéuticos y de rehabilitación prescritos a pacientes que tienen una enfermedad crónica o un deterioro mental grave, como la enfermedad de Alzheimer. El papel de los empleadores en la AMLP implica generalmente el establecimiento y mantenimiento de un programa de deducción de nómina. Los empleados pagan todos los costos en la mayoría de las pólizas de grupo patrocinadas por empleadores. Los empleadores que contribuyen con primas ofrecen usualmente un plan básico que los empleados enriquecen pagando más.<sup>42</sup>

### Seguro de vida

El seguro de vida colectivo es una prestación que proporcionan casi todas las empresas para proteger a la familia del empleado en caso de deceso.<sup>43</sup> Aunque el costo del seguro de vida colectivo es relativamente bajo, algunos planes exigen que el empleado pague parte de la prima. La cobertura puede ser un monto fijo (por ejemplo, 50,000 dólares) o basarse en el ingreso anual del empleado. Por ejemplo, los trabajadores que ganan 40,000 dólares anuales pueden tener una cobertura del seguro de vida colectivo de 80,000 dólares (el doble de su ingreso anual).

### Planes de retiro

El retiro es un tema difícil porque la generación “baby boom”, que está envejeciendo, se acerca a la jubilación. Los empleadores enfrentan este reto ya que son uno de los proveedores principales en nuestra sociedad del ingreso de retiro. Cuando disminuyen los precios de las acciones, se reducen los activos de los planes de pensión y las empresas deben hacer contribuciones a sus fondos de pensión para resolver el déficit de financiamiento y cumplir con las leyes federales que protegen las pensiones de los trabajadores.<sup>44</sup>

**Planes de prestaciones definidas.** Los planes de retiro son generalmente de dos tipos: planes de prestaciones definidas o planes de contribución definida. Un **plan de prestaciones definidas** es un plan de jubilación formal que proporciona al participante un beneficio fijo al momento de su jubilación. Aunque las fórmulas para calcular las prestaciones varían, se basan comúnmente en el salario promedio de los últimos años del participante y en sus años de servicio.<sup>45</sup> Los planes considerados generosos, otorgan pensiones equivalentes a un monto entre el 50 y 80 por ciento del ingreso final de un empleado. Aunque el uso de este tipo de plan de retiro ha disminuido en los últimos años, una serie de cambios de las leyes fiscales federales ha logrado que este tipo de plan sea más atractivo para muchos propietarios de empresas.<sup>46</sup> En una encuesta reciente, 42 por ciento de las empresas encuestadas indicó que usaba un plan de retiro de prestaciones definidas. La misma encuesta informó que 75 por ciento de las empresas utilizó un plan de contribución definida, que se analizará a continuación.<sup>47</sup>



Web Wisdom

Ventajas de las prestaciones

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

Este sitio Web proporciona información sobre diversos temas relacionados con las prestaciones.

#### Plan de prestaciones definidas:

Un plan de jubilación que proporciona al participante un beneficio fijo al momento de su jubilación.

**Plan de contribución definida:**

Un plan de jubilación que requiere que un empleador haga contribuciones específicas a un fondo de retiro o de ahorro establecido por el empleado.

**Plan 401 (k):**

Un plan de contribución definida en el que los empleados pueden diferir el ingreso hasta un monto máximo permitido.

**Planes de contribución definida.** Un **plan de contribución definida** es un plan de jubilación que requiere que un empleador haga contribuciones específicas a un fondo de retiro o de ahorro establecido por el empleado. Aunque los empleados saben por adelantado cuál será su ingreso de retiro bajo un plan de prestaciones definidas, el monto del ingreso de retiro obtenido mediante un plan de contribución definida dependerá del éxito de inversión del fondo de pensión.

Un **plan 401 (k)** es un plan de contribución definida en el que los empleados pueden diferir el ingreso hasta un monto máximo permitido. Algunos empleadores aportan a las contribuciones de los empleados 50 centavos por cada dólar diferido. Aunque los empleadores comúnmente pagan los gastos de sus planes de pensión de prestaciones definidas, existe una amplia variedad de acuerdos de pago para los planes 401 (k). Algunos patrocinadores de planes pagan todo, incluyendo los costos y las cuotas de inversión. Otros no pagan nada, por lo que casi todas las cuotas provienen de los activos del plan. En el punto medio, están los planes en los que el patrocinador y los participantes comparten los gastos.<sup>48</sup>

Conforme los planes 401 (k) se convierten en el diseño principal para el ingreso por retiro, las empresas patrocinadoras los vuelven más flexibles, permitiendo que los empleados hagan transferencias más frecuentes entre cuentas de inversión. También proporcionan más opciones de inversión para los empleados. Además, más empresas comienzan a ofrecer planeación económica para todos sus empleados, no sólo para los directivos. Las cuentas 401 (k), elogiadas por su manejabilidad, simplicidad, flexibilidad y bajo costo para los empleados, mantuvieron 1.7 millones de dólares, o 19 por ciento de todos los activos de pensiones en el año 2000. La explosión de los planes de retiro 401 (k) ha requerido que alrededor de 42 millones de empleados se conviertan en *gerentes de inversión*, desplazando la carga de la planeación del retiro de los empleadores a los empleados.<sup>49</sup> Por lo tanto, los empleados recurren con frecuencia a sus empleadores en busca de ayuda. La ley federal exige a los empleadores proporcionar dirección sobre estos planes, pero prohíbe recomendar inversiones específicas. Por supuesto, esto es justamente lo que los empleados desean y necesitan. La función de los empleadores consiste en conseguir planeadores económicos de empresas como Fidelity y Charles Schwab para que proporcionen esta asesoría. Las empresas también deben obtener medios para defenderse de demandas legales potenciales si los trabajadores pierden dinero. Esta protección es muy importante porque las decisiones de inversión erróneas podrían obligar a los trabajadores a retrasar su retiro o requerir que los empleados que ya están jubilados reingresen a la fuerza laboral.

Los debates sobre la reforma de los planes 401 (k) tienen que ver con un punto sencillo: muchos estadounidenses no están ahorrando dinero suficiente para su jubilación.<sup>50</sup> Este problema se está volviendo un asunto crítico, ya que los estadounidenses viven más tiempo y disminuye la confianza en la Seguridad Social. La confianza en los negocios también sufrió un golpe con la quiebra de algunas grandes organizaciones. Por ejemplo, muchos empleados y jubilados de Enron perdieron entre 70 y 90 por ciento de sus activos de retiro después de que la empresa replanteó sus utilidades.<sup>51</sup> No es sorprendente que, desde la quiebra de Enron, las empresas estén revisando la práctica del uso de las acciones del empleador para alinear las contribuciones de los empleados con las cuentas 401 (k).<sup>52</sup> Además, a pesar de la popularidad de los planes de contribución definida, han surgido varios problemas potenciales que impulsan a los empleadores a reevaluar su enfoque hacia la planeación de la pensión. La reciente recesión económica y la revelación de las acciones deshonestas en varias empresas importantes han destacado el riesgo involucrado en los ahorros para el retiro. Buck Consultants, una empresa consultora de recursos humanos, reflejó las inquietudes que existen por la economía en una nueva encuesta que reveló que sólo el 73 por ciento de los trabajadores participó en los planes de ahorros para el retiro 401 (k) de su empresa; este porcentaje es inferior a la tasa de participación del 77 por ciento en 1999, año en que se condujo esta encuesta por última vez. Esta disminución es inquietante porque la caída de los precios de las acciones significa que muchos trabajadores necesitan ahorrar más dinero, no menos, para satisfacer sus necesidades de retiro. Si la tendencia continúa, los trabajadores tendrán que trabajar más tiempo, vivir menos tiempo como jubilados o aumentar significativamente sus ahorros en sus últimos años para mantenerse al día.<sup>53</sup>

**Planes de balance de efectivo.** Para diseñar un sistema de retiro adecuado, algunas fuentes sugieren ignorar los términos *prestaciones definidas* y *contribución definida*. En vez de eso, sostienen que el enfoque debe estar en un plan que cumpla objetivos específicos. En otras palabras, para algunas organizaciones, un fondo combinado puede

**Plan de balance de efectivo:**

Un plan que incluye elementos tanto de planes de prestaciones definidas como de planes de contribución definida.

ser el enfoque deseado hacia los planes de retiro. Un **plan de balance de efectivo** es un plan que incluye elementos tanto de planes de prestaciones definidas como de planes de contribución definida. Es semejante a un plan de contribución definida en el que usa un balance de cuenta para informar el monto de la prestación. Sin embargo, es más parecido a un plan de prestaciones definidas porque el empleador normalmente asume la responsabilidad y los riesgos del manejo de activos. Además, en contraste con los planes de contribución definida, la Corporación de Beneficios Garantizados de Pensiones, comúnmente asegura los planes de balance de efectivo.<sup>54</sup> Por lo general, el empleador realiza un depósito anual en la cuenta de cada participante y los ingresos de inversión tienen un monto fijo. Si los ingresos de inversión del fondo exceden este monto fijo, el patrocinador del plan se beneficia con el rendimiento. Si el fondo de inversión no tiene buenos rendimientos, el patrocinador del plan financia el déficit.

Una encuesta realizada por la Oficina de Contabilidad General de Estados Unidos indicó que el 19 por ciento de las empresas *Fortune* 1000 patrocinó planes de balance de efectivo a finales de la década pasada. Suiza y el Reino Unido han usado estos planes con diferentes nombres durante muchos años, y Australia los introdujo recientemente.<sup>55</sup>

**Protección de discapacidad.** La compensación de los trabajadores los protege de accidentes y enfermedades relacionados con el empleo. No obstante, algunas empresas proporcionan una protección adicional que es más integral. La política de incapacidad por enfermedad de una empresa otorga un salario completo por problemas de salud de corto plazo; cuando estas prestaciones expiran, un plan de discapacidad de corto plazo puede entrar en vigor y ofrecer un pago del 50 al 100 por ciento del salario antes de impuestos.<sup>56</sup> Los planes de discapacidad de corto plazo cubren periodos hasta de seis meses.

Cuando termina el plan de corto plazo, se activa el plan de largo plazo de la empresa; este plan proporciona del 50 al 70 por ciento del salario de un empleado antes de impuestos. La prestación por discapacidad de largo plazo ofrece un pago mensual a los empleados que no pueden trabajar durante un tiempo prolongado debido a una enfermedad o lesión. Los pagos de las prestaciones por discapacidad de largo plazo, usualmente comienzan después de tres a seis meses de discapacidad y siguen vigentes hasta el retiro o durante un número específico de meses.<sup>57</sup>

**Plan de opción de compra de acciones para empleados:**

Un plan en el que una empresa aporta acciones a un fideicomiso.

**Planes de opción de compra de acciones para empleados (ESOP)**

Un **plan de opción de compra de acciones para empleados** es un plan en el que una empresa aporta acciones a un fideicomiso. Después, el fideicomiso distribuye las acciones entre las cuentas de los empleados participantes, de acuerdo con los ingresos de éstos. Muchos de los beneficios de los planes de participación de utilidades son similares a los beneficios de los ESOP. Específicamente, los defensores de los ESOP han fomentado los planes de propiedad de empleados como un medio para alinear los intereses de los trabajadores y sus empresas con el fin de estimular la productividad de esta práctica, reservada durante mucho tiempo para los ejecutivos, con frecuencia incluye a los empleados que trabajan en los niveles inferiores de la empresa.

Aunque los beneficios potenciales de los ESOP son atractivos, algunos empleados desean tener la capacidad de vender sus acciones antes de su retiro, lo que no es posible con estos planes. Muchas personas simplemente no desean correr el riesgo de que las acciones tengan menos valor cuando se jubilen. Los periodos de inestabilidad del mercado de valores también disminuyen el entusiasmo de los trabajadores por los ESOP.<sup>58</sup> Aunque las ventajas potenciales de los ESOP son impresionantes, por otro lado está el peligro de tener *todos los huevos en una sola canasta*. La experiencia de Enron ilustra muy bien esta cuestión. Sin embargo, una encuesta reciente reveló que 44 por ciento de las empresas encuestadas que tienen 500 empleados o más, ofrece opciones de compra de acciones.<sup>59</sup>

La *participación de utilidades* cuando la distribución de los fondos se difiere hasta el retiro, es otra forma de plan de contribución definida. Analizaremos este tema más adelante en este capítulo.

**Prestaciones de desempleo suplementarias (PDS)**

Las prestaciones de desempleo suplementarias aparecieron por primera vez en los acuerdos laborales de la industria automotriz en 1955. Otorgan un ingreso adicional a los empleados que reciben las prestaciones del seguro de desempleo. Estos planes se han diseminado a muchas industrias y por lo regular están financiados por la empresa. Benefician sobre

todo a los nuevos empleados, ya que la antigüedad normalmente determina los despidos. Por esta razón, los empleados con mucha antigüedad no sienten mucho entusiasmo por estas prestaciones.

### Servicios para los empleados

Las organizaciones ofrecen diversas prestaciones que se conocen como *servicios para los empleados*. Estas prestaciones abarcan varias áreas, incluyendo las prestaciones de reubicación, las guarderías infantiles, las becas, servicios de alimentos y cafeterías subsidiadas, servicios económicos y legales.

#### Prestaciones de reubicación:

El transporte de bienes domésticos y los gastos de vida temporales que paga la empresa cubriendo total o parcialmente los costos de los bienes raíces relacionados con la compra de una nueva casa y la venta de la casa que se habitó anteriormente.

**Reubicación.** Las **prestaciones de reubicación** incluyen el transporte de bienes domésticos y los gastos de vida temporales que paga la empresa cubriendo total o parcialmente los costos de los bienes raíces relacionados con la compra de una nueva casa y la venta de la casa que se habitó anteriormente. El 58 por ciento de las empresas con más de 500 empleados proporciona prestaciones de reubicación temporales, según una encuesta de prestaciones que realizó la Fundación SHRM/SHRM. El 55 por ciento de los encuestados en esta categoría ofrecen asistencia de visitas a la ubicación y el 30 por ciento proporciona ayuda de reubicación al cónyuge.<sup>60</sup>

Aunque los empleados alguna vez consideraron las transferencias como un ascenso, ahora reevalúan de cerca no sólo el impacto económico del cambio, sino su repercusión en la calidad de vida. Esta inquietud ha ampliado el ámbito de los servicios de reubicación para incluir información sobre estadísticas de crimen, equipos deportivos infantiles, tutores, iglesias y médicos. La reubicación puede ser tan angustiante para los empleados como la muerte de un familiar, un divorcio o la pérdida de empleo. No sólo se toman en cuenta los factores relacionados con el empleo, sino también la ruptura de los patrones familiares de la vida diaria, como el transporte, las oportunidades culturales y recreativas y la afiliación escolar y eclesial. Una encuesta de Atlas Van Lines reveló que, para el 75 por ciento de los encuestados, los vínculos familiares eran la razón principal para rechazar un cambio. El empleo del cónyuge era la segunda razón más importante para el 55 por ciento de los encuestados.<sup>61</sup>

Al igual que con cualquier otra prestación, los empleadores necesitan congruencia para controlar los rumores. Esto requiere una política establecida de tal manera que cuando los empleados acepten un cambio o transferencia, sepan exactamente qué recibirán y puedan tomar decisiones informadas.<sup>62</sup>

**Servicio de guardería.** Otra prestación que ofrecen algunas empresas es el *servicio de guardería*. En una encuesta realizada en el 2003, el 19 por ciento de las empresas encuestadas, que tienen 500 empleados o más, indicaron que proporcionan guarderías infantiles dentro de la empresa u ofrecen servicio de guardería patrocinado por la empresa. Veintinueve por ciento de todos los encuestados permiten a los empleados llevar a sus hijos al trabajo en situaciones de emergencia.<sup>63</sup> Estas prestaciones son una ayuda eficaz para el reclutamiento y reducen el ausentismo. Dos factores destacan la necesidad de este tipo de programas: 1) alrededor del 70 por ciento de los padres que trabajan perdieron por lo menos un día al año por problemas relacionados con los hijos y 2) las empresas estadounidenses pierden 3 mil millones de dólares anuales por ausencias, cuya causa es el cuidado infantil.<sup>64</sup>

**Beca escolar.** Según una encuesta reciente sobre prestaciones, el 72 por ciento de las empresas ofrece beca de nivel bachillerato y el 69 por ciento proporciona beca de nivel licenciatura.<sup>65</sup> Esta alta participación tiene sentido, ya que los empleados necesitan formación adicional para mantenerse al día en un mundo que cambia con rapidez. Además, las leyes fiscales permiten al empleador la deducción fiscal de este gasto y además es una prestación libre de impuestos para el empleado.<sup>66</sup>

**Servicios de alimentos y cafeterías subsidiadas.** Por lo general, no existe tal cosa como una comida gratuita. Sin embargo, las empresas que proveen *servicios de alimentos* o *cafeterías subsidiadas* constituyen una excepción a esta regla. Lo que esperan obtener a cambio es un aumento de la productividad, menos pérdida de tiempo, el aumento en el estado de ánimo de los empleados y, en algunos casos, una fuerza laboral más saludable. La mayoría de las empresas que ofrecen comidas gratuitas o subsidiadas consideran que obtienen una retribución alta en cuanto a las relaciones entre empleados. Northwestern Mutual es una de estas empresas. Sus cafeterías ofrecen comidas gratuitas y los menús presentan calorías en vez de precios.<sup>67</sup> Reducir al mínimo la hora de

## Tendencias e Innovaciones

### Prestaciones singulares

Sin importar las condiciones económicas, parece que las organizaciones compiten continuamente por empleados de excelente nivel. Aunque las prestaciones no sirven como fuertes motivadores del desempeño, son obviamente importantes para atraer y retener a los individuos deseados. Entre las numerosas prestaciones singulares que ofrecen las empresas estadounidenses están las siguientes:<sup>68</sup>

- **Goldman Sachs:** los empleados reciben anualmente 52 horas de tiempo para servicio voluntario con goce de sueldo.
- **Alcon Laboratories:** un paquete de prestaciones sustancioso incluye desfibriladores colocados en todas partes para evitar muertes por infartos al miocardio.
- **Fannie Mae:** los empleados reciben un "día libre para una vida saludable" y una "licencia para compra de vivienda". También está disponible un préstamo hipotecario 100 por ciento condonable con un valor hasta de 33,000 dólares en algunos mercados.
- **Starbucks:** incluso los empleados de tiempo parcial reciben un seguro médico, opciones de compra de acciones y en poco tiempo, obtendrán el reembolso de colegiaturas. Además, reciben medio kilogramo de café gratis cada semana.
- **AFLAC:** el campo de la empresa de 13 hectáreas tiene un centro de acondicionamiento físico de la YMCA, una clínica de emergencias, 14 salones de clase para adiestramiento, pistas de caminata, guardería infantil y un estanque de patos. La empresa proporciona una licencia de maternidad o paternidad con goce de sueldo de 12 semanas al personal elegible.
- **Colgate-Palmolive:** los padres con un hijo recién nacido reciben una licencia con goce de sueldo de tres semanas mayor que la licencia por incapacidad regular. Los servicios de banca, agencia de viajes y revelado de películas dentro de la empresa facilitan las diligencias y las ligas deportivas internas contribuyen a la diversión.
- **Eli Lilly:** dentro de la empresa se realizan exámenes ginecológicos y las mamografías (también para las esposas), así como colonoscopias para empleados, jubilados y cónyuges. Las mujeres que dan a luz reciben 68 semanas de licencia con protección del empleo y los empleados elegibles pueden recibir un apoyo para adopción de 10,000 dólares.
- **Freddie Mac:** las prestaciones incluyen salas de lactancia donde las mujeres pueden alimentar a sus bebés o extraerse la leche en un ambiente de privacidad. La empresa también ofrece a las nuevas mamás una consulta gratuita con un experto en lactancia, proporciona localizadores a los nuevos padres y la cafetería tiene sillas altas, libros para colorear y crayones.<sup>69</sup>

la comida es una ventaja evidente, pero los empleados también aprecian la oportunidad de reunirse y relacionarse con las personas con las que trabajan. También es atractivo para muchos empleados contar con un platillo de entrada *saludable para el corazón* y presentar el contenido de calorías, grasa, colesterol y sodio de los alimentos.

**Servicios económicos.** Algunas empresas ofrecen varios tipos de servicios económicos. Una *prestación económica* que aumenta en popularidad permite a los empleados adquirir diferentes tipos de pólizas de seguros por medio de la deducción de la nómina. Con este enfoque, el empleador ofrece una prestación casi sin costo y los empleados ahorran dinero al recibir una importante tasa de descuento. Las empresas pueden ofrecer descuentos a los empleadores porque los planes usualmente eliminan a los intermediarios. Además, los costos administrativos se reducen considerablemente. Por ejemplo, la empresa aseguradora envía un estado de cuenta a la empresa y recibe un cheque para el pago de primas. De otro modo, este negocio implicaría docenas o incluso cientos de transacciones individuales. También es posible que los empleadores ofrezcan a los empleados descuentos en pólizas para seguros de automóviles o propietarios de viviendas. De hecho, una empresa puede ofrecer muchas otras prestaciones mediante planes de deducción de la nómina.

**Servicios legales.** Una encuesta reciente reveló que el número de estadounidenses cubiertos por algún tipo de plan de servicios legales ha aumentado casi el 20 por ciento desde el año 2000. Alrededor de tres millones de empleados participan actualmente en planes patrocinados por empleadores y financiados por medio de deducciones de la nómina de los empleados.<sup>70</sup>



*Web Wisdom*  
Fundación Internacional  
de Planes de  
Prestaciones para  
Empleados

[www.ifebp.org](http://www.ifebp.org)

Este sitio Web ofrece información reciente sobre planes de prestaciones para empleados.

**Prima:**

Compensación que se paga a los empleados por trabajar durante largos periodos o en condiciones peligrosas o indeseables.

**Pago de riesgos:**

Pago adicional proporcionado a empleados que trabajan en condiciones extremadamente peligrosas.

**Diferencial de turno:**

Dinero adicional que se paga para gratificar a los empleados por la inconveniencia de trabajar en horas no deseadas.

**Prima**

Una **prima** es una compensación que se paga a los empleados por trabajar durante largos periodos o en condiciones peligrosas o indeseables. Como mencionamos en el capítulo 9, la ley exige el pago del tiempo extra a los empleados no exentos que trabajan más de 40 horas a la semana. Sin embargo, algunas empresas pagan voluntariamente tiempo extra después de ocho horas de trabajo en cualquier día hábil y el doble del salario, o incluso más, por trabajar en domingos y días festivos.

**Pago de riesgos.** El pago adicional proporcionado a empleados que trabajan en condiciones extremadamente peligrosas se denomina **pago de riesgos**. Un empleado que lava las ventanas de los rascacielos de Nueva York podría recibir una compensación extra debido a las condiciones laborales precarias. Los pilotos militares cobran dinero extra como un pago de incentivos de aviación debido a los riesgos que implica el empleo.

**Diferenciales de turno.** Los empleados reciben un **diferencial de turno** por la inconveniencia de trabajar en horas no deseadas. Este tipo de pago se puede otorgar como una remuneración adicional por hora. Por ejemplo, los empleados que trabajan en el segundo turno (*swing shift*), de las 4:00 P.M. hasta la medianoche, podrían recibir 75 centavos de dólar por hora arriba de la tasa base para ese puesto. El tercer turno (*graveyard shift*) garantiza con frecuencia un diferencial todavía mayor; por ejemplo, se podrían pagar 90 centavos de dólar adicionales por el mismo puesto. Los diferenciales de turno se basan en ocasiones en un porcentaje de la tasa base del empleado.

**Prestaciones para los empleados de tiempo parcial**

Los empleados de tiempo parcial comprenden 13.6 por ciento de la fuerza laboral, esto es alrededor de 19 millones de personas. Los estudios recientes indican que los empleadores están ofreciendo a este grupo más prestaciones que nunca.<sup>71</sup> El crecimiento del número de empleados de tiempo parcial se debe al envejecimiento de la fuerza laboral y a un mayor deseo de parte de los empleados de mantener un equilibrio en su vida laboral y personal.

Según dos estudios conducidos por Hewitt y RewardsPlus, la mayoría de los empleadores proporcionan algunas prestaciones a sus trabajadores de tiempo parcial. Ambos estudios descubrieron que más del 80 por ciento de los empleadores ofrece vacaciones, días festivos y licencia por enfermedad y que más del 70 por ciento otorga alguna forma de prestación de atención médica. En Sears, por ejemplo cualquier empleado que trabaje más de 1,000 horas anuales tiene el derecho de recibir todo tipo de prestaciones, incluyendo seguro médico y reembolso de colegiaturas. Los empleados que trabajan menos de 1,000 horas conservan algunas prestaciones.<sup>72</sup>

La mayoría de los empleadores que proporcionan prestaciones a sus empleados de tiempo parcial las prorratean. Las empresas pequeñas carecen con frecuencia de recursos para ofrecer una amplia gama de prestaciones incluso a sus empleados de tiempo completo.

**5 OBJETIVO**

Explicar la legislación relacionada con las prestaciones.

**Legislación de la atención médica**

En las siguientes secciones, analizamos cuatro leyes federales relacionadas con la atención médica.

**Ley de Conciliación Presupuestaria Colectiva Consolidada de 1985 (COBRA)**

Una persona que no cuenta con un seguro médico es vulnerable debido al alto costo de la atención médica. La Ley de Conciliación Presupuestaria Colectiva Consolidada de 1985 (COBRA) se promulgó para dar a los empleados la oportunidad de continuar temporalmente con su cobertura si es que podían perderla debido a cese, despido o a otros cambios en la condición de su empleo. La ley se aplica a los empleadores con 20 empleados o más. Bajo el amparo de esta ley, las personas mantienen su cobertura, así como la cobertura para sus cónyuges y dependientes, hasta por 18 meses después del término de su empleo. Ciertos aspectos calificadoros amplían esta cobertura hasta 36 meses. Sin embargo, la persona debe pagar este seguro médico y es costoso.

### **Ley de Portabilidad y Responsabilidad de Seguros de Salud de 1996 (HIPAA)**

La Ley de Portabilidad y Responsabilidad de Seguros de Salud ofrece protección a casi 25 millones de estadounidenses que cambian de un empleo a otro, trabajan por su cuenta o tienen alguna enfermedad preexistente. El objetivo principal de esta legislación es que los empleados tengan un seguro médico continuo y que lo puedan trasladar, además de eliminar la posibilidad de que las empresas aseguradoras rechacen la cobertura de personas debido a una enfermedad preexistente.<sup>73</sup>

Como parte de la HIPAA, una regulación diseñada para proteger la privacidad de la información médica personal entró en vigor en abril de 2003. Como consecuencia, los proveedores de atención médica y las empresas aseguradoras reaccionarán probablemente a las nuevas reglas restringiendo severamente el flujo de información de la atención médica a los empleadores. Esto hará más difícil el manejo de los planes de salud grupales. Algunos expertos consideran que las empresas necesitarán contratar empleados adicionales para manejar las necesidades administrativas. Una consecuencia más grave es la posibilidad de que algunos empleadores reduzcan o eliminen las prestaciones de atención médica que ellos proporcionan; las prestaciones más afectadas serán los planes de menú de remuneración y de gastos flexibles.<sup>74</sup> Existe información adicional sobre esta regulación en el sitio Web del Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos: <http://www.hhs.gov/ocr/hipaa>.

### **Ley de Seguridad del Ingreso de Retiro de los Empleados de 1974 (ERISA)**

La Ley de Seguridad del Ingreso de Retiro de los Empleados de 1974 fortalece los planes de retiro presentes y futuros. El manejo inadecuado de los fondos de retiro fue el estímulo principal para aprobar esta legislación. Muchos empleados se jubilan sólo para descubrir que el ingreso de retiro con el que contaban no estaba disponible. La intención de la ley era garantizar que cuando los empleados se jubilaran, recibieran las pensiones merecidas. El propósito de la ley se describe a continuación:

*Declaramos que el propósito de esta Ley es proteger . . . los intereses de los participantes en los planes de prestaciones de los empleados y sus beneficiarios . . . estableciendo normas de conducta, responsabilidades y obligaciones para fiduciarios de planes de prestaciones para empleados y proporcionando las soluciones adecuadas, las sanciones y el fácil acceso a las cortes federales.<sup>75</sup>*

Observe que la palabra *proteger* se usa aquí porque la ley no obliga a los empleadores a diseñar planes de prestaciones para empleados. Sí establece normas en las áreas de participación, adquisición del derecho de posesión de prestaciones y financiamiento de planes nuevos y existentes. Muchos planes de retiro que existen actualmente se han modificado para adaptarlos a esta legislación.

### **Ley de Protección de Beneficios para los Trabajadores de Edad (OWBPA)**

La Ley de Protección de Beneficios para los Trabajadores de Edad es una enmienda realizada en 1990 a la Ley contra la Discriminación en el Empleo por Razón de Edad y amplía su cobertura a todas las prestaciones para los empleados. Los empleadores deben ofrecer a los trabajadores de edad prestaciones iguales o mayores que las prestaciones otorgadas a trabajadores jóvenes, con una sola excepción. La ley no exige a los empleadores proporcionar prestaciones iguales o mayores a los trabajadores de edad cuando el costo de esta acción sea mayor que el costo de las prestaciones para los trabajadores jóvenes.<sup>76</sup>

## **6** OBJETIVO

Describir la variedad de prestaciones para los empleados.

### **Variedad de prestaciones para los empleados**

Una corporación que conoce las necesidades de sus trabajadores proporcionará una variedad amplia de prestaciones para los empleados, como podrá observar en la figura 10.2. Las empresas han abordado muchas necesidades a través de los años al tratar de diseñar programas que atraigan a candidatos para el empleo y que los animen a permanecer con

**Prestaciones personales:**

*Planes médicos:* hay dos opciones disponibles, así como varias OCS.

*Planes dentales:* hay dos opciones disponibles, así como varias Alternativas de Cuidado Dental (ACD) y el Programa de Dentista Preferido de MetLife (PDP) también está disponible.

**Equilibrio de la vida laboral y personal:**

*Vacaciones:* 1 a 4 años de servicio, 10 días al año.

De 5 a 9 años de servicio (o 50 a 59 años de edad), 15 días.

De 10 a 19 años de servicio o 60 años de edad en adelante, 20 días.

20 años o más, 25 días.

*Días festivos:* 12 días al año (6 días nacionales; los otros 6 días varían, teniendo por lo menos una opción personal).

*Cuenta de Planeación de Vida:* 250 dólares de apoyo financiero gravable al año, con ciertas condiciones.

*Horarios de trabajo flexible, trabajo 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 contribuir hasta con el 12 por ciento de compensación elegible, que se alinea en un 50 por ciento con el primer 6 por ciento.

*Plan de compra de acciones:* los empleados pueden contribuir hasta con el 10 por ciento de la compensación elegible en cada periodo de pago para la compra de acciones de la empresa (pagan 85 por ciento del precio de mercado promedio por acción el día de la compra).

*Plan de retiro:* plan competitivo de prestaciones de retiro pagadas por la empresa, con adquisición del derecho de posesión después de cinco años de servicio continuo.

**Protección de ingresos y activos:** Algunos de los planes que se ofrecen incluyen:

*Planes de ingreso en caso de enfermedad y accidente.*

*Plan de discapacidad de largo plazo.*

*Seguro de vida colectivo.*

*Seguro contra accidentes de viaje.*

*Seguro de cuidados de largo plazo.*

**Desarrollo de habilidades:**

*Reembolso de colegiaturas:* si concuerda con las necesidades de la empresa y es aprobado.

*Becas educativas:* en circunstancias adecuadas y aprobadas por la administración.

**Programas adicionales para empleados:**

*Oferta de prestaciones dentro de la empresa:* muchas empresas ofrecen programas que incluyen:

*Centros de acondicionamiento físico.*

*Cursos educativos.*

*Programa de gratificaciones.*

*Centros de planeación de carrera.*

*Clubes:* estos clubes organizan ligas recreativas, viajes patrocinados por la empresa y una variedad de clases y programas.

**Figura 10.2** Ejemplo de un programa de prestaciones de una corporación

el empleador. Las organizaciones todavía utilizan este enfoque para mantener su competitividad en el mercado laboral. Sin embargo, algunas empresas han reducido recientemente varias de estas prestaciones en ciertas áreas. Por ejemplo, el número de organizaciones que ofrecen cobertura de salud mental disminuyó de 84 a 76 por ciento en cinco años; la vacunación en la empresa se redujo de 66 a 61 por ciento en dos años y las prestaciones de atención médica para jubilados disminuyeron de 39 a 31 por ciento en tres años. En 2002, el 79 por ciento de las empresas encuestadas ofrecía apoyo educativo, cifra menor al 88 por ciento de 1998 y la consejería de carrera está disponible en el 29 por ciento de las empresas encuestadas, cifra menor al 32 por ciento del año anterior.<sup>77</sup>

Una economía debilitada que inició en el 2000 ha sido probablemente la responsable de muchas reducciones de las prestaciones empresariales. Si ésta ha sido una tendencia, se requiere mantener un ambiente empresarial saludable durante mucho tiempo para revertirla.

## 7 OBJETIVO

Explicar los factores que participan en la compensación no económica.

## Compensación no económica

Históricamente, los departamentos de compensación de las organizaciones no batallan con los factores no económicos. Sin embargo, como se indicó en el capítulo anterior, el nuevo modelo de WorldatWork indica que esto está cambiando. Una cosa es clara: la compensación no económica puede ser un factor muy poderoso en la ecuación de compensación. Considere esta situación:



*El ambiente del lugar de trabajo es muy vigorizante. Roy, Ann, Jack, Sandra, Britt y Patsy se sienten muy emocionados al tratar de mantener el crecimiento de dos dígitos de las órdenes de ventas. Hacen lo que sea necesario para cumplir con su trabajo, realizando diversas tareas que serían difíciles de cubrir en una descripción de puesto. Sus puestos no tienen niveles salariales y nadie evalúa formalmente su desempeño. Sin embargo, esto no les preocupa, porque disfrutan de la camaradería y del trabajo en equipo en su empresa. Confían plenamente en la administración de su empresa, que está muy visible, y tienen certeza total en que sus líderes harán lo que sea correcto para ellos y la empresa. Lo crea usted o no, es una escena de la vida real de una empresa de la vida real.<sup>78</sup>*

Como se analizó anteriormente, el dinero, proporcionado ya sea directa o indirectamente, está muy lejos de ser el único factor que influye en el sistema de remuneración de una empresa. Los elementos de la compensación no económica están integrados por el puesto y el ambiente general de éste. En este ambiente, se incluyen varios acuerdos laborales. Estos acuerdos crean un lugar de trabajo más flexible que da lugar a una vida laboral más deseable para los empleados.

## 8 OBJETIVO

Explicar el puesto como un factor de la compensación total.

## El puesto como un factor de la compensación total

Algunos puestos son tan estimulantes que el empleado se siente ansioso por llegar a trabajar todos los días. A la hora de la comida, comparte los detalles que ocurrieron en el puesto con familiares o amigos. Si es candidato a un aumento salarial generoso y debe dejar su puesto, este trabajador dirá rápidamente “No” a la oportunidad. La renuencia a cambiar de puesto por una compensación económica adicional sugiere que el puesto mismo es de hecho, una gratificación importante.

Por otro lado, un puesto puede ser tan aburrido o desagradable que el empleado deteste ir a trabajar. Esta situación es triste si consideramos el tiempo que una persona dedica a su puesto. La mayoría de nosotros pasa una gran parte de su vida trabajando. Cuando el trabajo es una carga, la vida no es muy agradable y, como analizaremos en el capítulo 11, si un puesto aburrido genera un estrés excesivo y prolongado, la persona afectada puede enfermarse emocional o físicamente.

### Teoría de las características del puesto

El puesto mismo es un factor decisivo en muchas teorías de la motivación. Además, es un elemento vital de un programa de compensación total. La **teoría de las características del puesto** explica la importancia del puesto mismo para determinar la compensación. Según esta teoría, los empleados experimentan una compensación intrínseca cuando sus puestos obtienen calificaciones altas en cinco dimensiones laborales clave: variedad de habilidades, identidad de las tareas, importancia de las tareas, autonomía y retroalimentación. Estas características permiten el mejoramiento del desempeño, menor ausentismo y rotación y mayor satisfacción de los empleados.<sup>79</sup>

**Variedad de habilidades.** La **variedad de habilidades** es el grado en el que el trabajo requiere un número de actividades diversas para llevarlo a cabo con éxito. Este factor es similar al concepto de enriquecimiento del puesto que se analizó previamente en el capítulo 4. Algunos trabajadores disfrutaban que haya variedad en sus puestos, y si esto ocurre, sirve como una compensación. Sólo debemos visualizar el trabajo en una línea de ensamblaje, donde una persona es semejante a una máquina, para darnos cuenta de la importancia de la variedad de habilidades. Ampliar el número de las actividades laborales es muy importante para algunos trabajadores. Si 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 que un puesto incluye una unidad identificable de trabajo que se lleva a cabo de principio a fin. A medida que un producto avanza por la línea de ensamblaje, el trabajador podría decir, “Yo hice ese artefacto”. Algunas personas disfrutaban la mayor responsabilidad que conlleva un proyecto que permite la participación hasta el final. Por ejemplo, una autora que revisa su libro recientemente publicado y reconoce las oraciones y los párrafos escritos como propios, es un ejemplo de identidad de las tareas. Nadie más puede reclamar

#### Teoría de las características del puesto:

Los empleados experimentan una compensación intrínseca cuando sus puestos obtienen calificaciones altas en cinco dimensiones laborales clave: variedad de habilidades, identidad de las tareas, importancia de las tareas, autonomía y retroalimentación.

#### Variedad de habilidades:

El grado en el que el trabajo requiere un número de actividades diversas para llevarlo a cabo con éxito.

#### Identidad de las tareas:

El grado en el que un puesto incluye una unidad identificable de trabajo que se lleva a cabo de principio a fin.

**Importancia de las tareas:**

El impacto que el puesto tiene en otras personas.

**Autonomía:**

El grado de libertad y discreción individual que los empleados tienen al desempeñar sus puestos.

**Retroalimentación:**

La información que los empleados reciben en cuanto al desempeño de su trabajo.

**Cibertrabajo:**

La posibilidad de un día laboral sin fin creado por medio del uso de la tecnología.

la autoría, ni asumir la responsabilidad, del contenido del libro. La identidad de las tareas es un elemento del enriquecimiento del puesto, que también se analizó en el capítulo 4.

**Importancia de las tareas.** El impacto que el puesto tiene en otras personas constituye la **importancia de las tareas**, otro elemento del enriquecimiento del puesto. Cuando el desempeño del trabajo de una persona influye en la vida de otras, el empleado con frecuencia tiene una sensación real de logro. Jim Stahl, director de bienestar de una universidad regional diseñó cientos de programas de ejercicios y regímenes de dietas para sus clientes durante varias décadas. Cuando estos clientes lograron finalmente sus metas personales, como la pérdida de peso o una reducción de los niveles de colesterol, se sintieron agradecidos y Jim sabía que había realizado un trabajo importante. Su éxito al mejorar los estilos de vida destacó que su puesto era verdaderamente significativo.

**Autonomía.** La **autonomía** es el grado de libertad y discreción individual que los empleados tienen al desempeñar sus trabajos. Los puestos que proporcionan autonomía hacen que los empleados se sientan responsables de los resultados del trabajo. La mayoría de los trabajadores no desean que alguien esté parado tras de ellos todo el día esperando solamente que cometan el error más insignificante. Estas personas saben lo que se necesita hacer y, dentro de lo que es razonable, desean libertad para hacer el trabajo a su manera. La autonomía está en el corazón mismo de los equipos de trabajo autodirigidos. Algunos de estos grupos tienen la autoridad para tomar decisiones, como a quién deben contratar y promover, el horario de trabajo y los métodos a seguir. Esta libertad de acción crea un sentido de responsabilidad que probablemente es difícil de lograr de otro modo.

**Retroalimentación.** La **retroalimentación** es la información que los empleados reciben en cuanto al desempeño de su trabajo. Para algunos, es estimulante escuchar al jefe o un colega respetado decir, "Hiciste un trabajo excelente". De hecho, la mayoría de las personas tienen una gran necesidad de saber cómo les va en sus trabajos. Por ejemplo, los buenos vendedores desean y obtienen una rápida retroalimentación al asegurar una venta. Cuando realizan una venta, una forma de obtener retroalimentación tangible es por medio del pago de una comisión.

Estas cinco tareas tienen una vital importancia al considerar la compensación con relación al puesto. Indudablemente, éste es un elemento significativo de la compensación. El puesto es importante ya sea que lo realicen empleados regulares, trabajadores eventuales, empleados de tiempo parcial, consultores, trabajadores por contrato, o por equipos. Siempre que existan empleados en las organizaciones, un reto importante para la administración será alinear las necesidades del puesto con las capacidades y aspiraciones de los empleados. Sin duda, a medida que aumente el alcance de muchos puestos y éstos se vuelvan más complejos, también aumentará la dificultad de este reto.

## Cibertrabajo

La tecnología ha creado una variedad de posibilidades que serán gratificantes para algunas personas, pero no para otras. El desarrollo de Internet ha tenido implicaciones importantes para el puesto. Por ejemplo, los ingenieros de sistemas tratan de proporcionar a los usuarios de todas partes, acceso a Internet en cualquier momento. La industria inalámbrica, cuyo mercado ya superó al de las computadoras personales, ha permitido el **cibertrabajo**, es decir la posibilidad de un día laboral sin fin creado por medio del uso de la tecnología. Los teléfonos celulares e Internet han expandido el trabajo en ambos extremos. ¿Qué harán los empleados diseminados en todo el mundo cuando sus gerentes les pidan información a una hora inconveniente? ¿Se esperarán hasta que den las 8:00 A.M. en el lugar donde están? Obviamente ésta puede ser una opción, ya que las personas podrían apagar sus teléfonos celulares, laptops y sus equipos de bolsillo para evitar estas intromisiones inconvenientes. No obstante, muchas personas orientadas hacia su carrera y que desean progresar no tomarán esta decisión, simplemente porque están compitiendo con otras por promociones y bonos; estas personas decidirán estar disponibles cuando se necesite.<sup>80</sup> Algunos empleados aprovecharán cualquier oportunidad de participar al máximo, en tanto que otros valorarán más su privacidad y su tiempo libre.

## 9 OBJETIVO

Describir el ambiente laboral como un factor de la compensación total.

## El ambiente laboral como un factor de la compensación total

Desempeñar un puesto responsable y desafiante en un lugar sucio no sería gratificante para la mayoría de las personas. El *ambiente físico* del puesto también debe ser satisfactorio.

Además, el *ambiente psicológico* debe ser positivo. Los empleados obtienen satisfacción de su trabajo a través de varios factores no económicos. Las políticas razonables, los supervisores competentes, los colegas amigables, los símbolos de estatus adecuados y que las condiciones físicas de trabajo sean agradables, son también características importantes. Otro factor de creciente importancia es la flexibilidad que los empleados tienen en sus situaciones de trabajo. En las secciones siguientes, presentaremos estos factores.

### Políticas sólidas

Las políticas y prácticas de recursos humanos que reflejan el interés de la administración por que sus empleados sean parte de una recompensa positiva. Si las políticas de una empresa muestran consideración más que falta de respeto, temor, duda 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 desmotivan al personal.

Para ayudar a lograr los retos de atraer y retener a los empleados correctos en mercados laborales muy cerrados, algunas empresas han incluido la meta de *tener diversión* en sus declaraciones de misión o de valores. Una encuesta de William M. Mercer Inc. Muestra lo siguiente:<sup>81</sup>

- El 8 por ciento de los empleadores encuestados incluye la meta de incorporar el humor en el ambiente de trabajo.
- Entre las empresas que no cuentan con una declaración formal, el 29 por ciento dice que se debe fomentar la diversión como parte de la cultura laboral.
- El 62 por ciento de las empresas encuestadas cree que fomentar la diversión o el humor en las comunicaciones o en los estilos de administración beneficia a los empleados y a la empresa en conjunto. De éstos, el 55 por ciento opina que la diversión y el humor reducen la tensión en el lugar de trabajo.

### Empleados competentes

Las organizaciones exitosas destacan el desarrollo continuo y garantizan el puesto de gerentes y no gerentes competentes. Los ambientes competitivos y el requisito de trabajo en equipo no lo permiten de otra manera. Las “manzanas podridas”, como las llama Libby Sartain, vicepresidente de recursos humanos de Southwest Airlines, pueden perjudicar a cualquier organización.

### Colegas agradables

Aunque pocos individuos de este mundo son bastante autosuficientes y prefieren estar solos, en efecto pueden sentirse solos en las organizaciones orientadas hacia los equipos que existen hoy en día. La cultura estadounidense ha fomentado históricamente el individualismo, aunque la mayoría de las personas desea, en diversos grados, la aceptación de su equipo de trabajo. Es muy importante que la administración desarrolle y mantenga grupos de trabajo agradables. La necesidad de creatividad de un grupo de trabajo requiere individuos con diversos antecedentes. Sin embargo, para ser eficaces, deben ser compatibles en cuanto a la capacidad de compartir valores y metas comunes.

### Símbolos de estatus adecuados

Los **símbolos de estatus** son gratificaciones organizacionales que adquieren muchas formas, como el tamaño y la ubicación de la oficina, el tamaño y la calidad del escritorio, tener secretarías privadas, el alfombrado y el título del puesto. Algunas empresas utilizan libremente estos tipos de gratificaciones y otras tienden a minimizarlas.

Este último enfoque refleja una inquietud en cuanto a los efectos adversos que pudieran surgir al crear y mantener un espíritu de equipo entre los miembros de diversos niveles de la empresa. Esto es cierto en muchos lugares de trabajo donde la oficina principal y el baño privado han desaparecido para dar paso a acuerdos más democráticos. Por ejemplo,

#### Símbolos de estatus:

Gratificaciones organizacionales que adquieren muchas formas, como el tamaño y la ubicación de la oficina, el tamaño y la calidad del escritorio, tener secretarías privadas, el alfombrado y el título del puesto.

Andy Grove, ex presidente de Intel Corporation, ocupaba un cubículo dentro de las oficinas generales de la empresa porque no le importaba el síndrome del “pleito por la caoba”.<sup>82</sup>

## Condiciones de trabajo

La definición de *condiciones de trabajo* se amplió en forma considerable en la década pasada. Anteriormente, era satisfactorio un lugar de trabajo con aire acondicionado y razonablemente seguro y saludable. En la actualidad, muchas organizaciones consideran importantes diversos factores adicionales. Un lugar de trabajo flexible donde se llevan a cabo prácticas como el uso de horarios de trabajo flexibles y el trabajo a distancia, mejora definitivamente el paquete de compensación económica. Estos temas se abordarán en la siguiente sección.

## 10 OBJETIVO

Explicar los factores que participan en la flexibilidad en el lugar de trabajo.

## Flexibilidad en el lugar de trabajo

Para los empleados sometidos a mucho estrés y que tratan de equilibrar su vida laboral y personal, el tiempo es casi tan importante como el dinero; incluso es más importante para algunos. Ésta es la razón por la cual cada vez más empleados solicitan prestaciones flexibles, incluyendo el trabajo a distancia desde el hogar, horarios de trabajo flexibles y una semana laboral reducida.<sup>83</sup> Los acuerdos laborales flexibles tienen una función mayor que la de sólo ayudar a las nuevas madres a regresar al trabajo de tiempo completo. Constituyen un aspecto de la compensación no económica que permite a las familias manejar el acto de malabarismo lleno de tensión entre el trabajo y el hogar. Si el Congreso enmienda la Ley de Normas Laborales Justas, como se analizó en el capítulo anterior, la flexibilidad en el lugar de trabajo recibirá un impulso adicional. Como lo establece actualmente la enmienda legislativa propuesta, la fórmula exige una hora y media de *tiempo compensatorio* por cada hora de tiempo extra trabajada y un empleado podría acumular hasta 160 horas de tiempo compensatorio.<sup>84</sup>

Cuando los mercados laborales están cerrados, la competencia por trabajadores altamente capacitados se vuelve intensa. En un ambiente de este tipo, es importante para la supervivencia de las empresas encontrar y mantener un equilibrio entre la calidad de vida de los empleados y las metas organizacionales. La Ley de Norteamericanos con Discapacidades también fomenta algunas formas de flexibilidad. La ley exige un acomodo razonable y plantea esta pregunta: si un empleado pudiera realizar las funciones básicas del puesto lejos de lugar de trabajo, como es posible con algunos puestos mediante el telerdesplazamiento, ¿Sería aceptable negar al empleado esta flexibilidad?<sup>85</sup>

Para los empleadores, la flexibilidad en el lugar de trabajo puede ser un factor estratégico para atraer y retener a los empleados más talentosos. De acuerdo con una encuesta nacional que realizaron Gallup Organization y Carlson Marketing Group a trabajadores estadounidenses, se determinó que existe una fuerte correlación estadística entre la satisfacción de los empleados y el incremento de las utilidades de la empresa. Esta encuesta indica que casi siete de cada diez empleados opinan que las formas no monetarias de reconocimiento proporcionan la mejor motivación.<sup>86</sup> Esta actitud frecuente explica ciertamente los intereses más amplios de WorldatWork: la Asociación Profesional de Compensación, Prestaciones y *Gratificaciones Totales*.

Entre los beneficios que proporciona un lugar de trabajo flexible están el aumento de la productividad, reclutamiento mejorado y retención de empleados así como el realce de la imagen de la empresa. Analizaremos algunos de los programas clave que ofrecen flexibilidad en las siguientes secciones. Entre éstos están el horario de trabajo flexible (*flexitime*), una semana laboral reducida, compartir el puesto, una compensación flexible, el *Telecommuting* (trabajo a distancia), el trabajo de tiempo parcial y el retiro modificado.

## Horario de trabajo flexible (*flexitime*)

**Horario flexible (*flexitime*):** La práctica que consiste en permitir a los empleados elegir, dentro de ciertos límites, sus propias horas de trabajo.

El **horario flexible (*flexitime*)** es la práctica que consiste en permitir a los empleados elegir dentro de ciertos límites, sus propias horas de trabajo. Esta práctica puede ser difícil para muchos gerentes de la *antigua economía* que creen que deben vigilar a sus empleados cada minuto para tener la seguridad de que están trabajando. Sin embargo, el 55 por ciento de las empresas que respondieron la encuesta sobre prestaciones SHRM/SHRM 2003 indicó que usaban horarios de trabajo flexibles.<sup>87</sup> Si usted se pregunta por qué esta prestación es

Figura 10.3 Ilustración del horario de trabajo flexible



tan importante, considere el reciente estudio de Harvard que pedía a los empleados enumerar los elementos del puesto más importantes para ellos. El elemento más importante de la lista era, “tener un horario de trabajo que me permita pasar tiempo con mi familia”.<sup>88</sup>

En un sistema de horarios de trabajo flexibles, los empleados trabajan el mismo número de horas al día, del mismo modo como lo hacen en un horario normal. No obstante, trabajan estas horas dentro de lo que se conoce como una *amplitud de banda*, que es la duración máxima del día de trabajo (véase la figura 10.3). El *tiempo central* es la parte del día cuando todos los empleados deben estar presentes. El *tiempo flexible* es el periodo en el que los empleados pueden variar sus horarios. Un horario típico permite a los empleados comenzar a trabajar entre las 6:00 y las 9:00 A.M. y terminar su día de trabajo entre las 3:00 y las 6:00 P.M.

Después de realizar muchos grupos de enfoque y entrevistas con gerentes, Baxter International, una empresa global de servicios y productos médicos, confirmó la necesidad de apoyar los intentos de los trabajadores de equilibrar su vida laboral y familiar. Esta investigación intensiva dio origen a un proceso formal para ayudar a los empleados a crear soluciones para ellos mismos haciendo modificaciones a sus acuerdos laborales. El programa fue adoptado a tal grado que casi el 20 por ciento de los empleados de Baxter aprovechó alguna forma de horario de trabajo alternativo. Este programa no incluye a todos los gerentes que modifican sus horas de trabajo de manera informal con base en sus necesidades. Griffin Lewis, vicepresidente de logística, opina que el programa vale la pena, ya que aumenta la moral, permite un reclutamiento más eficaz, mejora el manejo del estrés y aumenta la productividad.<sup>89</sup>

Como los horarios de trabajo flexibles son muy apreciados en la sociedad actual, éstos dan a los empleadores una ventaja para reclutar a nuevos empleados y retener a los altamente calificados. Según un estudio de la empresa de consultoría en RH Watson Wyatt Worldwide, los acuerdos de trabajo flexible incrementan el resultado del análisis financiero. Entre las razones de este aumento de la productividad están las siguientes:<sup>90</sup>

- Las faltas a corto plazo se reducen debido a que existe un mayor control de los horarios.
- Los retardos disminuyen debido a que el día de trabajo comienza cuando el empleado llega.
- Los descansos para tomar café por la mañana se reducen debido a las horas escalonadas.
- Los empleados trabajan durante sus horas más productivas: los madrugadores por las mañanas y los noctámbulos por las noches.
- Los trabajadores se concentran más en realizar su labor que en pasar el tiempo en la oficina.
- Las empresas pueden ofrecer un servicio más flexible a sus clientes.
- Los supervisores se ven obligados a comunicarse de manera más eficaz, ya que los empleados no están siempre en la oficina.

Además, el Índice de Capital Humano de Watson Wyatt, publicado en 2002, reveló que un “lugar de trabajo flexible donde reina la camaradería”, estaba relacionado con un incremento del 9 por ciento del valor del mercado general de una empresa.<sup>91</sup> Con un horario de trabajo flexible, los empleados aprecian mucho el hecho de poder programar mejor en sus agendas sus compromisos familiares, comunitarios y sociales. Además, los horarios de trabajo flexibles permiten a los empleados ampliar sus oportunidades. Por ejemplo, podría ser más fácil continuar con su educación que con un horario de trabajo tradicional.

El público parece cosechar también los beneficios de los horarios de trabajo flexibles. Los servicios de transporte, las instalaciones recreativas, las clínicas médicas y otros

servicios se pueden utilizar mejor al reducir la competencia por el servicio en las horas pico convencionales. No obstante, los horarios de trabajo flexibles no son adecuados para todos los tipos de organizaciones. Por ejemplo, su uso puede estar muy limitado en operaciones de línea de ensamblaje y en empresas que utilizan turnos múltiples.

A pesar de las limitaciones y las dificultades potenciales, los horarios de trabajo flexibles son viables en muchas situaciones, beneficiando al empleado, al empleador y al público. Es evidente que los horarios de trabajo flexibles y otros planes similares son compatibles con el deseo de los empleados, sobre todo de los más jóvenes, de tener un mayor control de sus situaciones laborales.

### Semana laboral reducida

#### Semana laboral reducida:

Cualquier acuerdo de horas de trabajo que permite a los empleados cumplir con su obligación laboral en menos días que la típica semana laboral de cinco días.

La **semana laboral reducida** es un acuerdo de horas de trabajo que permite a los empleados cumplir con su obligación en menos días que la típica semana laboral de cinco días. Una semana laboral reducida común, está constituida por cuatro días de 10 horas. Según una encuesta reciente, 31 por ciento de las empresas encuestadas informan que utilizan este plan.<sup>92</sup>

Al trabajar mediante este acuerdo, los empleados reportan una mayor satisfacción en el empleo. Además, la semana de trabajo reducida ofrece la posibilidad de un mejor uso del tiempo libre para la vida familiar, los negocios personales y la recreación. En algunos casos, los empleadores han mencionado ventajas como el aumento en la productividad y la reducción de la rotación y el ausentismo. Sin embargo, otras empresas han encontrado una relación entre la planificación del trabajo y la fatiga de los empleados. En algunos casos, estos problemas han disminuido la calidad de los productos y de servicio al cliente.

### Compartir el puesto

#### Compartir el puesto:

La ocupación de un puesto por dos empleados de tiempo parcial que se dividen, de común acuerdo, los deberes de un puesto de tiempo completo y reciben un pago acorde a sus contribuciones.

Compartir el puesto es un enfoque hacia el trabajo que es atractivo para las personas que desean trabajar menos de 40 horas a la semana. Es también útil para cumplir las responsabilidades de cuidado infantil.<sup>93</sup> Al **compartir el puesto**, dos empleados de tiempo parcial se dividen de común acuerdo los deberes de un puesto y reciben un pago acorde a sus contribuciones. Una encuesta realizada por la Fundación SHRM/SHRM reveló que 22 por ciento de las empresas encuestadas ofrecían compartir el puesto y 33 por ciento de las empresas con más de 500 empleados ofrecían esta prestación.<sup>94</sup> Compartir puestos ofrece beneficios potenciales que incluyen la variedad más amplia de habilidades que los socios aportan al puesto. Sin embargo, para que este enfoque funcione, los socios deben ser compatibles, tener buenas habilidades de comunicación y mantener una relación de confianza con su gerente.

### Un ejemplo directivo

Compartir el puesto ocurre normalmente por debajo de los niveles directivos; sin embargo, no siempre sucede así. Aunque es difícil de creer, Sandra Cavanah y Kathleen Layendecker comparten el puesto de vicepresidente de desarrollo afiliado y marketing de una empresa de medios por Internet.<sup>95</sup> El escenario se vuelve creíble cuando se examinan sus currículos, que incluyen para Sandra, una Maestría en Administración de Empresas de Harvard, y para Kathleen, una licenciatura de la Escuela de Administración de Yale. Aunque sus niños pequeños son su prioridad, estas mujeres también desean participar en el interesante mundo de los negocios de la actualidad.

Su empleador, mostrando escepticismo al principio en cuanto a compartir un puesto directivo, declaró posteriormente, “Estaba equivocado, pensaba que compartir el puesto sólo funcionaría en un ambiente orientado hacia proyectos. Pero, cualquier puesto puede funcionar con este enfoque. Todo depende de qué tan bien las dos personas trabajen juntas”.

Aunque cada empleado que comparte un puesto pasa sólo tres días en la oficina, esos días son largos, prolongándose en ocasiones, hasta 12 horas. Además, se reúnen de manera informal dos veces por semana de una a tres horas. A partir de esta experiencia, podemos darnos cuenta que aunque compartir el puesto de manera exitosa es difícil de lograr, sobre todo en este nivel, este enfoque es posible. Sólo se requieren colegas profesionales, es decir, personas confiables que posean más o menos las mismas habilidades y ética laboral. Y, como podrá suponer, las personas que comparten el puesto deben ser sumamente organizadas.

**Tabla 10.1 Medios de compensación utilizados en un enfoque de plan de menú de remuneración**

Seguro contra muerte o desmembramiento accidentales.	Cuotas de organizaciones de cuidado de la salud.
Cumpleaños (vacaciones).	Atención médica en el hogar.
Elegibilidad para bonos.	Seguro médico, hospitalario y quirúrgico.
Membresía empresarial y profesional.	Fondo de crecimiento de incentivos.
Participación de utilidades.	Préstamos sin intereses.
Membresía en clubes.	Prestación para discapacidad a largo plazo.
Comisiones.	Donaciones educativas.
Asistencia médica empresarial.	Guarderías.
Automóvil proporcionado por la empresa.	Cuidados de enfermería en el hogar.
Vivienda proporcionada por la empresa.	Servicios médicos externos.
Viajes subsidiados o proporcionados por la empresa.	Seguro contra accidentes personales.
Centros de cuidado diurno.	Plan de descuento de precios.
Bonos diferidos.	Instalaciones recreativas.
Plan de compensación diferida.	Centros turísticos.
Seguro dental y del cuidado de la vista.	Licencias de año sabático.
Descuento en los productos de la empresa.	Continuación del salario.
Becas.	Plan de ahorros.
Actividades recreativas (tiempo libre).	Becas para dependientes económicos.
Cuenta de cheques gratuita.	Indemnización por cese.
Comidas gratuitas o subsidiadas.	Seguro contra enfermedad y accidente.
Seguro colectivo de automóvil.	Derechos de apreciación de acciones.
Seguro colectivo de vivienda.	Plan de bono en acciones.
Seguro de vida colectivo.	Plan de compra de acciones.

**Plan de compensación flexible:**

Un plan que permite a los empleados tomar decisiones anuales para determinar ampliamente su paquete de compensación, eligiendo entre efectivo gravable y diversas prestaciones.

**Compensación flexible (plan de menú de remuneración)**

Los **planes de compensación flexibles** permiten a los empleados tomar decisiones anuales para determinar ampliamente su paquete de compensación, eligiendo entre efectivo gravable y diversas prestaciones.<sup>96</sup> Por ejemplo, los empleados tienen mucha libertad para decidir la cantidad que recibirán en la forma de salario, seguro de vida, contribuciones de pensión y otras prestaciones. Los planes de menú de remuneración ofrecen flexibilidad al permitir a cada empleado determinar los elementos de la compensación que satisfagan mejor sus necesidades particulares.

Hace aproximadamente 20 años, las empresas ofrecían un paquete uniforme que por lo regular reflejaba a un empleado *úptico*. En la actualidad, la fuerza laboral se ha vuelto muy heterogénea y este prototipo ya no es representativo. Para adaptarse a tal diversidad, los planes de compensación flexibles parecen ofrecer una solución satisfactoria. Estudios recientes sugieren que los programas de compensación flexible se están volviendo cada vez más comunes entre los empleadores. Las empresas descubren que proporcionar un enfoque para todo mundo es una desventaja definitiva en la competencia por talentos. Como consecuencia, las organizaciones adquieren un interés renovado en acuerdos de compensación más flexibles.<sup>97</sup>

El fundamento que sustenta a los planes de menú de remuneración es que los empleados tienen necesidades y preferencias individuales. Un hombre de 60 años de edad no necesitará prestaciones de maternidad en un plan de seguros. Al mismo tiempo, una mujer de 25 años de edad que trota regularmente cinco kilómetros diarios no valorará mucho un espacio de estacionamiento cerca de la entrada de la empresa. La tabla 10.1 muestra algunos de los posibles medios de compensación que utiliza un enfoque de menú de remuneración.

Obviamente, las organizaciones no permiten a los empleados seleccionar todos sus medios de compensación económica. Las empresas deben proporcionar las prestaciones otorgadas por ley. Además, es conveniente requerir que cada empleado cuente con las prestaciones principales, sobre todo en las tareas del retiro y del seguro médico. Algunas directrices pueden ser útiles para la mayoría de los empleados en el largo plazo. Sin embargo, la libertad de seleccionar las prestaciones preferidas parece aumentar al máximo el valor de



Web Wisdom

Asociación y Consejo Internacional del Trabajo a distancia

[www.workingfromanywhere.org](http://www.workingfromanywhere.org)

Este sitio Web pertenece a una organización no lucrativa que se dedica a fomentar el crecimiento y el éxito del trabajo independientemente de la ubicación.

**Telecommuting (trabajo a distancia):**

Un acuerdo laboral en el que los empleados, llamados teletrabajadores o trabajadores a distancia, pueden permanecer en casa (o lejos de la oficina) y desempeñan su trabajo usando computadoras y otros equipos electrónicos que los conectan con sus oficinas.

la compensación de una persona. La participación de los empleados en el diseño de sus propios planes de compensación también les permitiría conocer el costo de sus prestaciones.

La información existente sobre la satisfacción de los empleados con los planes de compensación flexible es limitada. No obstante, los empleadores esperan que mejore la satisfacción con el pago y el puesto, así como el entendimiento de las prestaciones proporcionadas.

La desventaja de los planes de compensación flexible es que son costosos. Los costos administrativos y de desarrollo de los planes de compensación flexible superan a los costos de los planes tradicionales. Por ejemplo, una empresa con 10,000 empleados podría incurrir en costos de desarrollo de aproximadamente 500,000 dólares.<sup>98</sup> Aunque los programas de compensación flexibles aumentan la carga administrativa de la organización, algunas empresas consideran, al parecer, que las ventajas superan a las desventajas.

**Telecommuting (trabajo a distancia)**

El **telecommuting (trabajo a distancia)** es un acuerdo laboral en el que los empleados, llamados *teletrabajadores* o *trabajadores a distancia*, pueden permanecer en casa (o lejos de la oficina) y desempeñan su trabajo usando computadoras y otros equipos electrónicos que los enlazan con sus oficinas. Las modernas tecnologías de las comunicaciones y la información permiten a las personas trabajar casi en cualquier parte. El Departamento del Trabajo calcula que entre 13 y 19 millones de empleados de tiempo completo y parcial trabajan actualmente en sitios fuera de los lugares de negocio de sus empleadores.<sup>99</sup> La Asociación y Consejo Internacional del Trabajo a distancia estimó la cifra de *teletrabajadores* en 23.6 millones en el año 2000.<sup>100</sup> En una encuesta realizada a 551 organizaciones, 37 por ciento de las empresas encuestadas informó que ofrecía trabajo a distancia para el trabajo de tiempo parcial y 23 por ciento para el trabajo de tiempo completo.<sup>101</sup> Actualmente, Ford Motor Company y Delta Air Lines proporcionan computadoras personales a sus empleados para uso en casa y esta práctica se puede volver común.<sup>102</sup>

Cuando Jill Frankel supo que debía permanecer en cama durante los dos últimos meses de su embarazo, sintió temor de que su jefe que no tenía hijos, no entendiera las circunstancias. Pero como comenta, “él fue increíble”. Jill, la analista de RH de la Universidad de California de Davis, se enlazaba desde su hogar. La UC de Davis tiene la reputación en el sistema de la Universidad de California de contar con un lugar de trabajo progresista con muchas prestaciones laborales y personales.<sup>103</sup>

Los teletrabajadores, son generalmente trabajadores de la información. Desempeñan trabajos que requieren por ejemplo, análisis, investigación, redacción, elaboración de presupuestos, ingreso de datos o programación de cómputo. Entre los teletrabajadores también hay ilustradores, ejecutivos de crédito, arquitectos, abogados y editores de escritorio. Los empleados realizan tareas tanto laborales como de capacitación por medio de Internet, sin perder eficiencia ni calidad. Las ventajas del trabajo a distancia benefician a la empresa, al empleado y a la comunidad. Puede ver estas ventajas en la figura 10.4.

Otra ventaja del trabajo a distancia es que elimina la necesidad del espacio de oficina. Un gerente lo explicó de este modo, “El gasto en un empleado no sólo es el que se hace por la persona, es también el hecho de que pago 90,000 dólares anuales por la oficina

Para la empresa	Para el empleado	Para la comunidad
<p>Ayuda en el reclutamiento y la retención.</p> <p>Amplia el mercado laboral (por ejemplo, la ubicación del trabajador no es un problema; funciona para los empleados con discapacidades).</p> <p>Reduce la incapacidad por enfermedad y el ausentismo.</p> <p>Mejora la satisfacción con el empleo y la productividad.</p> <p>Ahorra costos en espacio de oficina y servicios generales.</p>	<p>Proporciona flexibilidad laboral y personal.</p> <p>Disminuye los costos de transporte y vestimenta.</p> <p>Reduce la tensión por los viajes. Funciona en las horas más productivas, tanto para los madrugadores como para los noctámbulos.</p>	<p>Disminuye la congestión de tráfico. Conserva energía y reduce la contaminación.</p> <p>Libera al transporte público de los problemas de las “horas pico”.</p> <p>Disminuye la congestión en las horas pico para muchas organizaciones de servicios (por ejemplo, de ventas al menudeo y atención médica).</p>

Figura 10.4 Ventajas del trabajo a distancia



que esa persona ocupa”. Además, las distancias de ida y vuelta al trabajo no son un problema para los teletrabajadores. Por lo tanto, las empresas pueden contratar a los mejores empleados disponibles ubicados casi en cualquier parte del mundo para muchos puestos. La posibilidad de utilizar trabajadores discapacitados y empleados con hijos pequeños amplía aún más el mercado laboral.

Aunque el trabajo a distancia tiene muchas ventajas, también posee algunas fallas potenciales. Por ejemplo, puede debilitar los vínculos entre los empleados y sus empresas. En una encuesta los trabajadores a distancia informaron sentir una escasez de tiempo y creían que las mejores tareas se asignaban a los empleados regulares que podían colaborar con sus colegas frente a frente.<sup>104</sup>

Algunos empleados consideran el trabajo a distancia como una prestación debido a las ventajas de trabajar en casa, aunque éste no implica un pago adicional. Por lo tanto, las empresas deben mantener en mente las metas de diversidad. Las organizaciones deben tratar de evitar la percepción del trabajo a distancia como una forma de trato especial. Esto podría ocurrir fácilmente si los teletrabajadores de un grupo pertenecen principalmente a una raza, género o grupo étnico.

Las empresas que desean implementar el trabajo a distancia necesitarán considerar también los cambios en otras políticas. Se deberán plantear preguntas como las siguientes:

- ¿Se afectarán la compensación y las prestaciones? Si es así, ¿cómo?
- ¿Quién será responsable de los trabajadores que se lesionan en el hogar?
- ¿Quién será responsable de comprar y proporcionar cobertura de seguro al equipo?
- ¿Cómo el trabajo a distancia afectará los impuestos?
- ¿Se permitirá el tiempo extra?
- ¿Se ofrecerá protección al trabajo del teletrabajador? ¿Cómo?
- ¿Establecerá la empresa requisitos de seguridad para el hogar? ¿Participará la Administración de Seguridad y Salud Ocupacionales (OSHA, por sus siglas en inglés; Occupational Safety and Health Administration)?

Este tipo de preguntas parecen sugerir que el trabajo a distancia plantea problemas insuperables. No obstante, existen suficientes ejemplos de trabajo a distancia exitoso como para afirmar que funciona con eficacia en ciertos ambientes.

### Trabajo de tiempo parcial

Como mencionamos anteriormente en este capítulo, el uso regular de trabajadores de tiempo parcial, es común en Estados Unidos. El trabajo de tiempo parcial es particularmente evidente en la industria de las ventas al menudeo. Muchos de estos empleados son estudiantes o padres con hijos pequeños que necesitan la flexibilidad que proporciona el trabajo de tiempo parcial. El Departamento del Trabajo de Estados Unidos calcula que el 38 por ciento de la fuerza laboral de ventas al menudeo lo integran trabajadores de tiempo parcial y alrededor de 84 por ciento son voluntarios.<sup>105</sup>

El empleo de tiempo parcial agrega a muchos empleados altamente calificados al mercado laboral, permitiéndoles satisfacer sus necesidades tanto laborales como personales. Por muchas razones, algunas personas no desean ni necesitan un empleo de tiempo completo. Por desgracia, algunos han considerado históricamente a los empleados de tiempo parcial como trabajadores de segunda clase. Es necesario cambiar esta percepción si se desea que los programas de tiempo parcial sean exitosos.

### Retiro modificado

#### Retiro modificado:

Una opción que permite a los empleados más antiguos trabajar menos horas que sus horas regulares durante cierto periodo de tiempo antes de su jubilación.

El **retiro modificado** es una opción que permite a los empleados más antiguos trabajar menos horas que sus horas regulares durante cierto periodo de tiempo antes de su jubilación. Esta opción permite a un empleado evitar un cambio brusco en su estilo de vida y avanzar con dignidad hacia el retiro. También proporciona a los empleadores la oportunidad de aprovechar la experiencia y las habilidades necesarias a un costo relativamente bajo.

Para prosperar con una fuerza laboral diversa, las organizaciones necesitan desarrollar flexibilidad en el lugar de trabajo. Aparentemente, algunas empresas se resisten a este cambio. Por ejemplo, el punto de vista de que la *presencia equivale a productividad* sigue

siendo parte de muchas culturas corporativas. Las opciones flexibles parecen funcionar mejor en ambientes que se caracterizan por la libertad, la confianza, la responsabilidad y el respeto. Es alentador que algunas organizaciones estén modificando sus enfoques tradicionales hacia los puestos y el trabajo, no sólo para reducir los costos, sino también para resolver los conflictos entre las responsabilidades laborales y familiares y también atraer y retener a personal calificado. Si las organizaciones logran estas metas, es muy probable que se vuelvan más productivas y competitivas a nivel global.

## Un programa laboral y personal ejemplar

El gigante del software SAS Institute Inc. posee una cultura que le da una ventaja competitiva poderosa. El ambiente y las prestaciones que proporciona a los empleados son sorprendentes. Para empezar, las instalaciones principales de la empresa ofrecen cuidado diurno a un costo insignificante de 250 dólares mensuales, acceso gratuito a un gimnasio de 3,400 metros cuadrados, un “green de putt”, salas de meditación con luz tenue y los servicios de un consultor en el cuidado de ancianos de tiempo completo. El café también tiene un pianista al mediodía y asientos para bebés, de tal manera que los niños que están en cuidado diurno puedan comer con sus padres. Además, hay jugo y refrescos gratuitos disponibles para los empleados. Tiene cafeterías subsidiadas, permite la vestimenta casual todos los días y proporciona participación de utilidades (que ha sido del 15 por ciento todos los años durante 23 años), prestaciones domésticas para las parejas, incapacidad por enfermedad ilimitada, seguro médico gratuito, una clínica médica dentro de la empresa atendida por médicos y enfermeras profesionales y lavandería gratuita de ropa deportiva durante la noche. Hay canchas de fútbol, campos de béisbol, áreas mixtas de acondicionamiento físico, áreas de acondicionamiento físico separadas para hombres y mujeres y mesas de billar. Todos los empleados de cuello blanco tienen oficinas privadas y horarios de trabajo flexibles, con una semana laboral estándar de 35 horas. Todos los empleados tienen tres semanas de vacaciones pagadas más una semana de descanso desde Navidad hasta el día de Año Nuevo. Después de permanecer 10 años con la empresa, los empleados reciben una semana adicional de vacaciones pagadas. Como si esto no fuera suficiente, SAS espera incluir servicios de planeación económica en el paquete de prestaciones y existe un proceso para agregar todavía más prestaciones, incluyendo una prueba en caso de que deban aprobar una prestación sugerida.

¿A qué equivale todo esto? SAS tiene una tasa de rotación que nunca es mayor del 5 por ciento anual, en comparación con el promedio de la industria que es del 20 por ciento. *Harvard Business Review* calculó que la baja rotación de SAS ahorra a la empresa 75 millones de dólares anuales. SAS ha ocupado uno de los 10 primeros lugares de las “100 mejores empresas para trabajar” de *Fortune* durante tres años consecutivos.<sup>106</sup>

### 11 OBJETIVO

Describir los conceptos de indemnización por cese, valor comparable, secreto de pago y compactación salarial.

#### Indemnización por cese:

Compensación diseñada para ayudar a los empleados despedidos durante la búsqueda de un nuevo empleo.

## Otros aspectos de la compensación

Varios aspectos relacionados con la compensación merecen ser abordados. Estos aspectos incluyen la indemnización por cese, el valor comparable, el secreto de pago y la compactación salarial. A continuación, examinamos estos temas.

### Indemnización por cese

La **indemnización por cese** es la compensación diseñada para ayudar a los empleados despedidos durante la búsqueda de un nuevo empleo. Este factor es especialmente importante durante periodos de recorte de personal. En la actualidad, aunque algunas empresas están recortando el monto de la indemnización por cese, ofrecen por lo general de una a dos semanas de indemnización por cese por cada año de servicio, hasta un monto máximo determinado previamente. El nivel organizacional del empleado determina el monto de la indemnización por cese. Por ejemplo, los empleados con puestos no gerenciales pueden obtener ocho o nueve semanas de pago aunque tengan una antigüedad mayor de ocho o nueve años. Los gerentes de nivel medio reciben de 12 a 16 semanas.

A pesar de los encabezados de periódicos que describen a ejecutivos saliendo de las corporaciones con indemnizaciones de muchos millones de dólares, la mayoría de las empresas indemnizan a los directores generales salientes con una cantidad mucho menor.

Por ejemplo, menos del 22 por ciento de las empresas que participaron en una encuesta de Right Management Consultants, con sede en Filadelfia, respondieron que a los directivos que salen, les pagan una indemnización más alta que el salario mensual por año trabajado. Alrededor del 24 por ciento dijo que no ofrecían más del salario de una semana por año trabajado.<sup>107</sup> En el capítulo 9, analizamos los paracaídas dorados, una forma de indemnización por cese para directivos.

### Valor comparable

#### Valor comparable:

Una determinación de los valores de trabajos diferentes (como el de enfermera de una empresa y el de soldador), comparándolos mediante alguna forma de evaluación de empleos y la asignación de tasas salariales de acuerdo con su valor evaluado.

La teoría del valor comparable o equidad de pago, amplía el concepto de la Ley de Pago Equitativo. Aunque la ley exige un pago equitativo a cambio del mismo trabajo, los defensores del valor comparable prefieren una interpretación más amplia al requerir un pago equitativo a cambio de un valor comparable, aunque las tasas de mercado varíen y las tareas del puesto sean muy diferentes. El **valor comparable** requiere que el valor de trabajos diferentes, como el de enfermera de una empresa y el de soldador, se compare mediante alguna forma de evaluación de puestos y se asignen tasas salariales a ambos puestos de acuerdo con su valor evaluado. Aunque la Suprema Corte ha dictaminado que la ley no exige el valor comparable, varios gobiernos estatales y locales, junto con algunas jurisdicciones en Canadá, han aprobado una legislación que exige esta versión de equidad de pago.

El concepto de valor comparable existe desde hace 40 años. Sin embargo, aunque el Congreso ha rechazado durante décadas todos los esfuerzos por implementarlo, sus defensores lo presentan ahora como “equidad de pago”.<sup>108</sup> Los defensores del valor comparable argumentan que la diferencia entre el pago de hombres y mujeres se debe a los prejuicios de género. Argumentan que, históricamente, los empleadores establecen los salarios de diversas ocupaciones con base en estereotipos erróneos sobre las mujeres que se han afirmado con el paso del tiempo, dejando al 60 por ciento de las mujeres que trabajan en ocupaciones predominantemente femeninas y en desventaja.<sup>109</sup> La ex directora de la Oficina de Presupuesto del Congreso, June O’Neill, refuta esta idea porque según dice, “transmite el mensaje de que las mujeres no pueden competir en puestos no tradicionales y sólo pueden recibir ayuda por medio de un patrón de evaluación de puestos”.<sup>110</sup>

En el mundo de los negocios, el valor comparable generaría muchas dificultades. Para implementar un sistema de este tipo, se requeriría una forma confiable para determinar cuándo los puestos completamente diferentes poseen un valor comparable. Los expertos no se ponen de acuerdo en ningún sistema que pudiera hacer esto de manera inteligente. Recuerde que en el sistema de puntos de la evaluación de puestos, es necesario establecer grupos de puestos separados debido a la dificultad de relacionar puestos diferentes en la *misma empresa*. Los defensores del valor comparable vislumbran la comparación de puestos diferentes no sólo entre los grupos de puestos de una empresa, sino puestos *entre industrias*.

Además, el concepto de valor comparable es poco ético para el sistema económico de libre mercado de nuestro país. En este sistema, el mercado distribuye los escasos recursos de acuerdo con la oferta y la demanda. Para implementar el valor comparable, un gobierno burocrático establecería artificialmente niveles salariales para puestos que considere *comparables*. Si los salarios de puestos escasos dominados por el género masculino se establecieran de manera no natural por debajo del nivel que demanda del mercado, se produciría una escasez de mano de obra.

El país difícilmente enfrenta una epidemia de discriminación en el pago. En los cinco años fiscales pasados, los alegatos por violaciones a la Ley de Pago Equitativo representaron menos del 1.5 por ciento de las denuncias presentadas ante la EEOC. Además la EEOC, que administra la ley, encontró una causa razonable para determinar la discriminación en menos de cuatro de cada 100 denuncias presentadas.<sup>111</sup>

La meta de las prácticas de pago no discriminatorias es que todas las organizaciones traten de establecer fundamentos éticos y legales. Aún está por verse si el valor comparable es una solución adecuada. Si el pasado es un indicador, el debate continuará mientras haya disparidad entre la compensación de hombres y mujeres.

### Secreto de pago

Algunas organizaciones acostumbran mantener en secreto sus tasas salariales por diversas razones. Si el plan de compensación de una empresa es ilógico, el secreto es, en efecto

apropiado porque sólo un sistema bien diseñado puede soportar un escrutinio cuidadoso. Ciertamente, un sistema abierto exigiría a los gerentes explicar la razón de las decisiones de pago a los subordinados. Sin embargo, el secreto puede producir efectos colaterales negativos, incluyendo la distorsión de las gratificaciones reales que recibe el personal. El secreto también genera un ambiente de poca confianza donde el personal tiene problemas para entender la relación entre el pago y el desempeño. En un ambiente de este tipo, un programa sólido pierde su eficacia.<sup>112</sup>

### Compactación salarial

#### Compactación salarial:

Una situación que ocurre cuando los trabajadores perciben que la diferencia entre su salario y el de los trabajadores que tienen puestos por arriba o por debajo de ellos es muy pequeña.

La **compactación salarial** ocurre cuando el diferencial de pago entre uno o más niveles salariales se vuelve demasiado pequeño. Esta situación ocurre sobre todo cuando los niveles salariales del mercado laboral aumentan con mayor rapidez que los incrementos salariales de los empleados. La compactación salarial también se presenta cuando las empresas realizan ajustes salariales en el extremo inferior de la jerarquía laboral sin realizar ajustes proporcionales en el extremo superior. La explicación de esta acción puede ser la necesidad de la empresa de alcanzar los precios de mercado para retener o contratar personal con habilidades escasas y una incapacidad para realizar los ajustes necesarios en cualquier parte de la estructura de pago. La compactación salarial es un problema grave en muchas áreas de nuestra economía, incluyendo la enfermería, la ingeniería y la educación superior. Por desgracia, no existe una solución disponible si una empresa carece de los recursos para mantener la equidad interna o cree que la equidad externa debe ser de importancia primordial.

### Una Perspectiva Global

#### Prestaciones de una red global expandida de médicos e instituciones de cuidados

Los empleados expatriados y sus familias que están en una asignación internacional tienen acceso instantáneo a un servicio que representa una red global expandida de médicos e instituciones de cuidado a los que tienen acceso por Internet y que están disponibles en persona en todo el mundo. CIGNA International, una división de CIGNA Corporation, y el proveedor líder mundial en asistencia de seguridad y administración médica global, International SOS, combinan sus capacidades "en línea" y "de llamada" con un acceso fácil a bases de datos Web de recursos de atención médica global atendidos por médicos. Estos servicios dan mayor tranquilidad a los empleadores y a sus empleados que trabajan fuera de sus países de origen. Este nuevo servicio amplía la organización de las Prestaciones a Expatriados Internacionales de CIGNA para incluir a casi 5,500 médicos y hospitales fuera de Estados Unidos. "Las empresas invierten millones de dólares enviando a sus mejores empleados al extranjero. Lo último que desean para estos empleados y sus familias es que se sientan intranquilos en cuanto al acceso a una atención médica de calidad", comenta Andrew Mellen, vicepresidente senior de Prestaciones a Expatriados Internacionales de CIGNA. "Los expatriados y sus empresas patrocinadoras desean una atención médica de calidad que sea confiable, accesible y fácil de usar. Esto es lo que proporciona la alianza entre CIGNA y SOS."<sup>113</sup>

"La visión y la filosofía de International SOS es ofrecer a los expatriados acceso a estándares de clase mundial en cuidados y servicio médico en todo el mundo", afirma Arnaud Vaissie, presidente, director general y cofundador de International SOS. "Actualmente realizamos diariamente interacciones con miles de médicos y hospitales en todo el mundo. Al trabajar con CIGNA para que estos servicios estén disponibles en línea, ayudamos a los empleados a sentirse más en casa mientras están lejos del hogar. También ayuda a las empresas patrocinadoras a lograr un mayor éxito en la colocación de personal en asignaciones internacionales importantes."<sup>114</sup>

"La alianza entre CIGNA e International SOS crea una forma eficaz de satisfacer estas necesidades, sin importar en qué parte del mundo vivan las personas", agregó el doctor Joseph W. Mathey, director de asuntos médicos de Corning Incorporated, una empresa multinacional con empleados expatriados que opera en todo el mundo. "La inclusión de informes nacionales de salud en línea, junto con una red de proveedores autorizados globalmente y con el apoyo de administradores de cuidados médicos establecerán un nuevo estándar sin paralelo con otros sistemas de entrega de servicios médicos a nivel internacional." Con la creciente globalización de las empresas, también aumenta la necesidad de servicios adecuados de prestaciones y atención médica para empleados que realizan viajes internacionales. "Por lo general, los empleadores no entienden las necesidades de los expatriados", afirma el doctor Stephen Pereira, psiquiatra consultor de Priory Healthcare Keats House y de The Priory

Hospital Hayes Grove de Londres. "El estrés por la reubicación que se genera en los empleados y sus familias puede ser enorme y se manifiesta tanto en asuntos prácticos de la vida diaria como en el área ocupacional, doméstica, social, educativa y personal de la vida del empleado. Esto afecta finalmente la eficiencia y la productividad. Cualquier esfuerzo por proporcionar atención médica de calidad de manera conveniente y accesible será un gran paso hacia la reducción del estrés de los expatriados y sus familias."<sup>115</sup>

## Resumen

### 1. Describir cómo se comunican y administran las prestaciones por Internet.

Las herramientas en línea permiten a los gerentes de prestaciones simplificar y hacer más eficiente su trabajo administrativo y comunicar sus paquetes de prestaciones a los empleados. El reclutamiento automatizado, el procesamiento de quejas y los informes detallados de actividades son prácticas estándar que usan sitios Web y que permiten a los gerentes de prestaciones y empleados, realizar transacciones. Estas innovaciones son particularmente útiles en un momento en el que las empresas deben reducir su personal y sus costos.

### 2. Definir las prestaciones como una compensación económica indirecta.

Las prestaciones incluyen todas las remuneraciones económicas que generalmente no se pagan al empleado en forma directa.

### 3. Describir las prestaciones otorgadas por ley.

Las prestaciones otorgadas por ley incluyen las prestaciones de retiro, el seguro por discapacidad y las prestaciones para los sobrevivientes; Medicare; las prestaciones de remuneración de trabajadores y la licencia sin goce de sueldo, ordenadas por la Ley de Licencia por Razones Médicas y Familiares.

### 4. Describir las categorías básicas de las prestaciones voluntarias.

Entre las prestaciones voluntarias están el pago por tiempo no laborado, las prestaciones de atención médica, prestaciones de seguridad, servicios para los empleados, primas y prestaciones para los empleados de tiempo parcial.

### 5. Explicar la legislación relacionada con las prestaciones.

La Ley de Conciliación Presupuestaria Colectiva Consolidada de 1985 (COBRA) se promulgó para dar a los empleados la oportunidad de continuar temporalmente con su cobertura si es que podían perderla debido a cese, despido o a otros cambios en su condición de empleo. La Ley de Portabilidad y Responsabilidad de Seguros de Salud de 1996 (HIPAA) ofrece protección a casi 25 millones de estadounidenses que cambian de un empleo a otro, trabajan por su cuenta o tienen alguna enfermedad preexistente. La Ley de Seguridad del Ingreso de Retiro de los Empleados de 1974 (ERISA) se aprobó para fortalecer los programas de retiro presentes y futuros. La Ley de Protección de Beneficios para los Trabajadores de Edad (OWBPA) es una enmienda realizada en 1990 a la Ley contra la Discriminación en el Empleo por Razón de Edad y amplía su cobertura a todas las prestaciones para los empleados.

### 6. Describir la variedad de prestaciones para los empleados.

Una corporación que conoce las necesidades de sus trabajadores proporcionará una variedad amplia de prestaciones para los empleados. Las empresas han abordado muchas necesidades a través de los años al tratar de diseñar programas que atraigan a candidatos para el puesto y que los motiven a desempeñarse como empleados.

### 7. Explicar los factores que participan en la compensación no económica.

Los elementos de la compensación no económica están integrados por el puesto y el ambiente general del mismo.

### 8. Explicar el puesto como un factor de la compensación total.

El puesto mismo es un factor decisivo en muchas teorías de la motivación. Además, es un elemento vital de un programa de compensación total. La teoría de las características del puesto explica la importancia del puesto mismo para determinar la compensación. Según esta teoría, los empleados experimentan una compensación intrínseca cuando sus puestos obtienen calificaciones altas en cinco dimensiones laborales clave: variedad de habilidades, identidad de las tareas, importancia de las tareas, autonomía y retroalimentación.

**9. Describir el ambiente laboral como un factor de la compensación total.**

El *ambiente físico* y el *ambiente psicológico* son factores importantes. Los empleados obtienen satisfacción de su trabajo a través de varios factores no económicos. Las políticas sólidas, los empleados competentes, los colegas agradables, los símbolos de estatus adecuados y que las condiciones físicas de trabajo sean agradables, son también características importantes. Otro factor de creciente importancia es la flexibilidad que los empleados tienen en sus situaciones de trabajo.

**10. Explicar los factores que participan en la flexibilidad en el lugar de trabajo.**

Los factores de flexibilidad en el lugar de trabajo como el horario de trabajo flexible (flex-time), la semana laboral reducida, compartir el puesto, los planes de menú de compensación flexible, el telecommuting (trabajo a distancia), el trabajo de tiempo parcial y el retiro modificado son elementos de la compensación no económica.

**11. Describir los conceptos de indemnización por cese, valor comparable, secreto de pago y compactación salarial.**

La compensación diseñada para ayudar a los empleados despedidos durante la búsqueda de un nuevo empleo se conoce como indemnización por cese. El valor comparable requiere que el valor de trabajos diferentes, como el de enfermera de una empresa y el de soldador, se compare mediante alguna forma de evaluación de puestos y se asignen tasas salariales a ambos puestos de acuerdo con su valor. Con el secreto de pago, las organizaciones acostumbran mantener en secreto sus tasas salariales por diversas razones. La compactación salarial ocurre cuando el diferencial de pago entre uno o más niveles salariales se vuelve demasiado pequeño. Esta situación ocurre sobre todo cuando los niveles salariales del mercado laboral aumentan con mayor rapidez que los incrementos salariales de los empleados.

## Términos clave

- Prestaciones, 324
- Permiso con goce de sueldo (PGS), 329
- Organizaciones de cuidado de la salud (OCS), 330
- Organizaciones de proveedores preferidos (OPP), 330
- Punto de servicio (PDS), 330
- Organización proveedora exclusiva (OPE), 330
- Capitación, 330
- Sistema de atención médica de contribución definida, 330
- Cuentas de ahorro médicas, 331
- Revisión de utilización, 331
- Plan de prestaciones definidas, 332
- Plan de contribución definida, 333
- Plan 401 (k), 333
- Plan de balance de efectivo, 334
- Planes de opción de compra de acciones para empleados, 334
- Prestaciones de reubicación, 335
- Prima, 337
- Pago de riesgos, 337
- Diferencial de turno, 337
- Teoría de las características del puesto, 340
- Variedad de habilidades, 340
- Identidad de las tareas, 340
- Importancia de las tareas, 341
- Autonomía, 341
- Retroalimentación, 341
- Cibertrabajo, 341
- Símbolos de estatus, 342
- Horario flexible (flextime), 343
- Semana laboral reducida, 345
- Compartir el puesto, 345
- Plan de compensación flexible, 346
- Telecommuting (trabajo a distancia), 347
- Retiro modificado, 348
- Indemnización por cese, 349
- Valor comparable, 350
- Compactación salarial, 351

## Preguntas de repaso

1. Defina *prestaciones*.
2. ¿Cuáles son las prestaciones otorgadas por ley? Describa cada una brevemente.
3. ¿Cuáles son las categorías básicas de las prestaciones voluntarias? Describa cada una.
4. ¿Cuáles son las prestaciones voluntarias incluidas en el pago por el tiempo no trabajado?
5. Defina cada uno de los siguientes términos:
  - a. Organizaciones de cuidado de la salud (OCS).
  - b. Organizaciones de proveedores preferidos (OPP).
  - c. Punto de servicio (PDS).
  - d. Organizaciones proveedoras exclusivas (OPE).
  - e. Capitación.
  - f. Sistema de atención médica de contribución definida.

- g. Cuentas de ahorro médicas.
  - h. Revisión de utilización.
6. Existen muchas formas de planes de retiro. Describa cada uno de los siguientes:
    - a. Plan de prestaciones definidas.
    - b. Plan de contribución definida.
    - c. Plan 401 (k).
    - d. Plan de balance de efectivo.
  7. ¿Qué es un plan de opción de compra de acciones para empleados?
  8. Distinga entre prima, pago de riesgos y diferencial de turno.
  9. Defina cada una de las siguientes leyes relacionadas con las prestaciones:
    - a. Ley de Conciliación Presupuestaria Colectiva Consolidada de 1985 (COBRA).
    - b. Ley de Portabilidad y Responsabilidad de Seguros de Salud de 1996 (HIPAA).
    - c. Ley de Seguridad del Ingreso de Retiro de los Empleados de 1974 (ERISA).
    - d. Ley de Protección de Beneficios para los Trabajadores de Edad (OWBPA).
  10. ¿Qué factores se relacionan con el puesto como un factor de la compensación total?
  11. ¿Qué factores de la compensación se relacionan con el ambiente laboral?
  12. Defina cada uno de los siguientes factores de flexibilidad en el lugar de trabajo:
    - a. Horario flexible (flextime).
    - b. Semana laboral reducida.
    - c. Compartir el puesto.
    - d. Planes de compensación flexibles.
    - e. Telecommuting (trabajo a distancia).
    - f. Retiro modificado.
  13. Defina cada uno de los siguientes términos:
    - a. Indemnización por cese.
    - b. Valor comparable.
    - c. Compactación salarial.

### Incidente 1 de la ARH

## Un arma de dos filos

**La disminución** de los precios del petróleo a principios de 2003 afectó en forma adversa a muchas industrias. Las utilidades de todas las empresas petroleras importantes y de muchos de sus proveedores se redujeron. Por ejemplo, los productores de herramientas de perforación, recibieron menos pedidos y se cancelaron o pospusieron muchos de los pedidos existentes. Como proveedor de herramientas de perforación, las ventas de Beta Chemical Company cayeron. Beta, ubicada en Lafayette, Louisiana, abastece a empresas como Texaco, Shell y Pennzoil, así como a perforadoras petroleras independientes, conocidas a menudo como *buscadoras de petróleo*.

Beta implementó un plan integral de participación de utilidades después de varios años de tener un rápido incremento en sus ventas y utilidades. La decisión se basó principalmente en una encuesta de actitudes realizada a los empleados de Beta, la cual reveló que éstos preferían principalmente la participación de utilidades sobre otras prestaciones.

A finales de la década de los noventa, el plan de compensación de Beta proporcionó salarios base 20 por ciento más bajos que los niveles salariales para puestos similares en Lafayette. Pero la mitad de las utilidades de la empresa se pagaban cada trimestre como un porcentaje fijo de los salarios de los empleados. Las utilidades distribuidas sumaron un promedio mayor del 50 por ciento de los salarios base. Esto ocasionó que la compensación total de Beta fuera 20 por ciento mayor que la compensación total de la región. Debido a la compensación elevada, Beta siguió siendo un empleador popular, con la capacidad de escoger entre una larga lista de candidatos en espera.

Beta mantuvo sus prestaciones en un nivel mínimo. No tenía plan de retiro y sólo ofrecía un plan médico muy limitado que estaba diseñado para cubrir sólo enfermedades irremediables. No obstante, los empleados consideraban que ésta era una buena negociación, debido a la compensación por arriba del promedio.

Las utilidades disminuyeron significativamente en 2002 y el bono de participación de utilidades se redujo a menos de la mitad del promedio habitual. Los ingresos disminuyeron aún más en los dos primeros trimestres de 2003. Para mitad de año, era evidente que la empresa estaría en números rojos durante todo el segundo semestre. El consejo de administración convocó a una junta a finales de agosto para analizar el programa de participación de utilidades. Un director opinó que la empresa debía eliminar la participación de utilidades. Al director de recursos humanos, Vince Harwood, se le pidió asistir a la junta del consejo de administración y hacer una presentación sugiriendo lo que la empresa debía hacer con respecto a la compensación.

**Preguntas**

1. Evalúe el plan de compensación de Beta.
2. Si usted fuera el señor Harwood, ¿qué recomendaría para el corto plazo? ¿Y para el largo plazo?

**Incidente 2 de la ARH****¿Un paquete de prestaciones diseñado para quién?**

Wayne McGraw saludó afectuosamente a Robert Peters, su próximo entrevistado. Robert tenía un excelente historial académico y parecía ser el tipo de persona que buscaba la empresa de Wayne, Beco Electric. Wayne es el reclutador de Beco y ya había entrevistado a seis estudiantes del último año del Centenary College.

De acuerdo con la información de la solicitud de empleo, Robert parecía ser el candidato más prometedor que entrevistaría ese día. Tenía 22 años de edad y un promedio general de calificaciones de 3.6 y de 4.0 en su área de especialización, la administración industrial. Robert no sólo era vicepresidente de la Asociación Gubernamental Estudiantil, sino también el presidente de actividades de Kappa Alpha Psi, una fraternidad social. Las cartas de presentación en el archivo de Robert mostraron que era un estudiante tanto muy activo socialmente como apasionado y serio. Una de las cartas del empleador durante el verano anterior, expresaba satisfacción con los hábitos de trabajo de Robert.

Wayne sabía que la plática sobre el pago podía ser una parte importante de la entrevista de reclutamiento, pero no sabía qué aspectos del programa de compensación y prestaciones de Beco serían más atractivos para Robert. La empresa tiene un excelente plan de participación de utilidades, aunque el 80 por ciento de la distribución de las utilidades se difiere e incluye en la cuenta de retiro de cada empleado. Las prestaciones de salud también son buenas. El plan médico y dental paga una parte significativa de los costos. El comedor proporciona alimentos a precios equivalentes al 70 por ciento de los precios del exterior, aunque pocos gerentes aprovechan esto. Los empleados reciben una semana de vacaciones pagadas después del primer año y dos semanas después del segundo año. Además, hay 12 días festivos pagados al año. Por último, se fomenta la educación superior mediante el pago de las colegiaturas y los libros en su totalidad y, en ciertas circunstancias, otorga permisos para asistir a clases durante el día.

**Preguntas**

1. ¿Qué aspectos del programa de compensación y prestaciones de Beco pueden ser atractivos para Robert? Explique.
2. En el ambiente laboral actual, ¿qué prestaciones adicionales podrían ser más atractivas para Robert? Explique.

**Habilidades en la administración de recursos humanos****Capítulo 10: prestaciones y otros aspectos de la compensación**

Presentamos un módulo de habilidades denominado *Total Rewards* para proporcionar un mejor entendimiento de los temas de este capítulo. Las secciones específicas del módulo que se relacionan con las prestaciones y otros aspectos de la compensación abarcan los siguientes temas: la Ley de Normas Laborales Justas de 1938 (FLSA); la Ley de Pago Equitativo (EPA) y la Ley de Derechos Civiles de 1964; la Ley de Seguridad del Ingreso de Retiro de los Empleados (ERISA) y el Código de Rentas Internas; prestaciones voluntarias y obligatorias; plan de contribución definida; plan de menú de remuneración, incluyendo seguro médico y planes dentales, seguro de retiro y muerte accidental, permiso con goce de sueldo y programas basados en acciones; incentivos adicionales para ejecutivos, así como “paracaídas dorados”, paquetes de indemnización por cese y esposas doradas.

Se presentan varios escenarios de compensación para ofrecer a los estudiantes una experiencia realista al abordar el tema.

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

**Visite  
la Red**

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

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

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



## Referencias bibliográficas

1. Robert D. Perussina, "Employee Self-Service Enables Employees to Leverage Benefits and Become Self-Sufficient", *Employee Benefits Journal* 25 (junio de 2000): 15.
2. Michael Prince, "Web Transactions a Boon to Reduced Benefits Staffs", *Business Insurance* (4 de noviembre de 2002): 10.
3. Joanne Wojcik, "Portals Easing Access for Plan Participants", *Business Insurance* (24 de junio de 2002): T3, T8.
4. James V. Gemus, "Clicking into Benefits", *Best's Review* 102 (noviembre de 2001): 128-129.
5. James C. Cooper y Kathleen Madigan, "Sobering Stats that Evaded the Radar", *BusinessWeek* (17 de febrero de 2003): 25.
6. Joseph J. Martocchio, *Strategic Compensation*, 2a.ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001): 223, 241.
7. Gene Koretz, "Medical Costs of the 'Old Old'", *BusinessWeek* (31 de enero de 2000): 34.
8. Spencer Rich, "Social Security: The Devil's in the Details", *National Journal* (14 de julio de 2001): 15.
9. Loretta Sanchez, "The Privatization Question", *Hispanic Business* 24 (octubre de 2002): 22.
10. El Congreso tiene la capacidad de ampliar este periodo y lo ha hecho así en el pasado.
11. Mary-Kathryn Zachary, "Supreme Court Leaves FMLA Law Unclear", *Supervision* 63 (agosto de 2002): 23.
12. Maria Greco Danaher, "Intermittent Leave Under the FMLA", *Workforce Online* (mayo de 2000), <http://www.workforce.com/feature/00/04/81>.
13. Stephanie M. Cerasano, "Managers Beware: You Can Be Personally Liable for FMLA Violations", *Arizona Employment Law Letter* 6 (octubre de 1999): 1.
14. Ronald J. Andrykovitch y Jeffrey A. VanDoren, "Legal Update: Family and Medical Leave Act's Real Impact", *Getting Results...For the Hands-On Manager* (1° de enero de 1997): 7.
15. Timothy S. Bland, "The Supreme Court Reins in the FMLA (Slightly)", *HRMagazine* 47 (julio de 2002): 45-48.
16. Elizabeth Chang, "Flexibility Can Cure Problems with Sick Pay", *St. Louis Post-Dispatch* (11 de mayo de 2000): C7.
17. *Ibid.*
18. Pamela Paul, "Time Out", *American Demographics* 24 (junio de 2002): 34-41.
19. "BLS Confirms Double-Digit Health Cost Increases", *Employee Benefit Plan Review* 56 (junio de 2002): 9.
20. Martha Frase-Blunt, "Time to Redo Your Benefits?" *HRMagazine* 47 (diciembre de 2002): Anonymous 73.
21. Ellen McGirt, "Insurance: Less Costs More", *Money* 31 (noviembre de 2002): 146.
22. Peter Porrino, "Catch a Falling Star", *Best's Review* 103 (octubre de 2002): 104.
23. Susan J. Wells, "Avoiding the Health Care Squeeze", *HRMagazine* 45 (abril de 2000): 46-52.
24. Janice Revell, "GM's Slow Leak", *Fortune* (28 de octubre de 2002): 105-106.
25. Shari Caudron, "Employee, Cover Thyself", *Workforce* 79 (abril de 2000): 34-42.
26. Mary Elizabeth Burke, Evren Esen y Jessica Collison, "2003 Benefits Survey", *SHRM/SHRM Foundation* (junio de 2003): 22.
27. Study Shows "HMO Enrollment Continues to Drop", *Health Care Strategic Management* 21 (mayo de 2003): 6.
28. Kenneth Aaron, "Health Plan Offers New Services", *Times Union* (2 de octubre de 2001): E1.
29. Burke, Esen y Collison, "2003 Benefits Survey", 18.
30. Meredith B. Rosenthal, Richard G. Frank, Joan E. Buchanan y Arnold M. Epstein, "Transmission of Financial Incentives to Physician by Intermediary Organizations in California", *Health Affairs* (1° de julio de 2002): 197.
31. Elizabeth Simpkin y Karen Janousek, "What Are We Without Risk? The Physician Organization at a Crossroads", *Journal of Health Care Finance* 29 (primavera de 2003): 1.
32. Rosenthal, Frank, Buchanan y Epstein, "Transmission of Financial Incentives", 197.
33. Howard Gleckman, "Old, Ill, and Uninsured", *BusinessWeek* (7 de abril de 2003): 79.
34. Kathryn Tyler, "Meet Your New Health Plan Option", *HRMagazine* 47 (diciembre de 2002): 64.
35. Carolyn Hirschman, "More Choices, Less Cost?" *HRMagazine* 47 (enero de 2002): 38.
36. Caudron, "Employee, Cover Thyself", 34.
37. El Presidente Bush apoya el diseño de planes más permisivos, argumentando que las personas deben ser capaces de transferir 500 dólares de su dinero de un año al siguiente.
38. Ron Leiber, "Getting Uncle Sam to Cover Your Massage — Rush to Use Up Medical Savings Accounts Prompts Creative Reading of Rules; a Tax Break for Dieters", *Wall Street Journal* (5 de noviembre de 2002): D1.
39. Stephan L. Burton, Lauren Randel, Karen Titlow y Ezekiel J. Emanuel, "The Ethics of Pharmaceutical Benefit Management", *Health Affairs* (1° de septiembre de 2001): 150.
40. Burke, Esen y Collison, "2003 Benefits Survey", 22.
41. *Ibid.*, 22.
42. Carolyn Hirschman, "Long-Term Care Insurance Comes of Age", *HRMagazine* 47 (julio de 2000): 65.
43. Según la "Encuesta de prestaciones de 2003" que condujo la SHRM/SHRM Foundation, 97 por ciento de las empresas encuestadas informaron que proporcionaban seguro de vida.
44. "Economic Trends", *Workplace Visions, SHRM Research* (2003): 4.
45. George B. Kozol, "Defined-Benefit Plans Emerge As a Better Choice for Held Businesses", *Journal of Financial Service Professionals* 57 (marzo de 2003): 41.
46. *Ibid.*
47. Burke, Esen, Collison, "2003 Benefits Survey", 38.
48. Charlotte Garvey, "Is Your 401(k) Squeezed by Costs?" *HRMagazine* 47 (febrero de 2002): 46.
49. Carolyn Hirschman, "Growing Pains", *HRMagazine* 47 (junio de 2002): 32.
50. *Ibid.*
51. Charlotte Garvey, "Company Stock in 401(k) Plans: Say 'When'", *HRMagazine* 47 (marzo de 2002): 61.
52. Elayne Robertson Demby, "Changing the Recipe of 401(k) Plans", *HRMagazine* 47 (septiembre de 2002): 59.
53. Ruth Simon, "Bailing Out of the Retirement Plan — Employee Participation in 401(k)s Hits Lowest Level in More Than a Decade", *Wall Street Journal* (11 de marzo de 2003): D.1.
54. Economic Trends", 6.
55. John A. Turner, "Are Cash Balance Plans Defined Benefit or Defined Contribution Plans?" *Benefits Quarterly* 19 (segundo trimestre de 2003): 71.

56. Martocchio, *Strategic Compensation*, 245.
57. *Ibid.*
58. Michael Arndt y Aaron Bernstein, "From Mileston to Millstone?" *BusinessWeek* (20 de marzo de 2000): 120, 122.
59. Burke, Esen y Collison, "2003 Benefits Survey", 33.
60. *Ibid.*, 11.
61. Howard R. Mitchell III, "When a Company Moves: How to Help Employees Adjust", *HRMagazine* 44 (enero de 1999): 61.
62. Lin Grensing-Pophal, "Rules for (Hitting) the Road", *HRMagazine* 47 (mayo de 2002): 81.
63. Burke, Esen y Collison, "2003 Benefits Survey", 2.
64. Hillary Chura, "Careers/Fresh Starts; Companies Lend Parents a Hand", *Los Angeles Times*, Home Edition (27 de enero de 1997): D2.
65. Burke, Esen y Collison, "2003 Benefits Survey", 38.
66. Mark E. Battersby, "Improving Yourself with Tax Deductions", *Office Solutions* 18 (abril de 2001): 48-49.
67. Robert Levering y Milton Moskowitz, "100 Best Companies to Work For", *Fortune* (20 de enero de 2003): 140.
68. Levering y Moskowitz, "100 Best Companies to Work For", 136-140.
69. Melissa Solomon, "Betting on Benefits", *Computerworld* (18 de junio de 2001): 34.
70. Charlotte Garvey, "Access to the Law", *HRMagazine* 47 (septiembre de 2002): 83.
71. Bill Leonard, "Recipes for Part-Time Benefits", *HRMagazine* 45 (abril de 2000): 56-62.
72. UPS Strike Puts Focus on "Part-Time Workers", *Chain Store Age* 73 (octubre de 1997): 88.
73. Donna B. Gilleskie y Bryon F. Lutz, "The Impact of Employer-Provided Health Insurance on Dynamic Employment Transitions", *The Journal of Human Resources* 37 (invierno de 2002): 129.
74. Bill Leonard, "Access Denied", *HRMagazine* 47 (octubre de 2002): 38-41.
75. *U.S. Statutes at Large* 88, Parte I, 93º Congreso, 2a. Sesión, 1974: 833.
76. Martocchio, *Strategic Compensation*, 63.
77. "Latest Benefits Benchmarks", *HR Focus* 79 (junio de 2002): 1.
78. Adaptado de Craig J. Cantoni, "Learn to Manage Pay and Performance Like an Entrepreneur", *Compensation & Benefits Review* 29 (enero y febrero de 1997): 52-58.
79. Martocchio, *Strategic Compensation*, 4.
80. "The Wireless Internet", *BusinessWeek* (29 de mayo de 2000): 136-144.
81. "Employers Stress Workplace Fun", *National Underwriter (Property & Casualty/Risk & Benefits Management)* (17 de mayo de 1999): 25.
82. Shari Caudron, "The New Status Symbols", *Industry Week* (21 de junio de 1999): 24.
83. Karla Taylor, "How Far Can You Flex", *Association Management* 53 (septiembre de 2001): 56.
84. Barry Shanoff, "Senate Aims at More Flexible Workplace", *Waste Age* 32 (julio de 2001): 10.
85. Kimberlianne Podlas, "Reasonable Accommodation or Special Privilege? Flex-time, Telecommuting, and the ADA", *Business Horizons* 44 (septiembre y octubre de 2001): 61-65.
86. "Recognition Plus Performance Measurement Equals Happy Workers", *HR Focus* 76 (abril de 1999): 5.
87. Burke, Esen y Collison, "2003 Benefits Survey", 4.
88. Joel Schettler, "A New Social Contract", *Training* 39 (abril de 2002): 62.
89. Shelly Reese, "Working Around the Clock", *Business & Health* 18 (abril de 2000): 71-90; Edward Prewitt, "Flex-time and Telecommuting", *CIO* (15 de abril de 2002): 130.
90. Brian Gill, "Flexitime Benefits Employees and Employers", *American Printer* 220 (febrero de 1998): 70.
91. Schettler, "A New Social Contract".
92. Burke, Esen y Collison, "2003 Benefits Survey", 2.
93. Chris Sheridan, "Government Initiative Promotes a Balanced Home and Work Strategy", *Planning* (11 de abril de 2003): 22.
94. Burke, Esen y Collison, "2003 Benefits Survey", 4.
95. Patricia Nakache, "One VP, Two Brains", *Fortune* (20 de diciembre de 1999): 327-328.
96. Dennis R. Lassila, "Cafeteria Plans Need to Harmonize with FMLA Mandates", *Practical Tax Strategies* 70 (marzo de 2003): 164.
97. Edward Elliott y Claudine Kapel, "Serving Up Flexible Compensation", *Canadian HR Reporter* (12 de febrero de 2001): 15.
98. Martocchio, *Strategic Compensation*, 241.
99. Gus Manochehri y Theresa Pinkerton, "Managing Telecommuters: Opportunities and Challenges", *American Business Review* (1º de enero de 2003): 9.
100. Michelle M. Robertson, Wayne S. Maynard y Jamie R. McDevitt, "Telecommuting: Managing the Safety of Workers in Home Office Environments", *Professional Safety* 48 (abril de 2003): 30.
101. "Latest Benefits Benchmarks", *HR Focus* 79 (junio de 2002): 1, 11.
102. Leigh Rivenbark, "Employees Want More Opportunities to Telecommute, Report Reveals", *HR News* 19 (abril de 2000): 14.
103. Andrea C. Poe, "Family-Friendly University", *HRMagazine* 47 (mayo de 2002): 91.
104. Prewitt, "Flexitime and Telecommuting", 130.
105. "UPS Strike Puts Focus on Part-Time Workers", *Chain Store Age* 73 (octubre de 1997): 88.
106. Charles Fishman, "Moving Toward a Balanced Work Life", *Workforce* 79 (marzo de 2000): 39-40.
107. Steve Bates, "Most CEOs Get Modest Severance Packages", *HRMagazine* 48 (mayo de 2003): 10.
108. Diana Furchtgoff-Roth, "Comparable Worth Is Back", *The American Spectator* 33 (septiembre de 2000): 38.
109. Amy Gluckman, "Comparable Worth", *Dollars & Sense* (1º de septiembre de 2002): 42.
110. Furchtgoff-Roth, "Comparable Worth Is Back".
111. Evan Gahr, "Pay Equity Iniquity", *The American Spectator* 32 (agosto de 1999): 56-57.
112. Edward E. Lawler, "The New Pay: A Strategic Approach", *Compensation & Benefits Review* 27 (julio y agosto de 1995): 14-22.
113. Wayne Adams, "CIGNA Teams with International SOS to Launch World's First Online Physician-Led Health Care Network for Employees on Global Assignments, Improves Expatriates' Access to Quality Health Care Around the World; Helps Companies Maximize Their Multimillion-Dollar Investments in Expatriate Assignments", *Internet Wire* (14 de febrero de 2002).
114. *Ibid.*
115. *Ibid.*

## ***Seguridad y salud***

### OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Al concluir este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- 1** Describir algunas de las estrategias de seguridad y protección para el mundo después del 11 de septiembre.
- 2** Analizar la naturaleza y el papel de la seguridad y la salud.
- 3** Explicar el papel de la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA, por sus siglas en inglés; Occupational Safety and Health Act).
- 4** Examinar el papel cambiante de la OSHA.
- 5** Describir el impacto económico de la seguridad y explicar el enfoque de los programas de seguridad en las operaciones de negocios.
- 6** Explicar el problema del robo de identidad.
- 7** Analizar las consecuencias de las lesiones por tensión repetitiva.
- 8** Examinar el propósito de la ergonomía.
- 9** Explicar los efectos de la violencia laboral y doméstica en las empresas.
- 10** Describir la naturaleza del estrés y el desgaste.
- 11** Explicar las fuentes de estrés y los medios para manejarlo.
- 12** Describir los propósitos de los programas de bienestar.
- 13** Analizar la importancia de los programas de acondicionamiento físico y de abuso de sustancias.
- 14** Examinar los programas de asistencia a los empleados.
- 15** Analizar el impacto del tabaquismo en el lugar de trabajo.
- 16** Explicar el posible impacto del SIDA en el lugar de trabajo.



*Un ambiente laboral seguro y saludable***ARH EN acción:*****Estrategias de seguridad y protección para el mundo después del 11 de septiembre*****1 OBJETIVO**

Describir algunas de las estrategias de seguridad y protección para el mundo después del 11 de septiembre.

Estados Unidos y el mundo han cambiado mucho desde el 11 de septiembre de 2001. La seguridad y protección del lugar de trabajo es lo que quizá ha cambiado más. Según una encuesta de la SHRM, 52 por ciento de las empresas encuestadas incrementó las medidas de protección y 26 por ciento la investigación de los antecedentes de los empleados antes de contratarlos.<sup>1</sup> Con una conciencia mayor en el terrorismo y la creación del Departamento de Seguridad Nacional de Estados Unidos, todo mundo espera que

nunca se requiera aplicar las medidas de emergencia. Sin embargo, es evidentemente necesario que las organizaciones estén preparadas para garantizar un lugar de trabajo seguro y protegido. Esta preparación debe incluir:

- Investigar los sitios de empleo por Internet y familiarizarse con las opciones disponibles.
- Selección de personal responsable para implementar planes de evacuación.
- Capacitación de personal clave.
- Garantizar el apoyo de los directivos y la participación de los empleados.
- Un sistema de comunicación para poner en alerta a los empleados.
- Un plan que comunique a los empleados las acciones que se deben tomar, así como planes de evacuación seguros para todos los empleados, incluyendo a los discapacitados.
- Una descripción detallada del lugar de trabajo, incluyendo sus capacidades y sistemas; por ejemplo, medios para sellar el edificio con el fin de protegerlo contra aerosoles.<sup>2</sup>

El Departamento de Seguridad Nacional se prepara para invertir 37.7 mil millones de dólares en seguridad.<sup>3</sup> El desvío de la atención de las medidas tradicionales de seguridad y protección hacia el terrorismo preocupa a algunas fuentes. Algunos líderes industriales creen que se deben fortalecer las respuestas de seguridad y emergencia cotidianas más que realizar un cambio hacia medidas concentradas en el antiterrorismo. Opinan que es escasa la posibilidad de que ocurra un ataque terrorista diseminado en cualquier sitio del país. Afirman que el riesgo de un incendio, desastre natural o violencia en el lugar de trabajo sigue siendo mucho mayor.<sup>4</sup>

Aún así, con las tragedias del Centro de Comercio Mundial y el Pentágono en las mentes de todo mundo y la conciencia de la destrucción que los terroristas son capaces de cometer, es poco probable

que el gobierno de Estados Unidos o la industria reduzcan su vigilancia. El Presidente Bush ha dicho que la guerra contra el terrorismo será larga y por este motivo debemos estar preparados. Como apoyo a esta preparación, la Administración de Seguridad y Salud Ocupacional ha elaborado directrices para la planeación contra ataques terroristas en su sitio Web: <http://www.osha.gov/SLTC/biologicalagents/bioterrorism.html>.

## 2 OBJETIVO

Analizar la naturaleza y el papel de la seguridad y la salud.

### Seguridad:

La protección de los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes de trabajo.

### Salud:

La ausencia de enfermedad física o emocional en un empleado.

**Iniciamos este** capítulo describiendo algunas estrategias de seguridad y protección para el mundo después del 11 de septiembre. También analizamos la naturaleza y el papel de la seguridad y la salud y explicamos el papel de la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional así como de la agencia que la creó y también de la Administración de Seguridad Ocupacional (OSHA; por sus siglas en inglés Occupational Safety and Health Administration). Después, describimos el papel cambiante de la OSHA, el impacto económico de la seguridad y el enfoque de los programas de seguridad en las operaciones de negocios. Posteriormente, explicamos el problema del robo de identidad y analizamos las consecuencias de las lesiones por tensión repetitiva y el propósito de la ergonomía. A continuación, explicamos el efecto de la violencia laboral y doméstica en las empresas y describimos la naturaleza del estrés y el desgaste así como las fuentes de estrés y los medios para manejarlo. Más adelante, describimos los propósitos de los programas de bienestar, la importancia de los programas de acondicionamiento físico y de abuso de sustancias y la razón de los programas de asistencia a los empleados. Este capítulo finaliza con un análisis del impacto del tabaquismo y de los posibles efectos del SIDA en el lugar de trabajo.

## La naturaleza, el papel de la seguridad y la salud

En nuestro análisis, la **seguridad** implica la protección de los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes de trabajo. La **salud** se refiere a la ausencia de enfermedad física o emocional en los empleados. Los problemas en estas áreas afectan la productividad y la calidad de la vida laboral. Pueden reducir la eficacia de una empresa y la moral de sus empleados. De hecho, las lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo son más comunes de lo que supone la mayoría de las personas y cuestan al país incluso más que el SIDA o la enfermedad de Alzheimer. Muchos ciudadanos subestiman enormemente las lesiones relacionadas con el trabajo como un factor que forma parte de los costos de la atención médica en Estados Unidos.

Aunque los gerentes de línea son los principales responsables de mantener un ambiente laboral seguro y saludable, los profesionales de recursos humanos recurren a personal capacitado para ayudarlos a manejar estos asuntos. Además, el gerente de recursos humanos es frecuentemente responsable de coordinar y supervisar los programas de seguridad y salud.

## Ley de Seguridad y Salud Ocupacional

La legislación federal más importante en el área de la seguridad y la salud es la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional de 1970. El propósito de esta ley es garantizar un lugar de trabajo seguro y saludable para todos los trabajadores estadounidenses. No hay duda de que la intención de la ley está justificada. Las organizaciones deben esforzarse por lograr estas metas si desean alcanzar su máximo potencial productivo.

La aplicación de la ley por medio de la Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA) modificó drásticamente el papel de la administración en el área de la seguridad y la salud. Las sanciones económicas sirven como recordatorios a la industria de los beneficios de mantener condiciones laborales seguras y saludables. Los costos elevados

## 3 OBJETIVO

Explicar el papel de la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional.



Web Wisdom

Seguridad y salud en el lugar de trabajo

[www.lir.msu.edu/hotlinks/safety.htm](http://www.lir.msu.edu/hotlinks/safety.htm)

Este sitio Web ofrece diversos vínculos relacionados con la seguridad y la salud en el lugar de trabajo.

del seguro de compensación de los trabajadores, el gasto en capacitación de nuevos empleados y el hecho de que los empleos riesgosos exigen un salario más alto también mantienen en la mente de los gerentes los asuntos de seguridad y salud.

Para la implementación de la ley, el administrador de la OSHA, John Henshaw, afirma que está autorizando medidas de ejecución más estrictas para empresas de manufactura y otros empleadores que violan constantemente las normas de salud y seguridad. Esta nueva política aumentará la vigilancia de las empresas que han recibido citatorios de “muchísima gravedad”, debido a acusaciones por violaciones deliberadas y la incapacidad de corregir riesgos observados anteriormente. Esta política hará más rígidas las prácticas de ejecución, pero no cambiará el énfasis en mejorar el apoyo al cumplimiento y reducir la dependencia en las multas de la OSHA. La OSHA ha establecido acuerdos con varias empresas, como Dow Chemical, para fomentar la educación en seguridad y aumentar su alcance.<sup>5</sup>

La OSHA ha advertido a más de 14,000 empleadores de todo el país que sus tasas de lesiones y enfermedades son más altas que el promedio y los ha motivado a tomar medidas para reducir los riesgos y proteger a sus trabajadores. La OSHA ofrece apoyo para reducir estas tasas. La administración sugiere, entre otras cosas, la contratación de consultores externos de seguridad y salud y el uso de los servicios gratuitos de consulta en seguridad y salud que proporciona la OSHA en diversos estados. Los 14,200 lugares mencionados aparecen en una lista ordenada alfabéticamente, por estado, en el sitio Web de la OSHA en [http://www.osha.gov/as/opa/foia/hot\(under\)9.html](http://www.osha.gov/as/opa/foia/hot(under)9.html).<sup>6</sup> Esta lista incluye a 1,692 empresas constructoras, que representan el 11.9 por ciento del total.<sup>7</sup>

De acuerdo con la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos, los trabajadores de la rama manufacturera poseen la cifra más alta de enfermedades y lesiones relacionadas con el trabajo, aunque el empleo de manufactura sigue disminuyendo en Estados Unidos. La OSHA calcula que alrededor de una tercera parte de las demandas de compensación de trabajadores, es decir entre 15 y 18 mil millones de dólares, se destinan al pago de costos médicos y salarios caídos. Sin embargo, ésta es sólo la punta del iceberg, ya que un accidente con pérdida de días de trabajo requiere también la reprogramación de la producción y de trabajadores e incluso el reclutamiento, la selección y la capacitación de un trabajador de reemplazo mientras el empleado lesionado se recupera.<sup>8</sup>

Aún con el apoyo de 21 estados y dos territorios donde operan los planes estatales aprobados por la OSHA y que incluyen al sector privado, es probable que el empleador promedio no vea a un inspector de la OSHA a menos que un empleado promueva una inspección. Cuando los inspectores de la OSHA llegan a una empresa, el empleador tiene la opción de negar al inspector el acceso al lugar de trabajo. En estos casos, se le exigirá a la OSHA obtener una orden para proceder con la inspección. Si el empleador niega el acceso para ver ciertos documentos, la OSHA debe obtener una notificación administrativa. La tabla 11.1 muestra las categorías de violaciones más comunes que dan lugar a las notificaciones de la OSHA. Como podemos ver, las categorías que ocupan el primero y quinto lugar, destacan la necesidad de la educación al proporcionar un lugar de trabajo seguro.

Alrededor del 70 por ciento de las inspecciones de la OSHA se deben a quejas de los empleados. Bajo la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional, un empleado puede legalmente negarse a trabajar cuando existen las siguientes condiciones:

- El empleado tiene un temor razonable a la muerte, enfermedad o daño físico grave.
- El daño es inminente.

**Tabla 11.1 Principales categorías responsables de notificaciones de la OSHA**

Categoría	Área de interés	Violaciones
1	No existe un programa escrito de comunicación de riesgos.	2,496
2	Falta de resguardos de máquinas.	1,446
3	Falta de programas y procedimientos escritos de bloquear/rotular.*	1,191
4	Falta de etiquetas en recipientes peligrosos.	1,179
5	No proporcionar a los empleados capacitación en riesgos ocupacionales.	982

\*Bloquear/rotular se refiere a reparaciones eléctricas durante las cuales se deben apagar, bloquear o rotular los interruptores de electricidad, de tal manera que no se enciendan mientras se repara un sistema eléctrico.

Fuente: Kent Beall, “Safety’s Payback”, *Industrial Distribution* 91 (julio de 2002): S6.



*Web Wisdom*

Vínculos de RH de la SHRM

[www.shrm.org/hrlinks/Links.asp?Category=110](http://www.shrm.org/hrlinks/Links.asp?Category=110)

Este sitio Web de la SHRM aborda temas sobre seguridad, salud y bienestar.

- Hay poco tiempo para presentar una queja ante la OSHA y lograr que se corrija el problema.
- El trabajador ha informado la situación al empleador y ha solicitado la corrección del problema, pero el empleador no ha tomado medidas.

#### 4 OBJETIVO

Examinar el papel cambiante de la OSHA.

### Papel cambiante de la OSHA

Desde su formación, la OSHA ha revisado su misión. La intención actual es dar a los empleadores una opción entre la asociación y la aplicación tradicional, con el fin de inyectar sentido común a la regulación y aplicación, así como eliminar la burocracia innecesaria. Por supuesto, el propósito general es reducir las lesiones, enfermedades y muertes. Para ayudar a las empresas pequeñas, la OSHA amplía su apoyo, reduce las sanciones y coloca más de sus materiales informativos en formatos electrónicos, incluyendo CD-ROMs y sitios de Internet. El director de la OSHA ha destacado que no se sancionará a estas empresas por violaciones si buscan el apoyo de la OSHA para corregir los problemas.

Las percepciones generales de la OSHA no han sido siempre positivas. No obstante, parece que la OSHA ha superado la mayoría de las críticas pasadas. Una encuesta reciente que Gallup realizó a casi 2,500 trabajadores reveló que estaban satisfechos o muy satisfechos con sus tratos con la administración. Más del 87 por ciento de los trabajadores y empleadores calificó como satisfactorio el profesionalismo, la capacidad y el conocimiento del personal de la OSHA.<sup>9</sup> Janice Ochenkowski, vicepresidenta de Asuntos Externos de la Risk & Insurance Management Society, Inc., dijo, "Estamos muy contentos con la dirección que está tomando la OSHA . . . es fabuloso que la OSHA se siga esforzando en trabajar con las empresas estadounidenses para aumentar la seguridad de los lugares de trabajo".<sup>10</sup> Los profesionales de RH más antiguos, recuerdan la época cuando pocas personas que representaban a la industria hubieran hecho una declaración de ese tipo.

#### 5 OBJETIVO

Describir el impacto económico de la seguridad y explicar el enfoque de los programas de seguridad en las operaciones de negocios.

### Seguridad: el impacto económico

Las muertes y lesiones de todo tipo relacionadas con el trabajo se traducen en una cuota alta, no sólo en términos de miseria humana, sino también de pérdida económica. Con frecuencia, los costos financieros elevados se transfieren al consumidor en la forma de precios más altos. Por lo tanto, las muertes y lesiones relacionadas con el trabajo afectan a todos, directa o indirectamente. Los riesgos de seguridad pueden ser significativos para los empleadores. Además de los costos de compensación de los trabajadores, la OSHA puede imponer multas considerables. Por ejemplo, una amputación que ocurrió en una empresa de manufactura de autopartes, con sede en Ohio, tuvo como consecuencia la imposición de multas por la OSHA que ascendió a un total de 176,250 dólares por numerosas violaciones en resguardos de máquinas, procedimientos de bloquear/rotular y la falta de un programa de seguridad.<sup>11</sup> Los costos indirectos relacionados con la rotación de personal y la pérdida de productividad se sumaron a los gastos.

El Consejo Nacional de Seguridad calculó que los costos totales de las lesiones de trabajo en el año 2000, estuvieron por encima de los 131 mil millones de dólares (véase la tabla 11.2).<sup>12</sup> La tasa general de lesiones y enfermedades en el trabajo cayó 3 por ciento en el año 2000, continuando con una tendencia descendente. Los trabajadores de la manufactura experimentaron la tasa más alta de lesiones y enfermedades, la cual fue de 9 casos por 100 trabajadores en el año 2000. Otras tasas para sectores industriales importantes fueron de 7.1 por 100 para la agricultura, la silvicultura y la pesca; 4.7 por 100 para la minería; 8.3 por 100 para la construcción; 6.9 por 100 para el transporte y 5.9 por 100 para el comercio al mayoreo y al menudeo. Existen más detalles disponibles sobre los datos de lesiones y enfermedades que ofrece la Oficina de Estadísticas Laborales en [www.bls.gov](http://www.bls.gov).<sup>13</sup>

Las empresas han recorrido un largo camino para reconocer la importancia y los beneficios en costos de la seguridad. Los lugares de trabajo son más seguros gracias a los esfuerzos de los empleadores, empresas aseguradoras, sindicatos y organismos estatales y federales. Los profesionales de la seguridad se esfuerzan por reducir los costos de la compensación de los trabajadores, al igual que las empresas aseguradoras, que trabajan para mantener bajos tanto sus propios costos como los de sus clientes. Todas las partes reconocen el valor y los beneficios de un lugar de trabajo seguro.<sup>14</sup>

Algunas personas se sorprenden al descubrir que los accidentes de vehículos de motor son la causa número uno de muerte en el trabajo. Desde 1980, aunque las muertes

**Tabla 11.2 Costos de lesiones de trabajo**

El verdadero costo de las muertes y lesiones relacionadas con el trabajo para la nación, los empleadores y las personas es mucho mayor que el costo por sí solo del seguro de compensación del trabajador. Las cifras que se presentan a continuación muestran los cálculos que realizó el Consejo Nacional de Seguridad de los costos totales de muertes y lesiones ocupacionales. Los procedimientos de estimación de los costos se revisaron para la edición de *Accident Facts* de 1993. En general, los cálculos de los costos no son comparables de un año a otro. En tanto que surgen datos adicionales o más precisos, se usan de ese año en adelante. Las cifras calculadas anteriormente no se han revisado.

**Costo total en el año 2000 . . . . .131.2 mil millones de dólares**

Incluye pérdidas salariales y de productividad de 67.6 mil millones de dólares, costos médicos de 24.2 mil millones de dólares y gastos administrativos de 22.3 mil millones de dólares. Incluye costos para el empleador de 11.5 mil millones de dólares, como el valor monetario

del tiempo perdido por trabajadores distintos a los que sufrieron lesiones incapacitantes, afectados directa o indirectamente por las lesiones, y el costo del tiempo requerido para investigar las lesiones, redactar informes de lesiones, etc. Además, incluye daños a vehículos de motor en accidentes de trabajo por un monto de 2.2 mil millones de dólares y pérdidas por incendio de 3.4 mil millones de dólares.

**Costo por trabajador . . . . .960 dólares**

Esta cifra indica el valor de bienes o servicios que cada trabajador debe producir para compensar el costo de las lesiones de trabajo. *No* es el costo promedio de una lesión de trabajo.

**Costo por muerte . . . . .980,000 dólares**

**Costo por lesión incapacitante . . . . .28,000 dólares**

Estas cifras incluyen los cálculos de pérdidas salariales, gastos médicos, gastos administrativos y costos para el empleador y excluyen los costos de daños a la propiedad, con excepción a vehículos de motor.

Fuente: *Injury Facts* (Chicago, IL: National Safety Council, 2001): 49.

en el lugar de trabajo disminuyeron casi a la mitad, los accidentes automovilísticos representaron el 25 por ciento del total, los homicidios el 14 por ciento y los accidentes con maquinaria el 13 por ciento.<sup>15</sup>

**El enfoque de los programas de seguridad**

Las causas básicas de los accidentes son las políticas y decisiones de seguridad erróneas de la administración, factores personales y factores ambientales. Si estos factores son deficientes, dan como resultado condiciones laborales y/o acciones de los empleados poco seguras. Las causas directas de los accidentes provienen de liberaciones no planeadas de energía y/o material peligroso. No importa cuál sea la causa, el resultado es un accidente (véase figura 11.1). Todo empleador necesita contar con un programa de seguridad integral funcionando, sin importar el grado de peligro que exista.<sup>16</sup> Los programas de seguridad logran su propósito en dos formas: una, centrándose en las *acciones poco seguras de los empleados* y la otra, en las *condiciones laborales poco seguras*.



OSHA  
www.osha.gov  
Este sitio Web es la página inicial de la Administración de Seguridad y Salud Ocupacional.



**Figura 11.1** Causas de accidentes  
Fuente: Administración de Seguridad y Salud Ocupacional



### Acciones poco seguras de los empleados

La capacitación y orientación de los nuevos empleados que destaca la seguridad es especialmente importante. Los meses iniciales del empleo son con frecuencia decisivos debido a que las lesiones de trabajo disminuyen con los años de servicio. El primer enfoque de un programa de seguridad es crear un ambiente psicológico y actitudes de los empleados que fomenten la seguridad. Cuando los trabajadores piensan consciente o inconscientemente en la seguridad, los accidentes disminuyen. Esta actitud debe impregnar las operaciones de la empresa; además, es fundamental una política empresarial sólida que destaque la seguridad y la salud. Por ejemplo, la política de una empresa química importante establece: "Es una política de la empresa que todos los empleados sean asignados a un lugar de trabajo seguro y saludable. Sobre todo, deseamos la prevención de accidentes en todas las etapas de nuestras operaciones. Para lograr este fin, requeriremos la cooperación absoluta de todos los empleados". Como se infiere en esta política, la seguridad del lugar de trabajo no es tarea de un solo empleado. Aunque existe el peligro de que la responsabilidad de todos se convierta en la responsabilidad de nadie, un ambiente realmente seguro requiere el esfuerzo de todos, desde la administración de alto nivel hasta el empleado de nivel más bajo. Aunque cada persona que trabaja en una empresa debe ser motivada a participar con soluciones para problemas potenciales de seguridad, los gerentes de la empresa deben tomar el liderazgo. El papel singular de la administración es claro, ya que la OSHA asigna al empleador la responsabilidad principal de la seguridad de los empleados.

### Condiciones laborales poco seguras

El segundo enfoque hacia el diseño de programas de seguridad es desarrollar y mantener un ambiente laboral físico seguro. Aquí, modificar el ambiente se convierte en el punto central para evitar accidentes. Aunque Joe, un operador de máquinas, haya estado despierto toda la noche cuidando a un hijo enfermo y apenas pueda mantener los ojos abiertos, el equipo de seguridad de su máquina lo ayudará a protegerse. La administración debe crear un ambiente físico en el que no ocurran accidentes. Esta área es donde la OSHA ha tenido su mayor influencia.

### Desarrollo de programas de seguridad

La prevención de accidentes en el lugar de trabajo requiere la planeación de programas de seguridad. Los planes pueden ser relativamente sencillos, como para una tienda pequeña, o más complejos y sofisticados, como para una planta grande de ensamblaje de automóviles. Sin importar el tamaño de la organización, el apoyo de los niveles directivos es esencial para que los programas de seguridad sean eficaces. Los directivos de una empresa deben estar conscientes del sufrimiento humano y las pérdidas económicas enormes que resultan como consecuencia de los accidentes.

La tabla 11.3 muestra algunas de las razones para que un programa de seguridad reciba el apoyo de los directivos. Esta información sugiere que la productividad perdida de un solo trabajador lesionado no es el único factor que se debe tomar en cuenta, ya que se

#### Dilema Ético

### Eliminación ilegal de desechos

Usted se da cuenta de que la empresa que se encarga de eliminar los desechos de su planta no sigue las directrices de la Agencia de Protección Ambiental. La empresa vierte los desechos tóxicos por la noche en un espacio de tierra rehabilitada cerrado que se localiza a 10 kilómetros de la planta. Para empeorar las cosas, su cuñado dirige la empresa de eliminación de desechos. Usted ya le hizo una advertencia y se acaba de enterar de que él sigue eliminando los desechos ilegalmente. Usted lo confronta, diciéndole que usará la línea directa para reportarlo si elimina los desechos ilegalmente una vez más, pero él lo amenaza con involucrarlo si usted da el aviso.

**¿Qué haría usted?**

**Tabla 11.3 Razones para que un programa de seguridad reciba el apoyo de los directivos**

- **Pérdida personal.** El dolor físico y la angustia mental relacionados con las lesiones son siempre desagradables e incluso traumáticos para un trabajador lesionado. Algo todavía más preocupante es la posibilidad de una discapacidad permanente o incluso la muerte.
- **Pérdida económica para los empleados lesionados.** La mayoría de los empleados están cubiertos por los planes de seguro empresarial o el seguro contra accidentes personales. Sin embargo, cualquier lesión puede ocasionar pérdidas económicas que no estén cubiertas por el seguro.
- **Pérdida de la productividad.** Cuando un empleado está lesionado, hay una pérdida de la productividad para la empresa. Además de las pérdidas evidentes, existen a menudo costos ocultos. Por ejemplo, un trabajador sustituto puede necesitar capacitación adicional para reemplazar al empleado lesionado. Aunque haya otro trabajador disponible para ocupar el puesto del empleado lesionado, la eficiencia puede sufrir.
- **Primas de seguros más altas.** Las primas del seguro de compensación de los trabajadores se basan en el historial de cobros de seguro del empleador. La posibilidad de ahorros relacionados con la seguridad de los empleados proporciona cierto incentivo para establecer programas formales.
- **Posibilidad de multas y encarcelamiento.** Desde la promulgación de la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional, la violación deliberada y repetida de sus disposiciones puede tener como consecuencia sanciones graves para el empleador.
- **Responsabilidad social.** Muchos ejecutivos se sienten responsables de la seguridad y salud de sus empleados. Varias empresas tenían programas de seguridad excelentes muchos años antes de que existiera la OSHA. Estas empresas entienden que un ambiente laboral seguro no es sólo conveniente para la empresa; proporcionar un lugar así es la acción correcta.

afecta cada etapa de la administración de recursos humanos. Por ejemplo, la empresa puede tener dificultad para reclutar si adquiere la reputación de ser un lugar de trabajo poco seguro. Las relaciones con los empleados se deterioran si los trabajadores creen que la administración no se preocupa lo suficiente por ellos como para proporcionarles un lugar de trabajo seguro. Las empresas se darán cuenta del incremento de los costos de compensación cuando deban pagar una prima para atraer solicitantes calificados y retener a los empleados valiosos. El mantenimiento de una fuerza laboral estable puede volverse muy difícil si los empleados perciben que su lugar de trabajo es peligroso.

**Análisis de riesgos en el trabajo.** La meta principal de los profesionales de la seguridad y la salud es evitar lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo. Las empresas logran esta meta de varias maneras: educando a los trabajadores en los riesgos relacionados con su trabajo, instalando controles de ingeniería, definiendo los procedimientos laborales seguros y prescribiendo el equipo de protección personal adecuado. El **análisis de riesgos en el trabajo (ART)** es un proceso de pasos múltiples diseñado para estudiar y analizar una tarea o puesto y después dividir esa tarea en pasos que proporcionen los medios para eliminar los riesgos relacionados. El ART puede producir un impacto importante en el desempeño de la seguridad. Este análisis da lugar a un procedimiento detallado por escrito para llevar a cabo en forma segura muchas tareas dentro de una planta. Un programa exitoso de ART presenta varios elementos claves: apoyo de la administración, capacitación de supervisores y empleados, programa por escrito y supervisión de la administración.<sup>17</sup> La publicación 3071 de la OSHA (revisada en 2002), *Análisis de Riesgos en la Seguridad del Empleo*, es un buen texto para realizar un ART.

**Ley de Reautorización y Enmiendas del Superfondo, Título III (SARA,** por sus siglas en inglés; Superfund Amendments Reauthorization Act). La SARA requiere que las empresas comuniquen con más apertura los riesgos relacionados con los materiales que utilizan y producen, así como con los desperdicios que generan. Aunque la SARA existe desde hace varios años, muchas empresas todavía no cuentan con un programa satisfactorio para el cumplimiento de esta ley. La norma de comunicación de riesgos encabeza a menudo la lista de las violaciones a la OSHA, como vimos en la tabla 11.1. El cumplimiento de esta norma parece ser relativamente sencillo y poco costoso, excepto cuando las organizaciones ignoran sus disposiciones.

**Participación de los empleados.** Una manera de fortalecer un programa de seguridad es incluir la participación de los empleados, ya que esto les proporciona una sensación de logro. Para evitar accidentes, cada trabajador debe hacer un compromiso personal con las prácticas laborales seguras. Un concepto de equipo, en el que los empleados se cuidan unos a otros como una obligación moral, es una meta valiosa. Los supervisores

#### Análisis de riesgos en el trabajo (ART):

Un proceso de pasos múltiples diseñado para estudiar y analizar una tarea o trabajo y después dividir esa tarea en pasos que proporcionen los medios para eliminar los riesgos relacionados.

pueden mostrar apoyo al programa de seguridad haciendo cumplir de manera consciente las normas de seguridad y apegándose ellos mismos a las normas. La participación en estos equipos ayuda a formar actitudes positivas y los empleados desarrollan un sentido de propiedad del programa. Los empleados que participan, pueden adquirir interés no sólo en asuntos de seguridad, sino también en las formas de mejorar la productividad.

**El ingeniero de seguridad.** En muchas empresas, un miembro del staff coordina el programa de seguridad general. Los títulos de *ingeniero de seguridad* y *director de seguridad* son comunes. Una de las tareas principales del ingeniero de seguridad es proporcionar capacitación en seguridad a los empleados de la empresa. Esto implica enseñar a los gerentes de línea los méritos de la seguridad, así como reconocer y eliminar las situaciones poco seguras. Aunque el ingeniero de seguridad opera básicamente con una capacidad de asesor, una persona bien informada y asertiva que posea esta capacidad puede ejercer mucha influencia en la organización. Algunas corporaciones importantes también tienen *departamentos de manejo de riesgos* que pronostican las pérdidas relacionadas con factores que influyen en la seguridad y preparan defensas legales en caso de demandas.

### **Investigación de accidentes**

Los accidentes ocurren incluso en las empresas que están más conscientes de la seguridad. Una organización debe evaluar cada incidente para determinar su causa y garantizar que no vuelva a ocurrir, ya sea que el accidente ocasione o no una lesión. El ingeniero de seguridad y el supervisor de línea investigan los accidentes en forma conjunta. Una de las responsabilidades de todo supervisor es evitar accidentes. Para lograrlo, el supervisor debe aprender a través de la participación activa en el programa de seguridad, por qué ocurren los accidentes, cómo y dónde ocurren y quiénes están involucrados. Los supervisores obtienen muchos conocimientos sobre la prevención de accidentes cuando ayudan a preparar los informes de los accidentes. La Forma 300 de la OSHA proporciona espacio para una descripción del establecimiento, nombre, ciudad y estado, seguido por un espacio de una línea para registrar cada lesión y enfermedad.

### **Evaluación de los programas de seguridad**

Probablemente, el mejor indicador de un programa de seguridad exitoso es la reducción de la *frecuencia* y la *gravedad* de las lesiones y enfermedades. Por lo tanto, las estadísticas que incluyen el número de lesiones y enfermedades (tasa de frecuencia) y la cantidad de tiempo de trabajo perdido (tasa de gravedad) se usan con frecuencia en la evaluación del programa. Además de los criterios de evaluación del programa, un sistema de información eficaz ayuda a garantizar que los accidentes se informen y reciban atención. Al iniciar un nuevo programa de seguridad, el número de accidentes puede disminuir en forma significativa. Sin embargo, algunos supervisores no reportan ciertos accidentes para que las estadísticas de sus unidades luzcan mejor. La evaluación apropiada de un programa de seguridad depende del registro y el informe exacto de la información.

Para que la evaluación sea útil, las organizaciones deben usar las conclusiones que derivan de ella con el fin de mejorar el programa de seguridad. Recolectar los datos y después permitir que esta información se emplove en el escritorio del director de seguridad no resolverá los problemas ni evitará accidentes. Los investigadores de accidentes deben comunicar los resultados a los directivos y a los gerentes de línea para obtener mejoras. Además, la mayoría de los empleadores envía por correo o transmiten electrónicamente los registros de lesiones y enfermedades ocupacionales directamente a la OSHA.

### **Razón de las tendencias hacia la seguridad y la salud**

Existen razones sólidas que explican el aumento de la atención hacia la seguridad en las organizaciones. Además de los requisitos legales, las razones de este interés incluyen los siguientes aspectos de negocios:

- **Rentabilidad.** Los empleados sólo producen cuando están en el trabajo. Además de los gastos relacionados con los costos médicos, otros factores como la pérdida de producción y el aumento de las necesidades de reclutamiento y capacitación aumentan los gastos de una empresa cuando un empleado se lesiona o enferma.

- *Relaciones públicas y con los empleados.* Un buen registro de seguridad proporciona a las empresas una ventaja competitiva. Las empresas con registros de seguridad excelentes poseen un medio eficaz para reclutar y retener a los buenos empleados.
- *Disminución de la responsabilidad.* Un programa de seguridad eficaz puede disminuir la responsabilidad ejecutiva y corporativa en demandas interpuestas por empleados que se lesionan.
- *Marketing.* Un registro de seguridad positivo puede ayudar a las empresas a ganar contratos.
- *Productividad.* Un programa de seguridad eficaz puede aumentar la productividad y el estado de ánimo de los empleados y al mismo tiempo disminuye los costos crecientes.

## 6 OBJETIVO

Explicar el problema del robo de identidad.

## Una nueva amenaza para la protección: robo de identidad

Los problemas empezaron en Ligand Pharmaceuticals, Inc., con sede en San Diego, cuando una empleada encontró una caja en un armario de almacenamiento. Dentro de la caja, descubrió los registros de personal de 38 ex empleados de una empresa que Ligand adquirió unos años antes. Con la información de estos archivos que incluía nombres, direcciones, números de Seguridad Social, fechas de nacimiento y otra información, la empleada y sus socios de manera fraudulenta, rentaron tres apartamentos, manejaron 20 cuentas de teléfonos celulares y abrieron más de 25 cuentas de tarjetas de crédito. Después, compraron 100,000 dólares en bienes.<sup>18</sup>

El robo de identidad es uno de los crímenes de cuello blanco de mayor crecimiento en el país. En un solo estado, Nueva York, se reportaron casi 12,700 casos en 2002, un aumento del 80 por ciento con relación al año anterior. El crimen se ha vuelto tan frecuente que las agencias de protección al consumidor y la industria financiera han creado una lista establecida de pasos que las víctimas pueden tomar para limpiar su nombre. La Comisión Federal de Comercio posee información útil en su sitio de Internet en [www.ftc.gov](http://www.ftc.gov).<sup>19</sup>

Los robos de identidad, como el que experimentó Ligand, proceden de muchas fuentes. Sin embargo, tienen una importancia especial para el departamento de RH, ya que éste es el que normalmente se responsabiliza de los registros de personal que contienen datos importantes. Además de dañar a las víctimas psicológicamente, el robo de identidad también es costoso. A nivel nacional, los consumidores perdieron más de 34 millones de dólares el año pasado debido al robo de identidad y a otras estafas.<sup>20</sup> La FTC (Federal Trade Commission; Comisión Federal de Comercio) calcula que la víctima promedio le cuesta 1,000 dólares en llamadas telefónicas de larga distancia, gastos notariales, costos de correo y salarios perdidos para recuperar el orden de su vida financiera después de que ocurre un robo de identidad. Las organizaciones pueden reducir el problema manejando los datos personales, sobre todo los números de la Seguridad Social, como confidenciales más que de manera casual.<sup>21</sup> A continuación, analizamos la lesión por tensión repetitiva, otro problema importante de la industria.

## 7 OBJETIVO

Analizar las consecuencias de las lesiones por tensión repetitiva.

## Lesiones por tensión repetitiva (LTR)

La Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos (BLS, por sus siglas en inglés; U. S. Bureau of Labor Statistics) informa que las lesiones por tensión repetitiva ocasionan el 25 por ciento de los casos de ausencia laboral y que los padecimientos relacionados con el trauma repetido son responsables de casi el 60 por ciento de todas las enfermedades laborales.<sup>22</sup> El **síndrome del túnel del carpo (STC)**, una LTR común, es ocasionado por la presión sobre el nervio mediano a nivel de la muñeca como consecuencia de la flexión y extensión repetitiva de ésta. Las personas que adquieren esta LTR experimentan dolor, entumecimiento u hormigueo en las manos o la muñeca, agarre débil, tendencia a soltar los objetos, sensibilidad al frío y, en etapas posteriores, deterioro muscular, sobre todo en el pulgar.

La BLS informó también que se registraron casi 28,000 casos de síndrome del túnel del carpo en 1999 y que este síndrome es actualmente la causa principal de la pérdida de días de trabajo, perdiendo la mitad de los enfermos 30 o más días de trabajo al año. Los enfermos que padecen el STC pasan un promedio de 27 días fuera del trabajo, en

### Síndrome del túnel del carpo (STC):

Una enfermedad ocasionada por la flexión y extensión repetitiva de la muñeca.

comparación con 20 días para las personas que han sufrido una amputación y 17 días para las víctimas de una fractura.<sup>23</sup> Las personas que usan sus manos y muñecas de manera repetida tienden a desarrollar el síndrome del túnel del carpo. Los ilustradores, carpinteros, trabajadores de la línea de ensamblaje y personas cuyos empleos les exigen trabajar en computadoras personales son los más afectados. El aumento del reconocimiento de que estas lesiones pueden recibir una indemnización se relaciona también con el gran número de demandas de compensación de los trabajadores.

### Controversia con el STC

Un estudio reciente que demostró que los usuarios de computadoras no tienen un riesgo elevado de desarrollar síndrome del túnel del carpo ha causado controversia entre algunos especialistas en este síndrome. La Academia Americana de Neurología dirigió un estudio realizado por la Clínica Mayo que evaluó la relación entre los operadores de teclados y el STC. Descubrieron que no existe *ninguna* evidencia de que el uso de un teclado, incluso siete horas al día, ocasione el STC.<sup>24</sup> Los críticos del estudio desafiaron su diseño y algunos afirman que los resultados no demuestran que el uso de una computadora no aumenta el riesgo del STC, sino que las lesiones por tensión repetitiva se pueden evitar con la introducción de práctica de trabajo correctas.<sup>25</sup> Sin embargo, si el estudio de la Clínica Mayo es válido, ha habido un número increíble de casos mal diagnosticados de STC.

### Factores no relacionados con el trabajo

Algunos estudios sugieren que más de la mitad de los casos de STC no se relacionan con el trabajo. Varios factores pueden hacer que un empleado tenga una predisposición a este síndrome, como el género y la edad, ya que alrededor del 70 por ciento de los casos de STC se presentan en mujeres de mediana edad.

Un congreso del Colegio Australiano de Cirujanos realizado en 2001 estableció que la frecuencia más alta de STC se presenta en mujeres en edad de la menopausia que son obesas, diabéticas y fumadoras.<sup>26</sup> A la luz de la investigación reciente sobre el STC, los empleadores pueden examinar con más detalle las demandas por STC, incluyendo los diagnósticos médicos de este síndrome.

### Medidas preventivas

Los hallazgos de la investigación reciente no han cambiado el hecho de que las lesiones por tensión repetitiva sí ocurren. La buena noticia es que el síndrome del túnel del carpo es prevenible o por lo menos es posible reducir su gravedad. Los gerentes pueden proporcionar mobiliario ergonómico, sobre todo sillas y asegurarse que los monitores de las computadoras estén a nivel de los ojos y los teclados a nivel del codo. Los empleados también pueden cooperar comunicando los primeros síntomas de LTR y tomando las medidas siguientes:<sup>27</sup>

- Descansar la mano y la muñeca en una posición neutral.
- No realizar las actividades exactas que ocasionaron el síndrome.
- Tomar medicamentos antiinflamatorios no esteroides.
- Evitar cualquier terapia física que tenga el objetivo de ejercitar los grupos de tendones y músculos de la mano hasta después de que los síntomas hayan desaparecido.

Entre otras acciones sugeridas están: mantener las muñecas rectas, tomar descansos para hacer ejercicios de estiramiento, alternar las tareas, cambiar de posición constantemente, ajustar la altura de la silla, trabajar con los pies apoyados en el suelo y estar conscientes de la postura. Muchas de estas acciones sugieren la necesidad de la ergonomía, que es el siguiente tema.

## 8 OBJETIVO

Examinar el propósito de la ergonomía.

### Ergonomía:

El estudio de la interacción humana con tareas, equipo, herramientas y el ambiente físico.

## Ergonomía

Un enfoque específico para abordar los problemas de salud, como las lesiones por tensión repetitiva, y mejorar el desempeño es la ergonomía. La **ergonomía** es el estudio de la interacción humana con tareas, equipo, herramientas y el ambiente físico. El objetivo de la ergonomía es adaptar la máquina y el ambiente laboral a la persona, más que pedirle a la

persona que se adapte. La ergonomía incluye todos los intentos para estructurar las condiciones laborales de tal manera que maximicen la conservación de la energía, fomenten la buena postura y permitan a los trabajadores funcionar sin dolor ni daño. La incapacidad para utilizar la ergonomía ocasiona fatiga, desempeño pobre y lesiones por tensión repetitiva.

## El Congreso y la OSHA

El Congreso revocó las normas ergonómicas controvertidas de la OSHA en 2001 de acuerdo con la Ley de Revisión por el Congreso. En abril de 2002, la OSHA respondió a esta acción comunicando un aviso público de que diseñaría nuevas directrices para abordar los riesgos ergonómicos. Sin embargo, las directrices ergonómicas no serán obligatorias y no pueden tener carácter de ley. Las directrices simplemente interpretan la política de la administración en un momento específico.<sup>28</sup> Hasta que las normas ergonómicas estén presentes en la legislación, parece ser que la OSHA carecerá de autoridad para hacer cumplir las normas ergonómicas en las empresas. Esto convendrá a algunas partes que están a favor del cumplimiento voluntario de las normas, pero no serán satisfactorias para otras, incluyendo a la AFL-CIO (American Federation of Labor-Congress of Industrial Organizations; Federación Americana del Trabajo-Congreso de Organizaciones Industriales), que ha apoyado las regulaciones estrictas. Por otro lado, James W. Stanley vicepresidente de seguridad y salud de AK Steel Corporation y ex director regional de cumplimiento de la OSHA, considera que no existe un problema grave. Por ejemplo, comenta que su empresa tiene una tasa registrada por la OSHA menor a dos alteraciones músculo-esqueléticas (AME) por cada 100 trabajadores. “Eso es difícilmente una epidemia”, declaró.<sup>29</sup> Al parecer, existe una falta evidente de consenso en cuanto a la necesidad de una nueva regla.

Mientras tanto, la OSHA sigue trabajando de cerca con los grupos de interés para diseñar directrices específicas para la industria y las tareas con el fin de proteger a los trabajadores de lesiones y enfermedades relacionadas con la ergonomía.<sup>30</sup> La OSHA anunció recientemente sus planes de integrar un Comité Nacional de Asesoría en Ergonomía. El comité de 15 miembros forma parte de la estrategia de la OSHA para reducir las lesiones y enfermedades relacionadas con la ergonomía en el lugar de trabajo. El comité estará integrado por personas con experiencia o expertos con conocimientos de ergonomía.<sup>31</sup>

Para muchas empresas, existe un problema que necesita corrección. La pregunta es si necesitarán una legislación federal o si el sector privado está dispuesto a llevar a cabo la tarea. California ha sido líder en la regulación ergonómica y que posee una norma que entró en vigor en 1999. Si muchos otros estados siguen esta dirección, algunos expertos creen que la carga ocasionada por normas desiguales e incongruentes en los estados conducirá finalmente a la regulación federal.<sup>32</sup>

## Beneficios de la ergonomía

Es evidente que existe un beneficio económico por usar la ergonomía. Por ejemplo, cuando Compaq introdujo sus normas de salud y seguridad a principios de la década de los noventa, las tasas de lesiones disminuyeron 175 por ciento aunque su fuerza laboral se triplicó a una cifra de 68,000 empleados. Empresas como Allied Signal han descubierto que un ambiente laboral ergonómico no sólo ayuda a los empleados, sino que también es un buen negocio. Los informes muestran que la empresa ahorra alrededor de 2 millones de dólares anuales en costos de compensación de los trabajadores.<sup>33</sup> Otras empresas también descubrieron que el mejoramiento del ambiente de trabajo incrementa el estado de ánimo de los empleados, disminuye las tasas de lesiones y genera un buen rendimiento sobre la inversión (ROI, por sus siglas en inglés; return on investment). La participación de los empleados en el diseño y la implementación de programas de seguridad y salud, aumenta las oportunidades de éxito de estos programas.<sup>34</sup>

Otra amenaza para la seguridad y la protección de las personas en el empleo es la violencia en el lugar de trabajo. En la siguiente sección analizamos las diversas repercusiones de este fenómeno.

## 9 OBJETIVO

Explicar los efectos de la violencia laboral y doméstica en las empresas.

## Violencia en el lugar de trabajo

Según el Departamento de Justicia de Estados Unidos, casi un millón de empleados se convierten en víctimas de crímenes violentos en el trabajo cada año.<sup>35</sup> El Instituto



Web Wisdom

Instituto de Investigación de la Violencia en el Lugar de Trabajo

[noworkviolence.com](http://noworkviolence.com)

Este sitio Web es la página inicial de una empresa que diseña e implementa programas de prevención de la violencia en el lugar de trabajo para organizaciones públicas y privadas.

de Investigación de la Violencia en el Lugar de Trabajo, establece esta cifra en dos millones y calcula que el costo de los incidentes violentos es mayor de 36 mil millones de dólares anuales. Debido a que la violencia en el lugar de trabajo es una amenaza creciente, algunos empleadores buscan la cobertura de seguros para aminorar el impacto económico de los incidentes violentos en el lugar de trabajo, una amenaza que anteriormente era considerada un riesgo autoasegurado.<sup>36</sup> Otro hecho perturbador es que los empleadores reciben cada vez más demandas por contratación negligente debido a la violencia en el trabajo.<sup>37</sup>

Los homicidios, según el Instituto Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH, por sus siglas en inglés; National Institute of Occupational Safety and Health), son la segunda causa más importante de muerte en el lugar de trabajo. Los asesinatos son la causa número uno de muerte en el lugar de trabajo en el caso de las mujeres y la tercera causa más importante de muerte en hombres, después de los accidentes en vehículos de motor y muertes relacionadas con maquinaria. Las armas de fuego están involucradas en la mayoría de los homicidios en el lugar de trabajo.<sup>38</sup> Más de 700 homicidios ocurrieron en el lugar de trabajo en 1998. De los 428 homicidios en el lugar de trabajo en los que se pudo determinar la relación entre la víctima y el autor del crimen, 67 por ciento de los homicidas fueron ladrones, 15 por ciento fueron colegas o antiguos compañeros de trabajo, 8 por ciento fueron clientes, 7 por ciento fueron conocidos y 4 por ciento fueron parientes.<sup>39</sup> Sin importar quién haya cometido el crimen, considere el horror de la violencia al azar en el lugar de trabajo:

*Michael McDermott era un programador de software de 42 años de edad que trabajaba en Edgewater Technology, con sede en Wakefield, Massachusetts. Eligió el día siguiente a la Navidad del año 2000 para ocasionar una catástrofe en la fuerza laboral de la empresa. Después de platicar con otros empleados hasta las 11 A.M., se encaminó hacia la recepción de la empresa de tecnología de punta con un rifle de asalto AK-47, una escopeta y un revólver semiautomático. Pasando a un lado de la recepcionista, entró a la oficina de Recursos Humanos, disparó y mató a tres personas; después se dirigió a contabilidad, donde tres empleados habían bloqueado la puerta. Irrumpiendo con rudeza, disparó y mató a dos contadores; la tercera se escapó, ocultándose bajo su escritorio. ¿Qué desencadenó la ira de McDermott? El departamento de contabilidad había embargado su salario para el pago de impuestos atrasados al IRS (Internal Revenue Service; Servicio de Rentas Internas).<sup>40</sup>*

Los homicidios, tan terribles como son, constituyen sólo un pequeño porcentaje de la incidencia general de la violencia en el lugar de trabajo. Durante la década de los noventa, los promedios anuales de la violencia en el lugar de trabajo incluyeron 1.48 millones de ataques simples (amenazas y argumentos verbales), 395,000 ataques agravados, 50,000 ataques sexuales y 1,000 asesinatos. Además de los costos anuales de la violencia que ascienden a 36 mil millones de dólares, no hay manera de calcular el daño físico y psicológico ocasionado a otros empleados, que sólo son espectadores del comportamiento violento.

Una encuesta realizada a 1,000 adultos estadounidenses reveló que más del 25 por ciento de los encuestados creía que sus empleadores no estaban preparados para manejar la violencia en el lugar de trabajo. Debido a que uno de cada diez empleados ha experimentado la violencia de manera personal, el problema que enfrenta la mayoría de los grandes empleadores no es *si* tendrá que enfrentar alguna vez una acción violenta en el lugar de trabajo, sino *cuándo*.<sup>41</sup>

Aunque los empleadores deben tomar medidas para reducir la posibilidad de homicidios de empleados, también deben actuar para resolver problemas más frecuentes que pueden ocasionar estragos todo el día. Entre estos problemas están los abusos, las amenazas verbales, el acoso, la intimidación, los empujones, las bofetadas, las patadas y las peleas a puñetazos. La mayoría de estos tipos de ataque y otras formas de agresión no aparecen en las estadísticas, ya que no se reportan.<sup>42</sup>

### Empleados vulnerables

Los empleados de gasolineras y tiendas de licores, los taxistas y los oficiales de policía que trabajan en el turno de la noche enfrentan el mayor peligro a causa de la violencia. Estos trabajadores reciben amenazas de criminales armados, no de colegas disgustados, en 90 por ciento de las ocasiones.<sup>43</sup> Los taxistas y repartidores tienen 60 veces más

probabilidades de ser asesinados mientras trabajan que otro tipo de trabajadores. El NIOSH identificó los siguientes factores que ponen en riesgo a los conductores:

- Trabajar con el público.
- Trabajar con efectivo.
- Trabajar solos.
- Trabajar de noche.
- Trabajar en áreas de alta criminalidad.<sup>44</sup>

Aunque estos factores aumentan el riesgo, ningún lugar de trabajo es inmune a la violencia. Los directores de hospitales comentan abrumados que la mayor amenaza que enfrentan los trabajadores de las salas de urgencias es la violencia de los pacientes. Según John Gavras, presidente del Consejo de Hospitales de Dallas, Fort Worth, la mayoría de los hospitales tienen ahora guardias de seguridad colocados en sus salas de urgencias, sobre todo en algunos momentos como los sábados por la noche, cuando la violencia parece aumentar.<sup>45</sup> De acuerdo con la encuesta nacional de victimización criminal de la Oficina de Estadísticas de Justicia, 69,500 enfermeras fueron atacadas en el trabajo de 1992 a 1998.<sup>46</sup>

### Organizaciones vulnerables

Es evidente que ciertas empresas son más susceptibles a la violencia en el lugar de trabajo. Entre las características de un lugar de trabajo de alto riesgo, según el Instituto Nacional para un Lugar de Trabajo Seguro, están las siguientes:

- Disputas frecuentes entre la administración y los trabajadores.
- Quejas frecuentes presentadas por los empleados.
- Un gran número de demandas entabladas por trabajadores para recibir compensación por lesiones, especialmente por lesiones psicológicas.
- Escasez de personal y demandas excesivas por trabajar tiempo extra en un estilo de administración autoritario.<sup>47</sup>

Existen muchas razones para las acciones violentas que cometen empleados o ex empleados. Entre las más comunes están los conflictos de personalidad, los problemas maritales o familiares, el abuso de drogas o alcohol y los despidos o ceses.

### Consecuencias legales de la violencia en el lugar de trabajo

Además del horror de la violencia en el lugar de trabajo, está la siempre presente amenaza de la acción legal. Las demandas civiles que argumentan *contratación negligente* o *retención negligente* son responsables de más de la mitad de los costos para las empresas, los cuales se calculan en 36 mil millones de dólares anuales. El simple hecho de contar con una política establecida contra la violencia en el lugar de trabajo apoya la postura de una empresa en caso de que ésta termine en la corte.<sup>48</sup> Otras consecuencias legales de la violencia en el lugar de trabajo incluyen las demandas por discriminación, las demandas de compensación de los trabajadores, las demandas por daño a terceros, las demandas por invasión de la privacidad y las acusaciones por violación a la OSHA.<sup>49</sup> Bajo la cláusula de obligaciones generales de la OSHA, los empleadores deben “proporcionar a cada empleado un empleo y lugar que esté libre de riesgos evidentes que ocasionen, o puedan ocasionarle, muerte o daño grave”.<sup>50</sup>

### Características individuales y organizacionales que deben vigilarse

Algunas empresas que han tenido una amplia experiencia con la violencia en el lugar de trabajo están probando un enfoque alternativo. En vez de eliminar a las personas violentas, tratan de detectar a los empleados que cometen acciones agresivas menores y muestran ciertos comportamientos. Con frecuencia, estas personas presentan comportamientos cada vez más graves. Una vez identificadas, a estas personas se les pide que se reúnan con miembros adiestrados del personal de recursos humanos para recibir consejería durante el tiempo que sea necesario. Este enfoque puede requerir más compromiso de parte de la empresa, pero el costo alternativo de la violencia hace que este gasto sea razonable en el largo plazo.



Robert Martin, vicepresidente de Gavin de Becker Inc., una empresa que se dedica a la prevención de la violencia, comenta, “En todos los casos de violencia en el lugar de trabajo que he visto, siempre ha habido algún indicador antes de los incidentes”. Aunque cada caso es distinto, Martin afirma que antes del incidente usualmente ocurre una serie de intercambios de opiniones o posturas.<sup>51</sup> Algunos signos de advertencia para los empleadores son comportamientos como los siguientes:

- Gritos.
- Respuestas explosivas por desacuerdos menores.
- Hacer comentarios subidos de tono.
- Llanto.
- Disminución de la energía o concentración.
- Deterioro del desempeño laboral y la apariencia personal.
- Adquirir la tendencia a recluirse.

Un estudio que realizó el Centro para el Manejo de Crisis de la Universidad del Sur de California a 395 gerentes de recursos humanos y de seguridad descubrió una relación entre la violencia y una economía incierta o una recesión prolongada. La violencia en el lugar de trabajo se atribuyó a deficiencias organizacionales como programas de capacitación inadecuados para manejar el estrés, abuso de sustancias, verificaciones insuficientes de los antecedentes de los empleados, comunicaciones deficientes e inestabilidad organizacional general.<sup>52</sup>

### **Acciones preventivas**

No hay manera de que un empleador pueda evitar completamente el riesgo cuando se trata de violencia. La incidencia de casos como el de alguna persona desequilibrada que entra y dispara al personal es ocasional y las organizaciones pueden hacer poco para anticiparlos o evitarlos. Sin embargo, las empresas deben tomar en cuenta las siguientes acciones tanto para minimizar los actos violentos como para evitar demandas legales:

- Implementar políticas que prohíban las armas en la propiedad de la empresa, incluyendo los estacionamientos.
- En circunstancias sospechosas, exigir a los empleados someterse a la búsqueda de armas o a exámenes para determinar su aptitud mental para el trabajo.
- Contar con una política que establezca que la organización no tolerará ningún incidente de violencia ni siquiera amenazas de violencia.
- Tener una política que anime a los empleados a reportar a la administración todas las actividades sospechosas o violentas.
- Establecer relaciones con expertos en salud mental que estén disponibles cuando surjan emergencias.
- Equipar a los recepcionistas con botones de pánico que les permitan poner en alerta instantáneamente a los agentes de seguridad.
- Capacitar a los gerentes y recepcionistas en el reconocimiento de los signos de aviso de violencia y en técnicas para calmar las situaciones violentas.

A pesar de los costos humanos y económicos de la violencia en el lugar de trabajo, los empleadores por lo general no tienen supervisores capacitados adecuadamente en el manejo de personas potencialmente violentas.<sup>53</sup> Esto es lamentable, ya que la investigación muestra que proporcionar una capacitación contra la violencia en el lugar de trabajo a todos los empleados, no sólo a los supervisores, pueda hacer la diferencia. Por ejemplo, en una encuesta reciente, la violencia entre empleados se redujo en el 21.9 por ciento de las empresas que ofrecieron esta capacitación en comparación con el 15.7 por ciento de las empresas que no la proporcionaron.<sup>54</sup>

¿Puede el proceso de selección predecir a los candidatos que tienden a la violencia? La respuesta es “No”. Por otro lado, los perfiles de personas que *no* son propensas a la

violencia muestran ciertas características en común. Los indicadores más importantes de estas personas son:<sup>55</sup>

- No abusan de sustancias (uno de los factores de correlación más importante).
- Se concentran en el exterior; tienen amistades e intereses externos más que centrarse en ellos mismos.
- Una historia laboral buena.

Para confirmar estas características, la empresa debe realizar una investigación detallada de antecedentes. Con el fin de ayudar a diseñar planes para manejar la violencia en el lugar de trabajo, la OSHA ha preparado directrices de prevención. Éstas aparecen en el sitio Web de la administración en <http://osha.gov/SLTC/workplaceviolence/index.html>.<sup>56</sup>

La violencia doméstica ocurre lejos del lugar de trabajo. No obstante, este tipo de violencia se transmite con frecuencia al mundo de los negocios y por lo tanto, se convierte en un problema del lugar de trabajo; a continuación analizaremos este tema.

## Violencia doméstica

La diseminación de la violencia doméstica es una amenaza tanto para las mujeres como para sus empresas. Una mujer que es maltratada en su hogar tiene 70 por ciento de posibilidades de ser acosada en el trabajo. La exposición real en el lugar de trabajo comienza cuando ella deja finalmente a su agresor.<sup>57</sup> La Oficina de Procuración de Justicia calcula que de tres a cuatro millones de mujeres son golpeadas cada año. La oficina del Ministro de Salud de Estados Unidos informa que la violencia doméstica es la causa mayor de lesiones en mujeres entre 15 y 44 años de edad. Aunque las mujeres en relaciones tradicionales son las víctimas más comunes, los niños y los hombres también son afectados. Los aspectos más trágicos de la violencia doméstica afectan al hogar, pero el lugar de trabajo también sufre en cuanto a la pérdida de productividad, el aumento de los costos de la atención médica, el ausentismo y, en ocasiones, incluso la violencia en el lugar de trabajo. Los estudios muestran que la violencia doméstica cuesta a los empleadores de 3 a 5 mil millones de dólares anuales debido a una rotación más alta, disminución de la productividad y gastos en salud y seguridad.<sup>58</sup> Además, según el Fondo para la Prevención de la Violencia Familiar, un grupo nacional no lucrativo, los empleados pierden alrededor de 175,000 días de trabajo cada año debido a la violencia doméstica.<sup>59</sup>

De acuerdo con el Departamento de Justicia, la frecuencia de violencia doméstica disminuyó en los últimos años. Existen varios factores posibles que explican esta disminución, como el aumento de la disponibilidad de servicios legales para mujeres, el mejoramiento del estatus económico y los logros educativos de las mujeres y las tendencias demográficas. La población está envejeciendo y las mujeres de mayor edad tienen menos probabilidad de ser víctimas de la violencia doméstica.<sup>60</sup>

Aunque esta tendencia infunde cierto grado de optimismo, es obvio que este tipo de comportamiento se mantendrá en un nivel inaceptable. Las organizaciones de negocios tienen un gran riesgo con el problema de la violencia. Las cortes aparentemente están de acuerdo como lo han dictaminado, en que los empleadores tienen el deber de cuidar de sus empleados, clientes y socios de negocios, tomando medidas razonables para evitar la violencia en sus instalaciones. Aunque la violencia doméstica claramente parece ser un problema del lugar de trabajo, no todos están de acuerdo. Una encuesta realizada a 100 directivos por Roper ASW, una empresa de investigación de Nueva York, reveló que aunque el 91 por ciento cree que la violencia doméstica produce un impacto en la vida personal y laboral de sus empleados, sólo 12 por ciento considera que las empresas deben abordar el problema.<sup>61</sup> Existe una renuencia evidente de parte de muchos directivos de participar en las vidas privadas de sus empleados.

Uno de los culpables que se relaciona con todo, desde la violencia hasta los problemas mentales y físicos, es el estrés. Analizaremos este tema en la siguiente sección.

### 10 OBJETIVO

Describir la naturaleza del estrés y el desgaste.

#### Estrés:

La reacción no específica del cuerpo hacia cualquier demanda que se le exige.

## La naturaleza del estrés

El **estrés** es la reacción no específica del cuerpo hacia cualquier demanda que se le exige. Afecta a las personas de manera distinta y es, por lo tanto, un asunto muy personal. Ciertos



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

Este sitio Web ofrece ideas para reducir el estrés en el trabajo, así como los conceptos que lo generan.

acontecimientos pueden ocasionar mucho estrés en una persona, pero no en otra. Por otra parte, el efecto del estrés no siempre es negativo. Por ejemplo, el estrés moderado en realidad mejora la productividad y puede ser útil para desarrollar ideas creativas.

El estrés en el lugar de trabajo no es nada nuevo. Sin embargo, varios estudios han mostrado que aumenta rápidamente en el siglo XXI. Varios factores son responsables de este aumento, incluso el aumento de las cargas de trabajo, el terrorismo, los escándalos corporativos y una economía en recesión.<sup>62</sup> Aunque en gran parte del mundo redujo el número de horas trabajadas al año por persona durante la década pasada, los estadounidenses han hecho lo opuesto, agregando 58 horas a su total anual. En contraste, los japoneses han reducido más de 191 horas. Además, los trabajadores estadounidenses ni siquiera toman los pocos días festivos que reciben, devolviendo a los empleadores un promedio de 1.8 días al año, o casi 19.5 mil millones de dólares, en tiempo de vacaciones no utilizado. Si las personas trabajan más horas, por lo general no tienen tiempo para relajarse.<sup>63</sup>

### Consecuencias potenciales del estrés

Aunque todo mundo vive con cierta cantidad de estrés, si es lo suficientemente grave y persiste durante cierto tiempo, puede ser dañino. De hecho, el estrés puede ser tan destructivo para una persona como cualquier accidente, ya que ocasiona baja asistencia al trabajo, uso excesivo de alcohol u otras drogas, desempeño laboral pobre o incluso un estado de salud deficiente. Existe una evidencia creciente de que el estrés grave y prolongado se relaciona con enfermedades que son causas importantes de muerte, como las enfermedades cardiovasculares, depresión, alteraciones del sistema inmunológico, alcoholismo y drogadicción, además de los dolores de cabeza cotidianos, las contracturas de la espalda, la sobrealimentación y otras afecciones molestas que el cuerpo ha desarrollado como respuesta.<sup>64</sup> El American Institute of Stress (AIS) calcula que el estrés y los problemas que ocasiona cuestan a las empresas estadounidenses más de 30 mil millones de dólares anuales.<sup>65</sup> Para ejemplificar aún más el problema, según el AIS, 78 por ciento de los estadounidenses describen sus empleos como estresantes. De 75 a 90 por ciento de las visitas al médico se deben a padecimientos relacionados con el estrés.<sup>66</sup> El estrés ocupa el primer lugar de la lista de riesgos de la salud que se pueden modificar y que aumenta los costos de la atención médica por arriba de otros riesgos altos, como el consumo actual y pasado de tabaco, la obesidad, la falta de ejercicio, los niveles altos de glucosa arterial, la depresión y la presión arterial elevada. De acuerdo con un estudio, los empleados que informan estar bajo tensión constante, sin mecanismos para manejarla, son responsables del 7.9 por ciento de los costos totales de atención médica. Los que siguen en la lista son los ex fumadores (5.6 por ciento) y las personas obesas (4.1 por ciento).<sup>67</sup>

### Empleos estresantes

Como se mencionó, el estrés afecta a las personas de manera diferente, pero el tipo de trabajo que las personas llevan a cabo también desempeña una función. El Instituto Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional ha estudiado el estrés y su relación con el trabajo. La investigación de esta organización indica que algunos empleos son generalmente percibidos como más estresantes que otros. La tabla 11.4 presenta una lista de los 12 empleos más estresantes. El factor común de estos empleos es la falta de control del empleado sobre el trabajo. Los trabajadores en estos empleos pueden sentir que están atrapados o que reciben un trato más parecido al de una máquina que al de una persona. Los trabajadores que tienen mayor control sobre sus empleos, como los profesores universitarios y los maestros artesanos, tienen algunos de los empleos menos estresantes.

El hecho de que ciertos empleos son considerados más estresantes que otros tiene implicaciones gerenciales importantes. Los gerentes son responsables de reconocer el comportamiento significativamente anormal y de referir a los empleados a los profesionales de la salud para su diagnóstico y tratamiento. Entre los signos reveladores están la irritabilidad, la falta de memoria, el aislamiento social y los cambios repentinos de la apariencia, como la vestimenta descuidada y los cambios de peso. Bajo una tensión excesiva, la característica dominante de una persona puede volverse aún más evidente. Por ejemplo, si la persona es reservada, se apartará de sus colegas; si la persona es optimista, se volverá hiperactiva.<sup>68</sup> Por lo general, las personas manejan el estrés con éxito pero, cuando no pueden hacerlo, se presenta el desgaste. Analizamos este fenómeno a continuación.

**Tabla 11.4 Empleos estresantes****Los 12 empleos con más estrés**

- |                            |                                     |
|----------------------------|-------------------------------------|
| 1. Asistente de dirección. | 7. Operador de máquina.             |
| 2. Gerente/administrador.  | 8. Pintor.                          |
| 3. Inspector.              | 9. Propietario de granja.           |
| 4. Mesera/mesero.          | 10. Secretaria.                     |
| 5. Minero.                 | 11. Supervisor.                     |
| 6. Obrero.                 | 12. Técnico de laboratorio clínico. |

**Otros empleos con estrés elevado (en orden alfabético)**

- |                             |                                      |
|-----------------------------|--------------------------------------|
| Artesanos.                  | Maquinista.                          |
| Asistente dental.           | Mecánico.                            |
| Asistente médico.           | Miembro del clero.                   |
| Auxiliar de enfermería.     | Músico.                              |
| Bodeguero.                  | Oficial de policía.                  |
| Bombero.                    | Operador telefónico.                 |
| Cajero de banco.            | Plomero.                             |
| Conductor de ferrocarriles. | Profesor adjunto.                    |
| Electricista.               | Programador de cómputo.              |
| Enfermera asistente.        | Representante de ventas.             |
| Enfermera titulada.         | Técnico de salud.                    |
| Estilista.                  | Trabajador de estructuras metálicas. |
| Gerente de ventas.          | Trabajador de relaciones públicas.   |
| Guardia.                    | Trabajadora social.                  |

*Fuente:* obtenida de una clasificación de 130 ocupaciones que realizó el Instituto Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional del gobierno federal.

## Desgaste

**Desgaste:**

Una condición incapacitante en la que las personas pierden el sentido del propósito básico de su trabajo y la satisfacción que obtienen de éste.

El **desgaste**, aunque es raramente fatal, es una condición incapacitante en la que las personas pierden el sentido del propósito básico de su trabajo y la satisfacción que obtienen de éste. Aunque cierto grado de estrés es saludable, cuando la capacidad para manejarlo comienza a disminuir, el desgaste puede estar a la vista. Las personas se desgastan cuando pierden interés en lo que hacen, cuando se termina la pasión por su trabajo y no desean levantarse de la cama por la mañana. Cuando las prácticas de alivio del estrés no funcionan, ése es el momento de buscar ayuda profesional.<sup>69</sup>

### Costos del desgaste

El precio del desgaste es alto, ya que ocasiona disminución de la productividad, una rotación más alta y en general un pésimo desempeño.<sup>70</sup> Las personas se debilitan física y psicológicamente al tratar de combatirlo. Aunque algunos empleados tratan de ocultar sus problemas, los cambios en su comportamiento pueden indicar insatisfacción. Comienzan a posponer todo o se van al extremo opuesto de encargarse de muchas tareas. Pierden cosas y se vuelven cada vez más desorganizados. Las personas apacibles se pueden volver irritables y comportarse de manera cínica, desagradable, presuntuosa o incluso paranoica.

### Personas más susceptibles al desgaste

El desgaste se relaciona a menudo con una crisis de la edad madura o una crisis que se presenta a mitad de una carrera, pero puede ocurrir en diferentes momentos y a distintas personas. Cuando esto sucede, las personas pierden su motivación hacia el desempeño. El desgaste es el factor más común que conduce a tomar la decisión de dejar el trabajo temporalmente.<sup>71</sup> El doctor Scott Stacy, director del programa clínico del Centro de Renovación Profesional, calcula que el ejecutivo promedio se acercará peligrosamente al desgaste dos o tres veces en su carrera.

Las personas que trabajan en profesiones de apoyo, como maestros y consejeros, parecen ser susceptibles al desgaste debido a sus empleos, en tanto que otras son vulnerables debido a su educación, expectativas o personalidades. El desgaste se relaciona frecuentemente con personas cuyos empleos requieren que trabajen de cerca con otras en condiciones llenas de estrés. Sin embargo, cualquier empleado puede experimentar desgaste y nadie está exento.

La parte peligrosa del desgaste es que es contagioso. Una víctima del desgaste con un comportamiento muy cínico y pesimista puede transformar rápidamente a todo un grupo en empleados que sufren desgaste. Por lo tanto, resolver el problema con rapidez es muy importante. Una vez que ha comenzado, es difícil detenerlo. De manera ideal, el desgaste se debe manejar antes de que ocurra. Para lograr esto, los gerentes deben estar al tanto de las fuentes potenciales de estrés. Estas fuentes existen tanto dentro como fuera de la organización.

## 11 OBJETIVO

Explicar las fuentes de estrés y los medios para manejarlo.

## Fuentes de estrés

Sin importar su origen, el estrés tiene un potencial devastador. Aunque los factores relacionados con el trabajo son manejables en diversos grados, otros pueden no serlo. Tres áreas importantes que pueden dar origen al estrés son la organización, factores personales y el ambiente general. Estos factores se analizarán a continuación.

### Factores organizacionales

Muchos aspectos relacionados con el empleo de una persona son potencialmente estresantes. Entre éstos están la cultura de la empresa, el puesto de la persona y las condiciones laborales generales.

**Cultura corporativa.** La cultura corporativa tiene mucho que ver con el estrés. El estilo de liderazgo del director general establece la pauta. Un director general autocrático que permite poca participación de sus subordinados puede crear un ambiente estresante. En el otro extremo, un director general débil puede motivar a sus subordinados a competir por el poder, ocasionando conflictos internos. Las políticas que emanan de los niveles altos de la organización también producen un efecto negativo en cuanto al estrés. Las políticas y reglas que impiden la flexibilidad en el lugar de trabajo crean situaciones que ocasionan a los empleados problemas personales. Por ejemplo, es imposible realizar negocios personales importantes debido a un horario de trabajo rígido. Además, la competencia que fomenta el sistema de gratificaciones de la organización para otorgar promociones, incrementos salariales y estatus aumenta el problema. Incluso en la cultura corporativa más sana, pueden ocurrir relaciones estresantes entre los empleados.

**El empleo mismo.** Varios factores relacionados con los puestos que desempeña el personal producen estrés excesivo. Como se mencionó anteriormente, algunos puestos son generalmente percibidos como más estresantes que otros debido a la naturaleza de las tareas involucradas y al grado de responsabilidad y control que el puesto permite. El trabajo gerencial puede ser por sí mismo, una fuente de estrés. La responsabilidad por el personal, la conducción de evaluaciones de desempeño, la coordinación y comunicación de despidos y la impartición de asesoría de recolocación pueden generar mucho estrés en algunas personas. Otras fuentes de estrés relacionadas con el puesto son la ambigüedad de papeles, el conflicto de funciones, la variación de la carga de trabajo y las condiciones laborales.

La **ambigüedad de papeles** existe cuando los empleados no entienden el contenido de sus puestos. Los empleados sienten estrés cuando son incapaces de realizar ciertas tareas según lo esperado por su supervisor o cuando tratan de desempeñar tareas que forman parte del puesto de otra persona. La ambigüedad de papeles es una situación que genera fácilmente conflictos con el jefe o colegas y conduce inevitablemente al estrés.

El **conflicto de papeles** existe cuando una persona debe perseguir objetivos opuestos. Por ejemplo, un gerente puede sentirse presionado para aumentar la producción y al mismo tiempo ser responsable de reducir el tamaño de la fuerza laboral. El logro de ambas metas puede ser casi imposible y es probable que se genere estrés.

#### Ambigüedad de papeles:

Una situación que existe cuando los empleados no entienden el contenido de su puesto.

#### Conflicto de papeles:

Una situación que ocurre cuando una persona debe perseguir objetivos opuestos.

**Variación de la carga de trabajo:**

Implica el manejo tanto de la sobrecarga como de la carga insuficiente de trabajo.

**Sobrecarga de trabajo:**

Una situación que se presenta cuando a los empleados se les da más trabajo del que pueden manejar en forma razonable.

**Carga insuficiente de trabajo:**

Ocurre cuando los empleados deben desempeñar tareas de mínima importancia o aburridas.

La **variación de la carga de trabajo** implica el manejo tanto de la sobrecarga como de la carga insuficiente de trabajo. Cuando a los empleados se les da más trabajo del que pueden manejar en forma razonable, se convierten en víctimas de la **sobrecarga de trabajo**. Un aspecto crítico de este problema es que los mejores empleados de la empresa son a menudo los más afectados. Estas personas han demostrado que pueden producir más, así que con frecuencia, reciben más trabajo que realizar. En un caso extremo, la sobrecarga de trabajo produce desgaste.

La **carga insuficiente de trabajo** ocurre cuando los empleados deben desempeñar tareas de mínima importancia o aburridas. Las personas que constantemente buscan retos en sus empleos, experimentan estrés en una situación de este tipo.

**Condiciones laborales.** Las condiciones laborales, como las características físicas del lugar de trabajo, así como las máquinas y herramientas utilizadas, también generan estrés. El exceso de empleados, el ruido excesivo, la iluminación escasa, las estaciones de trabajo con mantenimiento deficiente y el equipo defectuoso afectan en forma negativa la moral de los empleados y aumentan el estrés. Las condiciones laborales que no ofrecen flexibilidad en el lugar de trabajo, como se analizó en el capítulo anterior, también producen estrés excesivo.

### Factores personales

Los factores que generan estrés fuera del empleo y el ambiente de trabajo también pueden afectar el desempeño. Aunque estos factores están fuera del control de la administración, los gerentes deben reconocer que existen y tienen implicaciones en el desempeño. Entre los factores que pertenecen a esta categoría están la familia y los problemas económicos.

**La familia.** Aunque es una fuente frecuente de felicidad y seguridad, la familia también es un factor importante de estrés. Alrededor de la mitad de todos los matrimonios termina en divorcio, lo cual es por sí mismo, bastante estresante. Cuando el divorcio impone responsabilidades a un solo padre, las dificultades aumentan. En contra de lo que establecen las creencias convencionales, las mujeres no sienten más ansiedad en el trabajo por ser madres que la que sienten los hombres por ser padres. Sin embargo, la preocupación por los hijos puede hacer que cada padre sufra problemas de salud relacionados con el estrés. Cuando existen problemas tanto en el hogar como en el trabajo, hay una doble dosis de estrés. En el aspecto positivo, una vida familiar saludable ofrece una protección contra los factores de estrés relacionados con el trabajo, como un jefe autoritario.

Una circunstancia cada vez más común que implica un cambio en las funciones tradicionales es la familia con dos carreras, analizada en el capítulo 3, en la que tanto el esposo como la esposa tienen empleos y responsabilidades familiares. ¿Qué sucede cuando un cónyuge está completamente satisfecho con un empleo y al otro le ofrecen una promoción deseada que requiere su reubicación a una ciudad distante? En el mejor de los casos, estas circunstancias están rodeadas de dificultades.

**Problemas económicos.** Los problemas económicos pueden imponer una carga insoportable al empleado. Para algunos, esos problemas son persistentes y nunca se resuelven en forma suficiente. Las cuentas pendientes y los cobradores generan mucho estrés y juegan un papel en el divorcio o el desempeño laboral pobre. Los problemas financieros no se limitan a personas que ganan un salario bajo; las personas de cualquier nivel económico pueden terminar con una deuda enorme debido a muchos factores, como una administración financiera personal deficiente.

### El ambiente general

El estrés forma parte de la vida diaria de todas las personas; está presente no sólo en el lugar de trabajo y el hogar, sino también en nuestro ambiente general. La incertidumbre económica, la guerra o amenaza de guerra, la amenaza del terrorismo, viajar largas distancias en horas de mucho tráfico, la lluvia incesante, el calor opresivo o el frío intenso generan estrés. El ruido excesivo también produce estrés extremo en algunas personas. Aunque el estrés parece estar en todas partes, hay formas para manejarlo. Algunas sugerencias útiles para su manejo se analizarán en las siguientes secciones.

## Manejo del estrés

Sólo los muertos están completamente sin estrés y los expertos destacan que cierto grado de estrés es saludable. De hecho, el estrés moderado es la clave para la supervivencia. No obstante, es necesario manejar el estrés prolongado y excesivo y tanto la persona como las organizaciones tienen la responsabilidad de tomar las medidas adecuadas.

### Enfoques individuales para el manejo del estrés

Existen varias formas en que las personas pueden controlar el estrés excesivo. La Asociación Canadiense de Salud Mental recomienda los siguientes enfoques:

- Reconocer sus síntomas de estrés.
- Revisar su estilo de vida y ver qué se puede cambiar.
- Usar técnicas de relajación.
- Ejercicio.
- Manejar el tiempo correctamente.
- Mantener una dieta equilibrada a base de frutas, vegetales, granos enteros y alimentos altos en proteína pero bajos en grasa.
- Descansar y dormir lo suficiente.
- Platicar con otras personas: amigos, consejeros profesionales y grupos de apoyo.
- Ayudar a otros.
- Participar en trabajo voluntario.
- Alejarse por un tiempo.
- Ignorar las críticas de los demás.
- No ser demasiado competitivo.
- Tomar la iniciativa de ser amigable.
- Divertirse.<sup>72</sup>

Además, los empleados pueden aprender a enfrentar las situaciones estresantes con mayor eficacia siguiendo estas sugerencias:<sup>73</sup>

- Evaluar sus prioridades; retrasar las tareas no esenciales y concentrarse en las más urgentes.
- Siempre que sea posible, delegar tareas a otros.
- Reconocer los asuntos sobre los cuales tiene control y cuales no.
- Buscar ayuda; con frecuencia está disponible cuando se solicita.
- Platicar con un mentor; con frecuencia una perspectiva diferente es necesaria.
- Resolver conflictos; no permitir que empeoren.
- Recompensar sus propios logros; por ejemplo, tome tiempo para salir de paseo o a comer con sus colegas.
- Esforzarse por mantener el equilibrio de su vida laboral y personal. Trabajar todo el tiempo sin descansar no es una fórmula para la felicidad ni la salud.
- Las personas pueden utilizar varias técnicas específicas para manejar el estrés. Estos métodos incluyen la hipnosis, la biorretroalimentación y la meditación trascendental.

**Hipnosis:**

Un estado alterado de la conciencia inducido artificialmente y que se caracteriza por la receptividad aumentada a las sugerencias.

**Biorretroalimentación:**

Un método de aprendizaje para controlar los procesos involuntarios del cuerpo, como la presión arterial o la frecuencia cardíaca.

**Meditación trascendental (MT):**

Una técnica de reducción del estrés en la que una persona, sentada cómodamente, repite en su mente una palabra o frase secreta (mantra) proporcionada por un instructor capacitado.

**Hipnosis.** La **hipnosis** es un estado alterado de la conciencia inducido artificialmente y que se caracteriza por la receptividad aumentada a las sugerencias. Por lo tanto, una persona que está en un estado hipnótico responde a la sugestión del hipnotizador para relajarse. La hipnosis puede ayudar a muchas personas a manejar la tensión. La tranquilidad que se logra con la desaparición de las ansiedades y los temores puede restaurar la confianza de una persona. Un beneficio importante de la hipnoterapia es que la paz mental continúa después de que la persona se despierta de un estado hipnótico. Esta tranquilidad sigue aumentando, sobre todo cuando la persona ha sido capacitada en autohipnosis.

**Biorretroalimentación.** La **biorretroalimentación** es un método que se utiliza para controlar los procesos involuntarios del cuerpo, como la presión arterial o la frecuencia cardíaca. Por ejemplo, las personas aprenden a reducir sus niveles de presión arterial sistólica usando equipo que la muestra visualmente.

**Meditación trascendental.** La **meditación trascendental (MT)** es una técnica de reducción del estrés en la que una persona, sentada cómodamente, repite en forma silenciosa una palabra o frase secreta (mantra) proporcionada por un instructor capacitado. La repetición del mantra ayuda a evitar pensamientos perturbadores. La meditación trascendental ha producido con éxito, cambios fisiológicos, como la disminución del consumo de oxígeno, la reducción de la eliminación del bióxido de carbono y la disminución de la frecuencia respiratoria. Esta técnica disminuye la tasa metabólica y da una sensación de paz.

**Enfoques organizacionales para el manejo del estrés**

Diversos programas y técnicas evitan o alivian de manera eficaz el estrés excesivo. Los programas organizacionales generales, aunque no están diseñados específicamente para manejar el estrés pueden, sin embargo, ser útiles. La tabla 11.5 enumera los programas y las técnicas analizadas en este texto, así como el capítulo donde se abordan. Su implementación eficaz logrará los siguientes resultados:

- Surge una cultura corporativa que mantiene la ansiedad y el estrés en un nivel aceptable.

**Tabla 11.5 Programas y técnicas organizacionales útiles para manejar el estrés**

<b>Programas organizacionales generales</b>	<b>Abordados en el capítulo</b>
Cultura corporativa (comunicación eficaz, motivación y estilos de liderazgo)	2
Análisis de puestos	4
Capacitación y desarrollo	7
Desarrollo organizacional	7
Planeación y desarrollo de carreras	7
Evaluación del desempeño	8
Compensación y prestaciones	9, 10
<b>Técnicas específicas</b>	
Hipnosis	11
Meditación trascendental	11
Biorretroalimentación	11
<b>Programas organizacionales específicos</b>	
Programas de bienestar	11
Acondicionamiento físico	11
Abuso de alcohol y drogas	11
Programas de asistencia a los empleados	11



- Cuando las empresas buscan y valoran la participación de los empleados, éstos tienen mayor control sobre su trabajo y la comunicación mejora.
- Los papeles definidos (hasta donde los permite el ambiente actual) ofrecen seguridad, aunque también motivan a los que prefieren enfrentar riesgos y a los que desean asumir una mayor responsabilidad.
- Las personas reciben la capacitación y el desarrollo que necesitan para desempeñar las tareas presentes y futuras. Tanto las metas personales como las organizacionales reciben atención.
- Las personas reciben capacitación para trabajar como miembros de equipos eficaces y desarrollar una conciencia de cómo se relacionan con los demás tanto ellas como sus trabajos.
- Los empleados participan en la toma de decisiones que los afectan. Saben lo que sucede en la empresa, cuáles son sus funciones específicas y cuál es su desempeño laboral.
- Las necesidades financieras y no financieras de los empleados se satisfacen mediante un sistema de gratificación equitativo.

Los programas diseñados específicamente para manejar el estrés y los problemas relacionados con éste incluyen programas de bienestar, acondicionamiento físico, abuso de sustancias y asistencia a los empleados. Estos programas se abordan en las siguientes secciones.

## 12 OBJETIVO

Describir los propósitos de los programas de bienestar.

### Programas de bienestar

El punto de vista tradicional de que la salud depende de la atención médica y que es simplemente la ausencia de enfermedad, está cambiando. Hoy en día, es evidente que el bienestar óptimo con frecuencia se logra mediante la seguridad ambiental, los cambios organizacionales y los estilos de vida saludables. Las enfermedades infecciosas, sobre las cuales una persona tiene poco control, ya no son el problema que fueron antes. Por ejemplo, de 1900 a 1970, la tasa de mortalidad por enfermedades infecciosas graves cayó drásticamente. Sin embargo, la tasa de mortalidad por enfermedades crónicas graves, como las enfermedades cardíacas, el cáncer y la apoplejía, ha aumentado significativamente. En la actualidad, las enfermedades cardíacas y la apoplejía son las dos enfermedades que causan más muertes a nivel mundial. La enfermedad pulmonar obstructiva crónica y el cáncer de pulmón también son amenazas crecientes para la vida. Los hábitos de un estilo de vida saludable como no fumar, ingerir alimentos sanos y ejercitarse más, ayudan a evitar estas enfermedades.<sup>74</sup>

### Evaluación de necesidades

Las empresas deben realizar una evaluación de necesidades antes de implementar un programa de bienestar con el propósito de abordar las necesidades de salud adecuadas de los empleados. Después de establecer las metas de resultados, se requieren los siguientes datos de cada empleado:

- Registros médicos, como verificaciones de la presión arterial, relación entre la altura y el peso y niveles de colesterol.
- Tasas de ausentismo.
- Evaluaciones de riesgos para la salud, como los hábitos de salud del empleado y los antecedentes familiares.

Además, se debe realizar una evaluación de la instalación, centrándose en la salud y la seguridad del ambiente laboral. Para proteger la privacidad de los empleados, la empresa debe analizar sólo los datos compuestos. Y, aunque estos datos indican posibles áreas de necesidades de salud, también es importante medir los intereses de los empleados. Esta información se obtiene por medio de encuestas, grupos de enfoque, correos electrónicos o juntas.<sup>75</sup>

## Cambios en los estilos de vida y bienestar

Las enfermedades crónicas debidas al estilo de vida son mucho más frecuentes hoy en día que lo que fueron antes. La buena noticia es que las personas tienen mucho control sobre muchas de ellas. Hay enfermedades relacionadas con el tabaquismo, el estrés excesivo, la falta de ejercicio, la obesidad y el abuso de alcohol y drogas. Un mayor reconocimiento de esto ha impulsado a los empleadores a interesarse activamente en la salud de sus empleados y establecer programas de bienestar. Una encuesta sobre prestaciones que condujo la Fundación SHRM/SHRM en 2003 reveló que el 57 por ciento de las empresas encuestadas tienen programas de bienestar.<sup>76</sup> El acondicionamiento físico sigue siendo un elemento básico de la mayoría de los programas importantes. Sin embargo, ha habido un cambio hacia un enfoque más integral para mejorar la salud. Con frecuencia, los programas de bienestar amplían su enfoque para incluir otros aspectos relacionados con la salud como la dieta, el estrés, el abuso de sustancias, los programas de asistencia a los empleados y los esfuerzos para dejar de fumar.

### Tendencias e Innovaciones

#### Bienestar aplicado en Applied Materials

En 1988 Applied Materials, el mayor proveedor de productos y servicios para la industria de semiconductores, fundó una organización denominada Bienestar aplicado.<sup>77</sup> Esta unidad tenía la misión de mejorar la salud, el bienestar y la productividad de los empleados y la empresa para apoyar la rentabilidad y la ventaja competitiva a nivel mundial de Applied Materials.

Una evaluación médica es la parte central del programa de Bienestar aplicado. Esta evaluación consiste en realizar dentro de la empresa exámenes periódicos del nivel de colesterol, la composición corporal, la presión arterial y el nivel de glucosa de los empleados, éstos son motivados a completar la evaluación médica, que incluye una valoración médica confidencial y computarizada, antes de utilizar las ofertas de bienestar de la empresa.

En sus oficinas centrales de Santa Clara y en la planta de manufactura de Austin, la empresa ofrece convenientes centros de acondicionamiento físico que los empleados pueden usar durante el día. En otras instalaciones, los servicios de acondicionamiento incluyen desde instalaciones de bienestar internas y subsidios para gimnasios, hasta equipo subsidiado de acondicionamiento para el hogar y ligas recreativas.

La educación es otro elemento clave del programa. Los empleados interesados en nutrición y control de peso tienen la opción de recibir clases a la hora de la comida, subsidios para programas de control de peso y opciones saludables en la cafetería. Los que batallan para controlar sus niveles de estrés pueden tomar clases de desarrollo de habilidades, establecer contacto con el programa de asistencia a los empleados o recibir un masaje dentro de la empresa. Hay muchos otros programas disponibles para grupos especiales, como programas de educación prenatal, seminarios para padres, clases de educación para el trabajo por turnos y programas para dejar de fumar.

El costo de estos programas es gratuito o los empleados pagan una pequeña cuota. Sin embargo, el gasto de Applied Materials es mayor que el que podría soñar en gastar la mayoría de las empresas pequeñas. Pero, el altruismo no es el único motivador para proporcionar estos programas tan complejos. Applied Materials está en un ambiente extremadamente competitivo y estresante; los empleados pueden trabajar hasta más de 10 horas diarias. Todos los empleados se deben concentrar en la productividad y Bienestar aplicado está consciente de ese fin. David Hunnicutt, presidente de los Consejos de Bienestar de Estados Unidos, declaró, "La empresa [Applied Materials] está impulsando los enfoques más recientes hacia la salud y la productividad al tratar de vincular la salud y el bienestar con el diseño y la función de los puestos".

Health Track de Union Pacific Railroad se centra en 10 factores de riesgo: asma, presión arterial, colesterol, depresión, diabetes, fatiga, inactividad, exceso de peso, tabaquismo y estrés. En cuanto a si Health Track funciona, considere estos datos: UP calculó a partir de un programa piloto que, en general, cada dólar invertido en Health Track rendiría 3.24 dólares. Las medidas de control de la presión arterial y del colesterol fueron especialmente notorias, ya que rindieron beneficios con un valor de 4.29 y 5.25 dólares, respectivamente, por cada dólar invertido.<sup>78</sup>

## 13 OBJETIVO

Analizar la importancia de los programas de acondicionamiento físico y de abuso de sustancias.

Como acabamos de leer, los programas de bienestar con frecuencia incluyen programas de acondicionamiento físico como un elemento clave. Dado que éstos también se encuentran frecuentemente en las organizaciones con un alcance algo diferente, los analizaremos en una sección independiente.

### Programas de acondicionamiento físico

De acuerdo con un estudio de la Fundación SHRM/SHRM, 31 por ciento de las empresas encuestadas cuentan con centros de acondicionamiento físico o proporcionan subsidios para membresías de centros de acondicionamiento físico.<sup>79</sup> Además, miles de empresas estadounidenses tienen programas de ejercicio diseñados para ayudar a mantener a sus trabajadores en forma. Para comprender el interés en estos programas, considere las consecuencias de la inactividad física. Estas incluyen la obesidad, la hipertensión, las enfermedades cardíacas, la diabetes, la ansiedad, la depresión y ciertos tipos de cáncer. Se calcula que la inactividad física cuesta a los empleadores entre 200 y 400 dólares por empleado al año en costos de atención médica.<sup>80</sup>

Desde el punto de vista de la administración, este esfuerzo tiene mucho sentido. La disminución de la productividad como consecuencia de la cardiopatía coronaria por sí sola cuesta a las empresas estadounidenses millones de dólares anualmente. Los programas de acondicionamiento patrocinados por las empresas reducen con frecuencia el ausentismo, los accidentes y las incapacidades por enfermedad. Existe una evidencia creciente de que si los empleados se apegan a los programas de acondicionamiento de las empresas, tendrán una mejor salud y la empresa reducirá sus costos. Un estudio realizado en Steelcase, una empresa de manufactura de equipo de oficina, descubrió que los participantes de un programa de acondicionamiento corporativo tuvieron costos de reclamaciones médicas durante un periodo de seis años 55 por ciento más bajos que los no participantes.<sup>81</sup>

### Capacitación cardiovascular más dieta

Kenneth Cooper, "Padre de los Aerobics" y director del Cooper Aerobics Center, con sede en Dallas, ofrece consejo a las personas que tienen acceso o no a centros de acondicionamiento. Para empezar, considera que el ejercicio moderado es lo mejor. "Si usted corre más de 25 kilómetros a la semana", comenta, "lo hace por una razón distinta al acondicionamiento". La recomendación básica es 30 minutos de ejercicio, de cuatro a cinco días a la semana. Los estudios muestran que caminar 3 kilómetros en 30 minutos, tres veces por semana, reduce las muertes por cardiopatía coronaria o apoplejía en un 58 por ciento. Sus estudios también revelan que la capacitación cardiovascular no es suficiente, por lo que recomienda una dieta sana para el corazón y suplementos vitamínicos, como antioxidantes. Considera que la eliminación de los productos del tabaco y las drogas que ocasionan dependencia, el control de la ingestión de alcohol, el mantenimiento de niveles bajos de estrés y someterse a exámenes médicos periódicamente, completan el panorama de acondicionamiento de una persona. Para mayor información sobre el programa del doctor Cooper, visite su sitio Web en [www.cooperaerobics.com](http://www.cooperaerobics.com).<sup>82</sup>

### Programa de estiramiento (stretching)

Lincoln Plating Company, una empresa importante de terminado de metal, con sede en Nebraska, implementó un programa de estiramiento obligatorio antes de cada uno de los tres turnos de la empresa. Durante 15 minutos, los empleados se concentran sucesivamente en el cuello, hombros, codos, muñecas, brazos, manos, dedos, cintura y piernas. La empresa diseñó un cartel que ilustra la técnica apropiada para cada movimiento y los coordinadores de línea dirigen el ejercicio, bajo la supervisión de la enfermera de la empresa. Fuera de toda duda, el programa ha sido rentable. Durante un periodo de cinco años, Lincoln ahorró 800,000 dólares; 600,000 dólares en la compensación de los trabajadores y 200,000 dólares en reclamaciones médicas relacionadas.<sup>83</sup>

Como se sugirió anteriormente, la salud depende sobre todo de las opciones que se toman en cuanto al estilo de vida. Los empleados tendrán que hacer su parte si desean compartir los mejores días que tienen por delante. Eso significa obtener la mejor atención médica disponible, pero también requiere cuidarse a uno mismo evitando el tabaco y el consumo excesivo de alcohol, ingiriendo una buena dieta, ejercitándose regularmente, controlando el peso, y manejando el estrés. La fórmula es sencilla, pero la investigación médica reciente demuestra su eficacia.<sup>84</sup>

## Programas de abuso de sustancias

El abuso de sustancias ha aumentado considerablemente desde los acontecimientos catastróficos de septiembre de 2001. Según un estudio realizado por el Centro Nacional de Adicción y Abuso de Sustancias de la Universidad de Columbia, el estrés emocional causado por los ataques terroristas, junto con la amenaza del bioterrorismo, han aumentado el número de estadounidenses que buscan tratamiento por abuso de drogas y alcohol. El estudio informó que las admisiones para tratamiento aumentaron de 10 a 12 por ciento a nivel nacional.<sup>85</sup> Los estudios gubernamentales revelaron que 70 por ciento de los usuarios de drogas ilícitas entre 18 y 49 años de edad trabajan tiempo completo. Además, estos estudios muestran que más del 60 por ciento de los adultos conoce personas que han ido a trabajar bajo la influencia de las drogas o el alcohol. Los empleados que usan drogas tienen 3.5 veces más probabilidades de participar en un accidente en el lugar de trabajo y cinco veces más probabilidades de presentar una reclamación de compensación.<sup>86</sup>

### Abuso de alcohol

#### Alcoholismo:

Enfermedad que se caracteriza por la descontrolada ingestión de bebidas alcohólicas que interfiere con los patrones de vida normales.

El **alcoholismo** es una enfermedad que se caracteriza por la descontrolada ingestión de bebidas alcohólicas que interfiere con los patrones de vida normales. La tensión juega un papel importante para que una persona se convierta en alcohólica. Sin embargo, el alcoholismo es frecuente en familias que tienen como rasgo hereditario un desequilibrio químico de los neurotransmisores del cerebro. Los hijos de alcohólicos tienen cuatro veces más probabilidades de convertirse en alcohólicos, incluso si son educados por padres no alcohólicos.<sup>87</sup> Es un problema importante que afecta a personas de todos los niveles sociales y puede ser tanto una consecuencia como una causa de estrés excesivo. Cuando una persona comienza a beber en exceso, la bebida misma genera mayor estrés. Se crea un círculo vicioso y este aumento del estrés se resuelve bebiendo más. Los signos tempranos de abuso de alcohol son especialmente difíciles de identificar. Con frecuencia, los síntomas no son más que un aumento del número de faltas al trabajo. Aunque nuestra sociedad rechaza el alcoholismo, la Asociación Médica Americana lo describió como una enfermedad curable en 1956.

### Uso ilícito de drogas

Los usuarios de drogas tienden a acercarse al lugar de trabajo, ya que éste es un sitio ideal para venderlas. Desde que el 95 por ciento de las empresas *Fortune* 500 realiza controles de drogas previos al empleo, 60 por ciento de los usuarios de drogas que están empleados trabajan para empresas más pequeñas, muchas de las cuales no usan controles de drogas. Muchos jóvenes usuarios de drogas, cuyo estilo de vida incluye un nivel sin precedentes de comodidad con el uso de drogas, ingresarán a la fuerza laboral, agregando una nueva dimensión al problema.<sup>88</sup>

En ciertas industrias, como la del transporte, el uso de drogas en el trabajo es especialmente peligroso y potencialmente devastador para la empresa. Piense en el daño que un camión de 40 toneladas podría ocasionar tambaleándose fuera de control. En condiciones ideales, un camión completamente cargado a la luz del día en una carretera seca no se puede detener a menos de 150 metros o la distancia de un campo de fútbol.

Todas las drogas ilegales tienen algunos efectos adversos. Aunque algunos argumentan que la marihuana no es dañina, Robert Block, profesor de la Universidad de Iowa, opina que si las personas usan marihuana regularmente, la droga daña y destruye células del cerebro. Las personas pueden tener dificultades de aprendizaje. La hierba también contiene químicos cancerígenos y cuando un fumador inhala la marihuana, ésta puede causar cáncer pulmonar. Sin embargo, el cáncer pulmonar no es el único peligro. Investigadores de la UCLA informaron que fumar marihuana aumenta el riesgo de desarrollar cáncer de cabeza y cuello. Muchas personas piensan que la marihuana es inofensiva, pero no lo es.<sup>89</sup>

### Abuso de medicamentos controlados

Los medicamentos controlados también pueden ser tan adictivos, dañinos y destructivos como las drogas comunes de las calles. Según las agencias antidrogas, por lo menos en el 25 a 30 por ciento de los casos de abuso de drogas en el lugar de trabajo se utilizan medicamentos controlados. Además, los controles estándar de drogas no siempre detectan estos fármacos. Actualmente, Vicodin, un analgésico, es el medicamento de elección, pero

también se abusa de otros medicamentos como Demerol, Darvon, Tylenol con codeína, medicamentos ansiolíticos, como Xanax y Valium, y estimulantes como Ritalin.<sup>90</sup>

Los empleados dependientes de sustancias químicas muestran comportamientos que los distinguen de los trabajadores que están libres de drogas. En un estudio, los empleados que tuvieron una prueba positiva a drogas, pero que fueron contratados de cualquier manera, perdieron 50 por ciento más tiempo de trabajo que otros empleados. También tuvieron 47 por ciento más probabilidades de ser despedidos. De acuerdo con el Instituto Nacional para el Abuso de Drogas (NIDA, por sus siglas en inglés; National Institute on Drug Abuse), una empresa de electricidad de Utah descubrió que los empleados positivos a las drogas tenían cinco veces más posibilidades que otros empleados de causar accidentes en el trabajo. El abuso de sustancias, ya sea de alcohol o drogas, aumenta el robo por los empleados, reduce el estado de ánimo y disminuye la productividad.<sup>91</sup>

El Consejo Nacional contra el Alcoholismo y la Dependencia a las Drogas (NCADD, por sus siglas en inglés; National Council on Alcoholism and Drug Dependence) informa que el 40 por ciento de las muertes en el lugar de trabajo y el 47 por ciento de las lesiones en éste, se relacionan con el consumo de alcohol. Además, el consejo informa que alrededor de la mitad de los que obtienen pruebas positivas a las drogas en el lugar de trabajo refieren que usan drogas diariamente. El ausentismo entre los usuarios de drogas ilegales es hasta 16 veces mayor que otros trabajadores y estos usuarios utilizan tres veces más las prestaciones de incapacidad por enfermedad que otros trabajadores.<sup>92</sup>

### Legislación libre de drogas y programas para el lugar de trabajo

La Ley de un Sitio de Trabajo Libre de Drogas de 1988 exige a las empresas con grandes contratos o subsidios gubernamentales que realicen un esfuerzo de buena fe para mantener un *lugar de trabajo libre de drogas*. Debido a que el abuso de sustancias es tan costoso, todas las empresas deben tener el mismo objetivo. Los controles de drogas, como una parte del proceso de selección de una organización, son un medio para lograr esta meta. No obstante, dado que se contrata a un porcentaje importante de personas que abusan de sustancias, estos controles obviamente no son la solución para el problema. Los gerentes deben aprender a reconocer a los empleados afectados o intoxicados y a los que son adictos. La tabla 11.6 enumera los signos que *sugieren* que un empleado puede ser un usuario de sustancias. Recuerde que ninguno de los signos confirma por sí solo que hay un deterioro. Además, es necesario observar el comportamiento durante un periodo de tiempo prolongado.

Muchas empresas han abordado directamente el problema de abuso de drogas estableciendo un programa para un lugar de trabajo libre de drogas. Este enfoque podría incluir lo siguiente:<sup>93</sup>

- Una política de tolerancia cero clara y congruente.
- Educación y capacitación para trabajadores y supervisores.
- Un programa de control de drogas.

**Tabla 11.6 Signos de un posible abuso de sustancias**

- Ausentismo excesivo.
- Cambios de humor repentinos.
- Deterioro de la apariencia personal.
- Olor a alcohol u otra evidencia física de abuso de sustancias.
- Propensión a los accidentes y múltiples reclamaciones de compensación.
- Falta de coordinación.
- Inquietud o lentitud psicomotora. El alcohol, la marihuana y los opiáceos causan fatiga. La cocaína, las anfetaminas y los alucinógenos causan ansiedad.
- Alteraciones del pensamiento. La cocaína, el alcohol, la PCP, las anfetaminas y los inhalantes causan una sensación de grandiosidad o una sensación subjetiva de pensamiento profundo.
- Otros indicadores. La cocaína, la PCP y los inhalantes ocasionan un comportamiento agresivo o violento. El alcohol y otros sedantes reducen la inhibición. La marihuana aumenta el apetito, en tanto que los estimulantes lo disminuyen. Ambos tipos de drogas producen sed excesiva.

- Un programa de asistencia a los empleados para ayudarlos con los problemas de abuso de sustancias.

En Texas Instruments, la política es simple y directa: “No se hará uso de ninguna droga ilegal. No se hará uso ilícito de ningún medicamento legal”. La parte difícil no es formular la política, sino implementarla. Además, recuerde que la Ley de Estadounidenses con Discapacidades protege a un empleado que participa en un programa de rehabilitación de abuso de sustancias.

## 14 OBJETIVO

Examinar los programas de asistencia a los empleados.

### Programa de asistencia a los empleados (PAE):

Un enfoque integral que han adoptado muchas organizaciones para manejar el desgaste, la adicción al alcohol y drogas y otras perturbaciones emocionales.

## Programas de asistencia a los empleados (PAE)

Un **programa de asistencia a los empleados (PAE)** es un enfoque integral que han adoptado muchas organizaciones para manejar diversos problemas como el desgaste, la adicción al alcohol y drogas y otras perturbaciones emocionales. Los PAE, si se manejan dentro de la empresa como si se realizan por outsourcing, tradicionalmente se han enfocado en la salud mental, como la consejería en el abuso de sustancias. Muchos de estos programas se han ampliado para incluir asesoría financiera y legal, referencias para cuidados diurnos y cuidados para ancianos así como una serie de diversos servicios, como apoyo en dificultades maritales o familiares, problemas de desempeño laboral, estrés y dolor emocional. Un editor de libros con sede en Albany, Nueva York, aplicó el concepto de un PAE realizado por outsourcing a un tipo diferente de problema, el acondicionamiento físico de su fuerza laboral.<sup>94</sup>

En un PAE, la mayor parte o el total de los costos (hasta un monto previamente determinado) los asume el empleador. El concepto de PAE incluye una respuesta a problemas psicológicos personales que interfieren tanto con el bienestar de un empleado como con la productividad general. El propósito de los programas de asistencia es proporcionar a los empleados afectados emocionalmente la misma consideración y apoyo que se da a empleados con enfermedades físicas. El simple hecho de tener un PAE comunica el mensaje de que el empleador se preocupa y esto motiva mucho a los empleados.<sup>95</sup>

### PAE en línea

Desde 1999, los empleados de Florida Power and Light han utilizado sus computadoras como terminales para manejar la agitación emocional. La empresa paga para que sus 10,600 empleados se conecten al sitio Web MasteringStress.com para usar software que maneje ataques de depresión, ira y otras perturbaciones emocionales.<sup>96</sup> Según un estudio de PAE, que usó LifeWorks Online de Ceridian, el 92 por ciento de los participantes consideró que el sistema en línea era útil o extremadamente útil. El 48 por ciento de los participantes eligió el sistema en línea en vez de llamar a un servicio o hacer una cita personal debido a la posibilidad de obtener acceso inmediato de ayuda e información. Otro 10 por ciento dijo que su problema era vergonzoso y que el servicio en línea ofrecía anonimato.<sup>97</sup>

### Crecimiento de los PAE y sus beneficios

La Ley de un Sitio de Trabajo Libre de Drogas de 1988 exige a los empleados federales y a los empleados de empresas bajo contrato público que utilicen los servicios de los programas de asistencia a los empleados. Como es posible imaginar, los PAE crecieron rápidamente después de la aprobación de esta ley. Sin embargo, muchas empresas han determinado que los PAE proporcionan otras ventajas y los han implementado voluntariamente. En 1958, menos de 50 empresas estadounidenses ofrecían consejería de asistencia a los empleados. En 2003, un estudio realizado por la Fundación SHRM/SHRM indicó que el 64 por ciento de las empresas encuestadas contaba con un programa de asistencia a los empleados.<sup>98</sup> Los rendimientos sobre la inversión de los PAE varían, pero un ejecutivo calcula que un programa sólido y bien dirigido rendirá un mínimo de tres dólares por cada dólar invertido. Sin embargo, este nivel de rendimiento no ocurrirá a menos que el empleador se comprometa a fomentar el programa, educar a los empleados y gerentes en cuanto a su propósito y eliminar cualquier prejuicio para buscar

ayuda. Las ventajas atribuidas a los PAE incluyen niveles más bajos de ausentismo, disminución de las reclamaciones de compensación y menos accidentes.

Algunas investigaciones sugieren que alrededor del 30 por ciento de todas las afecciones médicas se deben a causas nerviosas o mentales subyacentes, como el estrés o la depresión. Cuando las organizaciones ofrecen servicios de PAE, obtienen en promedio, una reducción aproximada del 10 por ciento de las reclamaciones médicas, una disminución del 15 por ciento de las reclamaciones de compensación de trabajadores y una reducción del 8 al 10 por ciento de la rotación personal.<sup>99</sup>

### Estimulación de la participación de los empleados

Una inquietud importante es lograr que los empleados usen el programa. Algunos empleados perciben que existe un estigma relacionado con la *necesidad de ayuda*. Los supervisores deben recibir una capacitación diseñada para proporcionar habilidades interpersonales especializadas con el fin de reconocer a los empleados que están en problemas e impulsarlos a utilizar el programa de asistencia a los empleados de la empresa. Con frecuencia, los empleados adictos son expertos en la negación y el engaño, y pueden convencer incluso a consejeros experimentados.

Dos problemas de salud adicionales que preocupan a la administración son el tabaquismo y el SIDA. Estos temas se abordarán en las siguientes secciones de este capítulo.

## 15 OBJETIVO

Analizar el impacto del tabaquismo en el lugar de trabajo.

### Tabaquismo en el lugar de trabajo

Un problema de salud importante que enfrentan los empleadores hoy en día es el humo ambiental del tabaco (HAT). Aunque algunos fumadores y defensores del tabaco insisten en que el humo pasivo del cigarro no es dañino, la evidencia sobresaliente dice lo contrario.

#### Efectos del humo de segunda mano

Un comité de investigación de la Organización Mundial de la Salud (OMS) informó que el humo de segunda mano aumenta el riesgo de cáncer hasta en un 20 a 30 por ciento. Los fumadores pasivos respiran los mismos carcinógenos que los fumadores activos y esto afecta su salud. El tabaco se relaciona actualmente con el 90 por ciento de las muertes por cáncer pulmonar que ocurren cada año y los fumadores tanto activos como pasivos también tienen un riesgo más alto de contraer cáncer de estómago, hígado, cuello del útero y riñón.<sup>100</sup> Además, la Agencia de Protección Ambiental ha determinado que el HAT es un carcinógeno de clase A, una categoría reservada para los agentes causantes de cáncer más peligrosos en seres humanos. Se calcula que el humo de segunda mano ocasiona la muerte de 35,000 a 65,000 estadounidenses no fumadores cada año, principalmente por infartos y cáncer de pulmón. En fetos, aumenta el riesgo de bajo peso al nacer y es responsable hasta de 300,000 casos de bronquitis y neumonía infantil, según un reporte gubernamental reciente. También se relaciona con el asma infantil y el síndrome de muerte súbita infantil.<sup>101</sup> De hecho, el tabaquismo es la causa principal de muerte prevenible y ocasiona más muertes que todas las víctimas de SIDA, cocaína, heroína, alcohol, incendios, accidentes automovilísticos, homicidios y suicidios en conjunto. Es probable que estos datos fortalezcan las acciones para prohibir el tabaquismo. La OSHA ha propuesto prohibir el tabaquismo o limitarlo a áreas ventiladas independientes en seis millones de empresas estadounidenses. Muchos edificios públicos y de negocios a nivel nacional ya están libres de humo.

#### Beneficios de las áreas libres de humo

Científicos de la Universidad de California, con sede en San Francisco, estudiaron 28 oficinas ubicadas en Estados Unidos, Australia, Canadá y Alemania que estaban libres de humo o donde el tabaquismo estaba muy restringido. El estudio descubrió que los lugares de trabajo libres de humo no sólo protegían a los no fumadores del humo pasivo, sino impulsaban a los fumadores a dejar de fumar o a reducir su consumo, disminuyendo el consumo total de cigarrillos en un 29 por ciento por empleado.<sup>102</sup>

Muchos estudios han concluido que el tabaquismo en el lugar de trabajo no sólo es riesgoso para la salud de los empleados, sino también es perjudicial para la salud económica de la empresa. Los empleadores han comenzado a desarrollar formas para eliminar el tabaquismo en el lugar de trabajo debido a que los costos relacionados con el uso del tabaco son enormes. De acuerdo con informes de salud pública, los gastos en Estados Unidos que se relacionan directamente con el tabaquismo suman un total de 72 mil millones de dólares anuales. Los costos que no están relacionados con la salud pero que son generados por el uso de tabaco incluyen las pérdidas de propiedades por incendios causados por puros o cigarrillos, disminución de la productividad y los costos de limpieza y mantenimiento extra requeridos debido al humo del tabaco, al tabaco sin humo y a la basura relacionada con el tabaco. Estos costos suman más de 44 mil millones de dólares anuales.<sup>103</sup> Una encuesta de Gallup indicó que una gran mayoría de estadounidenses, el 94 por ciento, apoya algún tipo de restricción al tabaquismo en el lugar de trabajo.<sup>104</sup>

Los programas para dejar de fumar son usualmente rentables, esto es, en la salud obtienen ganancias mayores que el promedio por cada dólar invertido. Es más probable que 500,000 dólares invertidos en consejería para dejar de fumar ahorren más años de vida a muchas personas que 500,000 dólares gastados en una cirugía a corazón abierto. Por lo tanto, es más rentable por cada dólar invertido.<sup>105</sup>

Sin importar el camino que tome la política de tabaquismo de una empresa, ésta tendrá que mantener aire fresco en el interior de la empresa para sus empleados. La alternativa sería una reacción violenta de parte de los no fumadores y demandas legales interpuestas por los sobrevivientes de los que algún día fallezcan debido al humo de segunda mano.

## 16 OBJETIVO

Explicar el posible impacto del SIDA en el lugar de trabajo.

### **SIDA (síndrome de inmunodeficiencia adquirida):**

Enfermedad que deteriora el sistema inmunológico del cuerpo, dejando a la persona susceptible a una amplia gama de enfermedades mortales.

## SIDA en el lugar de trabajo

El **SIDA (síndrome de inmunodeficiencia adquirida)** es una enfermedad que deteriora el sistema inmunológico del cuerpo, dejando a la persona susceptible a una amplia gama de enfermedades mortales. Es ocasionada por el virus de inmunodeficiencia humana (VIH). Más de 3 millones de personas en el mundo murieron de SIDA en 2002. Actualmente, 42 millones de personas de todo el mundo viven con la enfermedad. Si el SIDA avanza a su ritmo actual sin una vacuna, los científicos pronostican que casi 70 millones de personas morirán para el año 2020.<sup>106</sup>

EL VIH se transmite de una persona a otra por medio de la contaminación directa del flujo sanguíneo con líquidos corporales que contienen el virus. Entre estos fluidos están la sangre, el semen, el líquido vaginal y la leche materna. El virus generalmente se transmite a través del intercambio sexual y al compartir agujas intravenosas contaminadas. Las mujeres infectadas pueden transmitir el VIH a sus bebés durante el embarazo o la lactancia. El VIH no penetra las superficies corporales intactas, como la piel, y muere rápidamente fuera del cuerpo humano. Por lo tanto, el contacto físico casual o los estornudos no transmiten el virus. Se ha detectado en lágrimas o saliva, pero existe en concentraciones tan bajas que la transmisión por medio de ellos es extremadamente rara.<sup>107</sup>

El SIDA es definitivamente un problema del lugar de trabajo que además afecta la productividad. La mayoría de las grandes empresas estadounidenses emplea un número considerable de personas que padecen SIDA o están infectadas con el VIH. Se calculó que para finales del siglo XX, el SIDA había costado a las empresas estadounidenses alrededor de 55 mil millones de dólares en disminución de la productividad, primas más altas de seguros médicos y de discapacidad, y gastos adicionales por la contratación y capacitación de nuevos empleados.<sup>108</sup>

Los empleados que temen relacionarse con aquellos que están infectados con el virus, crean un ambiente que no contribuye a la eficiencia. Un reto para la administración es educar a todos los empleados sobre la enfermedad y cómo manejarla, y enseñar que no se transmite a través del contacto casual. Fuera del ámbito de la atención médica, la exposición a la sangre en el lugar de trabajo es rara. Por lo tanto, no existe una razón para que los empleados teman trabajar con alguien que padece SIDA o que ha estado expuesto al virus. De acuerdo con el centro de control de enfermedades, por desgracia, la gran mayoría de los empleadores no ha proporcionado educación sobre SIDA a sus empleados en el lugar de trabajo y pocas empresas cuentan con políticas relacionadas con el SIDA.

La administración no puede automáticamente asumir que la persona infectada no tendrá un periodo de vida normal en el lugar de trabajo. Esta situación es diferente a la



suposición de hace sólo algunos años, que una persona con SIDA tendría una vida laboral corta. En 1995, se introdujo una nueva clase de fármacos más poderosos para combatir al VIH. Denominados inhibidores de proteasas (IP), estos fármacos detienen la acción de cualquier enzima necesaria para el virus. Cuando un IP se utiliza en combinación con otros fármacos, la combinación detiene con eficacia la producción del virus en el cuerpo. Aunque no existe una cura, la nueva terapia farmacológica ha sido eficaz para permitir a las personas infectadas vivir más tiempo y manejar mejor sus infecciones.<sup>109</sup>

Para el empleado infectado, la Ley de Estadounidenses con Discapacidades exige acomodos razonables. Estos acomodos pueden incluir, por ejemplo, cambios de equipo, modificaciones en las estaciones de trabajo, ajustes a los horarios de trabajo o ayuda para ingresar a las instalaciones.

## Una Perspectiva Global

### El estrés de una asignación internacional

**Las asignaciones internacionales pueden** ser una fuente abrumadora de estrés para los viajeros de negocios y sus familias. Como un medio para reducir el estrés, las empresas ofrecen servicios en línea en las áreas de servicios de carreras, capacitación intercultural y programas de asistencia a los empleados (PAE). Las asignaciones, tanto de largo como de corto plazo, imponen retos que se relacionan con el trabajo lejos de la oficina central. Colocar a un empleado en un ambiente donde debe trabajar y vivir en una cultura extranjera puede generar estrés y afectar la productividad.<sup>110</sup>

Cuando surgen problemas, los expatriados pueden negarse o ser incapaces de cruzar los husos horarios para buscar ayuda en las oficinas corporativas. Piensan que es un proceso demasiado complejo y que hacer preguntas puede reflejar que no tienen la capacidad para realizar el trabajo. Además, los servicios de apoyo pueden tener un acceso difícil. Por medio del uso de servicios en línea, las empresas ofrecen asistencia las 24 horas del día, siete días a la semana, a los expatriados con problemas. La tecnología es una solución rentable, que ahorra tiempo, para el estrés que experimentan los empleados que trabajan en asignaciones o realizan viajes de negocios.<sup>111</sup>

Según una encuesta reciente, el 68 por ciento de las empresas no garantiza a los expatriados un empleo a su regreso. Como consecuencia, los encuestados calificaron la gestión de carrera como uno de los retos más difíciles y estresantes para los empleados que trabajan en asignaciones internacionales. Por lo tanto, es necesario usar la tecnología para proporcionar contacto y apoyo continuos. Los servicios de carrera en línea subcontratados pueden dar a los expatriados y a sus cónyuges la oportunidad de mejorar sus habilidades. Se pueden establecer programas de mentoring antes de la partida, de tal manera que el expatriado sienta el apoyo de la oficina central.<sup>112</sup>

La capacitación intercultural es necesaria para permitir un proceso de adaptación exitoso, incluyendo aspectos como la ética, la vestimenta y la solución de conflictos. La incapacidad para adaptarse es uno de los factores más comunes que intervienen en el fracaso de las asignaciones. Así, aunque la capacitación intercultural se debe impartir antes de la asignación de negocios, el empleado asignado necesita tener acceso al material de capacitación intercultural de manera oportuna, antes de someterse a situaciones potencialmente estresantes. Por ejemplo, un estadounidense podría tener dudas sobre la vestimenta adecuada antes de una negociación o al ir a cenar con un cliente. Las preocupaciones familiares se clasifican como los factores más comunes que influyen en el fracaso de las asignaciones. La incapacidad del cónyuge acompañante para encontrar un empleo adecuado, los choques culturales y las barreras del idioma que afectan a toda la familia, así como los asuntos relacionados con el cuidado de niños y ancianos son fuentes enormes de estrés para los que trabajan en una asignación. Un programa internacional de asistencia a los empleados puede proporcionar acceso a consejería y referencias de especialistas, aunque los PAE y los recursos para la vida laboral que están disponibles en línea todo el día ofrecen un acceso rápido a mucha información que permite a una persona eliminar el estrés. Un PAE en línea y un programa para la vida laboral ofrecen soluciones oportunas y de autoayuda para muchos de los problemas que afectan al viajero de negocios. Programas como éstos permiten al empleado ser proactivo de tal forma que el estrés y su impacto se puedan minimizar e incluso evitar y que el tiempo del empleado se utilice de manera más productiva.<sup>113</sup>

## Resumen

### 1. Describir algunas de las estrategias de seguridad y protección para el mundo después del 11 de septiembre.

Estados Unidos y el mundo han cambiado mucho desde el 11 de septiembre de 2001. La seguridad y protección del lugar de trabajo es lo que quizá ha cambiado más. Con una conciencia mayor en el terrorismo y la creación del Departamento de Seguridad Nacional de Estados Unidos, todo mundo espera que nunca se requiera aplicar las medidas de emergencia. Sin embargo, es evidentemente necesario que las organizaciones estén preparadas para garantizar un lugar de trabajo seguro y protegido.

### 2. Analizar la naturaleza y el papel de la seguridad y la salud.

La seguridad implica la protección de los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes de trabajo. La salud se refiere a la ausencia de enfermedad física o emocional en los empleados.

### 3. Explicar el papel de la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA, por sus siglas en inglés; Occupational Safety and Health Act).

El propósito de esta ley es garantizar un lugar de trabajo seguro y saludable para todos los trabajadores estadounidenses.

### 4. Examinar el papel cambiante de la OSHA.

Desde su formación, la OSHA ha revisado su misión. La ofensiva actual es dar a los empleadores una opción entre la asociación y la aplicación tradicional, con el fin de inyectar sentido común a la regulación y aplicación, así como eliminar la burocracia innecesaria. Por supuesto, el propósito general es reducir las tasas de lesión, enfermedad y mortalidad.

### 5. Describir el impacto económico de la seguridad y explicar el enfoque de los programas de seguridad en las operaciones de negocios.

Las muertes y lesiones relacionadas con el trabajo afectan a todos, directa o indirectamente. Los programas de seguridad pueden diseñarse para que logren su propósito en dos formas principales. El primer enfoque es crear un ambiente psicológico y actitudes que fomenten la seguridad. El segundo enfoque hacia el diseño de programas de seguridad es desarrollar y mantener un ambiente laboral físico seguro.

### 6. Explicar el problema del robo de identidad.

El robo de identidad es uno de los crímenes de cuello blanco de mayor crecimiento en el país.

### 7. Analizar las consecuencias de las lesiones por tensión repetitiva.

La Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos (BLS; por sus siglas en inglés Bureau of Labor Statistics) informa que las lesiones por tensión repetitiva ocasionan el 25 por ciento de los casos de ausencia laboral y que los padecimientos relacionados con el trauma repetido son responsables de casi el 60 por ciento de todas las enfermedades laborales.

### 8. Examinar el propósito de la ergonomía.

La ergonomía es el estudio de la interacción humana con tareas, equipo, herramientas y el ambiente físico. El objetivo de la ergonomía es adaptar la máquina y el ambiente laboral a la persona, más que pedirle a la persona que se adapte.

### 9. Explicar los efectos de la violencia laboral y doméstica en las empresas.

La forma de homicidio de mayor crecimiento son los asesinatos en el lugar de trabajo. Los homicidios son la causa número uno de muerte en el lugar de trabajo en mujeres y la causa número tres de muerte en hombres. La diseminación de la violencia doméstica es una amenaza tanto para las mujeres como para sus empresas.

### 10. Describir la naturaleza del estrés y el desgaste.

El estrés es la reacción no específica del cuerpo hacia cualquier demanda que se le exige. El desgaste, aunque es raramente fatal, es una condición incapacitante en la que las personas pierden el sentido del propósito básico de su trabajo y la satisfacción que obtienen de éste.

### 11. Explicar las fuentes de estrés y los medios para manejarlo.

Tres áreas generales que originan estrés son la organización (incluyendo la cultura de la empresa), los puestos que las personas desempeñan y las condiciones laborales. Los factores personales se centran en la familia y los problemas económicos. Por último, el ambiente general también contiene elementos que generan estrés, el cual se puede manejar a través de medios individuales u organizacionales.

**12. Describir los propósitos de los programas de bienestar.**

El punto de vista tradicional está cambiando. La salud ya no es vista como dependiente de la atención médica ni simplemente como la ausencia de enfermedad. Hoy en día, la opinión predominante es que la salud óptima, generalmente se logra mediante la seguridad ambiental, los cambios organizacionales y el cambio en los estilos de vida.

**13. Analizar la importancia de los programas de acondicionamiento físico y de abuso de sustancias.**

Muchas empresas estadounidenses tienen programas de ejercicio diseñados para ayudar a mantener a sus trabajadores en forma. Estos programas reducen con frecuencia el ausentismo, los accidentes y las incapacidades por enfermedad. El abuso de sustancias ha aumentado considerablemente desde los acontecimientos catastróficos de septiembre de 2001. Los empleados que usan drogas tienen 3.5 veces más probabilidades de participar en un accidente en el lugar de trabajo y cinco veces más probabilidades de presentar una reclamación de compensación.

**14. Examinar los programas de asistencia a los empleados.**

Un programa de asistencia a los empleados (PAE) es un enfoque integral que han adoptado muchas organizaciones para manejar dificultades maritales o familiares, problemas de desempeño laboral, estrés, problemas de salud mental o emocional, dificultades financieras, abuso de alcohol y drogas y dolor emocional.

**15. Analizar el impacto del tabaquismo en el lugar de trabajo.**

El tabaquismo en el lugar de trabajo no sólo es riesgoso para la salud de los empleados, sino también es perjudicial para la salud económica de la empresa.

**16. Explicar el posible impacto del SIDA en el lugar de trabajo.**

El SIDA es una enfermedad que deteriora el sistema inmunológico del cuerpo, dejando a la persona susceptible a una amplia gama de enfermedades mortales.

## ***Términos clave***

- Seguridad, 360
- Salud, 360
- Análisis de riesgos en el trabajo (ART), 365
- Síndrome del túnel del carpo (STC), 367
- Ergonomía, 368
- Estrés, 373
- Desgaste, 375
- Ambigüedad de papeles, 376
- Conflicto de papeles, 376
- Variación de la carga de trabajo, 377
- Sobrecarga de trabajo, 377
- Carga insuficiente de trabajo, 377
- Hipnosis, 379
- Bioretroalimentación, 379
- Meditación trascendental (MT), 379
- Alcohólicismo, 383
- Programa de asistencia a los empleados (PAE), 385
- SIDA (síndrome de inmunodeficiencia adquirida), 387

## ***Preguntas de repaso***

1. Defina *seguridad y salud*.
2. ¿Cuál es el propósito de la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional?
3. ¿Cuál es la ofensiva actual de la OSHA?
4. ¿Cuáles son los enfoques principales para diseñar los programas de seguridad? Analice.
5. ¿Cuál es el propósito del análisis de riesgos en el trabajo?
6. ¿Cuál es el propósito de la Ley de Reautorización y Enmiendas del Superfondo, Título III (SARA)?
7. Además del factor legal, ¿por qué otras razones deben participar las organizaciones en programas de seguridad?
8. ¿Qué es el robo de identidad?
9. ¿Por qué las empresas se interesan en las lesiones por tensión repetitiva? ¿Qué es el síndrome del túnel del carpo? ¿Por qué existe una controversia con el STC?
10. Defina *ergonomía*. ¿Cuál es el propósito de la ergonomía?
11. ¿Qué efecto produce la violencia laboral y doméstica en una organización?
12. ¿Por qué debe una empresa tratar de identificar los empleos estresantes?
13. ¿Por qué una empresa debe interesarse en el desgaste de los empleados?

14. ¿Cuáles son las fuentes principales de estrés?
15. ¿Cuáles son los medios para manejar el estrés?
16. ¿Cuáles son los propósitos de los programas de bienestar?
17. ¿Por qué se deben establecer programas de acondicionamiento físico en las organizaciones?
18. ¿Cuál es el propósito de los programas de abuso de sustancias en las organizaciones?
19. Explique por qué se están implementando programas de asistencia a los empleados.
20. ¿Qué inquietudes debe tener un gerente con respecto al tabaquismo en el lugar de trabajo?
21. ¿Qué es el SIDA? ¿Cómo deben reaccionar las empresas al SIDA en el lugar de trabajo?

**Incidente 1 de la ARH****Una cuestión de seguridad**

**Margie Boudreaux**, ingeniero de seguridad de Sather Manufacturing, caminaba por la planta cuando encontró una situación que llamó su atención inmediatamente. Algunos empleados salían de una sala donde se usaban varias sustancias químicas en un proceso clave de manufactura. Margie inspeccionó la sala, pero no pudo determinar que algo estuviera mal ni incluso diferente a cualquier otro día. No entendía por qué los trabajadores se negaban a reanudar sus tareas. Al parecer, los empleados no sólo dudaban en regresar a trabajar, sino que insistían en que las condiciones de la sala eran insalubres. Margie y el supervisor del grupo analizaron la situación y se preguntaban si debían ordenar al personal reanudar el trabajo, dado que el departamento ya estaba retrasado.

**Pregunta**

1. ¿Cómo deben responder Margie y el supervisor del grupo a esta situación?

**Incidente 2 de la ARH****¿Un compromiso con la seguridad?**

**Wanda Zackery** se sentía muy emocionada cuando se integró hace un año a Landon Electronics como su primer ingeniero de seguridad. Se graduó en la Universidad Estatal de Florida como licenciada en ingeniería eléctrica y tenía muchos deseos de ingresar a los negocios. Wanda eligió su empleo en Landon Electronics por encima de varias otras ofertas. Creía que le proporcionaría una amplia gama de experiencias que no recibiría en un puesto estrictamente de ingeniería. Además, cuando el presidente de la empresa, Mark 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 meses en Landon fueron agitados, pero emocionantes. Identificó inmediatamente numerosos problemas de seguridad. Uno de los más peligrosos consistía en la falta de resguardos de seguridad en todo el equipo expuesto. Wanda preparó su propuesta cuidadosamente, incluso los costos esperados, para realizar los cambios mínimos necesarios. Calculó que requeriría aproximadamente 50,000 dólares para efectuar los cambios necesarios. Después, Wanda presentó todo el paquete al señor Lincoln. Le explicó la necesidad de los cambios y el señor Lincoln recibió cordialmente su presentación. Él le respondió que lo pensaría y le informaría posteriormente.

Pero, ¡eso fue hace seis meses! Cada vez que Wanda intentaba poner en acción su propuesta, el señor Lincoln se mostraba amistoso, pero todavía deseaba un tiempo más para considerarlo. Mientras tanto, Wanda se sentía cada vez más inquieta. Recientemente, un trabajador se había librado por poco de una lesión grave. Algunos trabajadores también estaban preocupados. Escuchó rumores de que alguien había hablado por teléfono a la oficina regional de la OSHA.

Sus sospechas se confirmaron la siguiente semana cuando un inspector de la OSHA se presentó en la planta. La empresa nunca había recibido ninguna visita previa. Aunque el señor Lincoln no estaba muy contento, permitió al inspector el acceso a la empresa, aunque más tarde deseó no haber sido tan cooperador. Antes de partir, el inspector registró violaciones por cada pieza de equipo que no contaba con los resguardos de seguridad necesarios. Las multas ascenderían a un total de 5,000 dólares si los problemas no se corregían inmediatamente. El inspector advirtió que las violaciones repetidas podrían costar 50,000 dólares y un posible encarcelamiento.

Cuando el inspector salía de la empresa, Wanda recibió una llamada telefónica. “Wanda, habla Mark. Sube a mi oficina inmediatamente. Necesitamos poner en marcha tu proyecto.”

**Preguntas**

1. Analice el nivel de compromiso del señor Lincoln con la seguridad ocupacional.
2. ¿Hay un intercambio necesario entre la necesidad de Landon de mantener gastos bajos y la necesidad de los trabajadores de contar con condiciones laborales seguras? Explique.


 Visite  
la Red

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

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

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

## Referencias bibliográficas

1. "Safety Strategies for a Post-September 11 World", *HR Focus* 79 (octubre de 2002): 3.
2. *Ibid.*, 3-4.
3. Richard Linnett, "Marketing of Safety Enters Mainstream", *Advertising Age* (23 de septiembre de 2002): 1.
4. Robin Suttell, "Strategic Security", *Buildings* 96 (agosto de 2002): 38.
5. Neil Franz, "OSHA Pledges Crackdown on Repeat Offenders", *Chemical Week* (19 de marzo de 2003): 14.
6. "OSHA Identifies Workplaces with Highest Injury and Illness Rates; Construction Industry Included in the Injury and Illness Survey", *US Newswire* (24 de febrero de 2003): 1.
7. "OSHA Lists Injury-Prone Firms", *ENR* (17 de marzo de 2003): 13.
8. Kent Beall, "Safety's Payback", *Industrial Distribution* 91 (julio de 2002): S6.
9. "Customers Give OSHA High Marks", *Job Safety and Health Quarterly* 13 (invierno de 2002): 16.
10. Mark A. Hofmann, "OSHA Launches 5-Year Plan", *Business Insurance* (19 de mayo de 2003): 3.
11. Beall, "Safety's Payback".
12. "Job Related Injury Costs", *Injury Facts* (Chicago, IL: Consejo Nacional de Seguridad, 2001): 49.
13. "Workplace Safety on the Rise", *Job Safety and Health Quarterly* 13 (invierno de 2000): 17.
14. Phillip C. Headley, "Keeping Safety a Priority", *Waste Age* 33 (octubre de 2002): 82.
15. "Workplace Fatalities in the U.S.", *Washington Post* (27 de abril de 2001): 1.
16. Al Tuttle, "Get with the Program", *Industrial Distribution* 91 (octubre de 2002): 55.
17. George Swartz, "Job Hazard Analysis", *Professional Safety* (noviembre de 2002): 27-33.
18. Susan J. Wells, "Stolen Identity", *HRMagazine* 47 (diciembre de 2002): 31.
19. Chet Bridger, "I.D. Theft Is on the Rise: How to Defeat Vultures Who Would Steal Your Name", *Buffalo News* (25 de marzo de 2003): D7.
20. Kathy M. Kristof, "California Leads Nation in Number of Fraud Complaints; FTC Says the Overall U.S. Figure Rose 73% Last Year, with Identity Theft Responsible for Most of the Growth", *Los Angeles Times* (23 de enero de 2003): Negocios, Parte C, 1.
21. *Ibid.*
22. Amanda Levin, "Ergonomic Software Used to Reduce RSI", *National Underwriter* (13 de marzo de 2000): 15.
23. William Atkinson, "Carpal Tunnel Syndrome: A New Look", *Risk Management* 49 (julio de 2002): 18.
24. Atkinson, "Carpal Tunnel Syndrome", 18-24.
25. Marilyn Larkin, "Carpal Tunnel Syndrome Study Stirs Controversy", *The Lancet* (16 de junio de 2001): 1953.
26. Atkinson, "Carpal Tunnel Syndrome".
27. Joy M. Ebben, "It's Not Just with Keyboards", *Occupational Health and Safety* (1º de abril de 2001): 65.
28. Adele L. Abrams, "OSHA & Ergonomics", *Professional Safety* 47 (septiembre de 2002): 50.
29. "Steel Industry Condemns Ergonomics Proposal", *CCH NetNews: Employment Safety and Workers' Compensation* (8 de mayo de 2000): 3.
30. "Ergonomics Update", *Job Safety and Health Quarterly* 13 (verano de 2002): 14.
31. Sam Gazdziak, "Improving Workplace Safety by Improving Ergonomics", *Wood & Wood Products* 107 (junio de 2002): 81.
32. Diane Cadrain, "Workplace Safety's Ergonomic Twist", *HRMagazine* 47 (octubre de 2002): 44-45.
33. John G. Falcioni, "Finding the Right Fit", *Mechanical Engineering* 125 (abril de 2003): 4.
34. Robert J. Grossman, "Make Ergonomics Go", *HRMagazine* 45 (abril de 2000): 38-41.
35. Diane Cadrain, "... And Stay Out", *HRMagazine* 47 (agosto de 2002): 83.
36. "AIG's American International Companies Introduce Workplace Violence Insurance; Retains Citigate Global Intelligence & Security for Crisis Response Service", *Business Wire* (14 de noviembre de 2002): 1A.
37. Jack N. Kondrasuk, Herff L. Moore y Hua Wang, "Negligent Hiring: The Emerging Contributor to Workplace Violence in the Public Sector", *Public Personnel Management* 30 (verano de 2001): 185.
38. Laurence Miller, "How Safe Is Your Job? The Threat of Workplace Violence", *USA Today* (marzo de 2002): 52.
39. Gary Stussie, "The Real Terror at Work", *Risk Management* 49 (mayo de 2002): 30-33.
40. Mariene Piturro, "Workplace Violence", *Strategic Finance Magazine* 82 (mayo de 2001): 35.
41. "Employees Concerned About Workplace Violence", *Occupational Hazards* 63 (septiembre de 2001): 27.
42. William Atkinson, "The Everyday Face of Violence in the Workplace", *Risk Management* 47 (febrero de 2000): 12.
43. Kevin Dobbs, "The Lucrative Menace of Workplace Violence", *Training* 37 (marzo de 2000): 54-62.
44. "Risk Factors and Protective Measures for Taxi and Livery Drivers", Departamento del Trabajo de Estados Unidos, Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (mayo de 2000), <http://www.osha.gov/OSHAFacts/taxi-livery-drivers.pdf>.
45. Victor Godinez, "ER Workers Say Patient Violence Is a Real Danger", *Dallas Morning News* (8 de diciembre de 2002): 1L.
46. Sheila Brown Arbury, "Health-Care Workers at Risk", *Job Safety and Health Quarterly* 13 (invierno de 2002): 30.
47. James E. Crockett, "Minimizing the Risk of Workplace Violence", *Business Insurance* 33 (julio de 1999): 35.
48. Dobbs, "The Lucrative Menace of Workplace Violence".
49. Crockett, "Minimizing the Risk of Workplace Violence".
50. Atkinson, "The Everyday Face of Violence in the Workplace", 14.
51. Carla Joinson, "Controlling Hostility", *HRMagazine* 43 (agosto de 1998): 66.

52. "Workplace Violence Linked to WC Claims, EAP Usage", *National Underwriters*, (Property & Casualty Risk & Benefits Management Edition) (8 de enero de 1996): 15.
53. Dave Lenckus, "College Shooting Underscores Risks; Training Urged to Avert Violence", *Business Insurance* (4 de noviembre de 2002): 3.
54. "The Most Effective Tool Against Workplace Violence", *HR Focus* 80 (febrero de 2003): 11.
55. Atkinson, "Keeping Violent Employees out of the Workplace".
56. Stussie, "The Real Terror at Work", 30.
57. Stephanie Schroeder, "The High Cost of Workplace Violence", *Risk Management* 46 (julio de 1999): 54.
58. Stephanie Armour, "Domestic Abuse Shows Up at Work", *Money* (16 de octubre de 2002): 1B.
59. Jilian Mincer, "Going to Work on Domestic Violence", *San Diego Union-Tribune* (3 de junio de 2002): E-9.
60. Amy Farmer y Jill Tiefenthaler, "Explaining the Recent Decline in Domestic Violence", *Contemporary Economic Policy* 21 (abril de 2003): 158.
61. Diane E. Lewis, "Out in the Field/Employers, Firms Advocate for Battered Employees", *Boston Globe* (3 de noviembre de 2002): G2.
62. Cora Daniels, "The Last Taboo", *Fortune* (28 de octubre de 2002): 136.
63. Diane Brady, "Rethinking the Rat Race: Technology Is Making 'All Work and No Play' a Real Possibility. How Will We Strike the Proper Balance of Work and Life?" *BusinessWeek* (26 de agosto de 2002): 143.
64. Daniels, "The Last Taboo", 138.
65. *Ibid.*
66. Jane Stahl, "Stress Busters", *Successful Meetings* 48 (noviembre de 1999): 67.
67. "Healthier Employees Save You Money", *HR Focus* 78 (agosto de 2001): 3.
68. Daniels, "The Last Taboo".
69. Lin Gensing-Pophal, "HR, Heal Thyself", *HRMagazine* 44 (marzo de 1999): 83-88.
70. Frank Hayes, "Avoid Burnout", *Computerworld* (24 de marzo de 2003): 58.
71. Pamela Paul, "Time Out", *American Demographics* 24 (junio de 2002): 34.
72. John Yuen y Maryjane Martin, "Creative Ways for Managing Work-Place Tension", *Communication World* (18 de agosto de 1998): 18.
73. Max Messmer, "Avoiding Stress and Burnout", *Strategic Finance Magazine* 83 (enero de 2002): 15-16.
74. "Longevity Facts", *The Johns Hopkins Medical Letter: Health After 50* 9 (septiembre de 1997): 1.
75. Michelle Neely Martinez, "Using Data to Create Wellness Programs that Work", *HRMagazine* 44 (noviembre de 1999): 110-113.
76. Mary Elizabeth Burke, Evren Esen y Jessica Collison, "2003 Benefits Survey", *SHRM/SHRM Foundation* (junio de 2003): 17.
77. Shelly Reese, "Applied Wellness", *Business & Health* 19 (noviembre y diciembre de 2001): 45-46.
78. Chad Abresch, Craig Johnson y Bo Abresch, "Union Pacific—On the Right Track", *Business & Health* 18 (noviembre y diciembre de 2000): 59-60.
79. Burke, Esen y Collison, "2003 Benefits Survey", 18.
80. William Atkinson, "Wellness Programs: Fit Employees Are Inexpensive Employees", *Textile World* 151 (febrero de 2001): 68.
81. Michael Barrier, "How Exercise Can Pay Off", *Nation's Business* 85 (febrero de 1997): 41.
82. Jodi Schneider, "More Fit in Less Time", *U.S. News & World Report* (13 de mayo de 2002): 50-51.
83. Chad Abresch, "A Stretch Goal for Safety", *Business & Health* 19 (abril de 2001): 46.
84. "Medical Memo: New Studies Offer Good News on Longevity and Disability", *Harvard Men's Health Watch* 7 (junio de 2003): 5.
85. Bill Current, "New Solutions for Ensuring a Drug-Free Workplace", *Occupational Health & Safety* 71 (abril de 2002): 34.
86. Todd Nighswonger, "Just Say Yes to Preventing Substance Abuse", *Occupational Hazards* 62 (abril de 2000): 39.
87. Eric Newhouse, "Alcoholism: Its Origins, Consequences and Costs", *Nieman Reports* 57 (primavera de 2003): 28.
88. Jane Easter Bahls, "Drugs in the Workplace", *HRMagazine* 43 (febrero de 1998): 84-85.
89. "Know the Dangers of Marijuana", *Current Health* (1° de abril de 2001): 6.
90. Bahls, "Drugs in the Workplace".
91. Deanna Kelemen, "How to Recognize Substance Abuse in the Workplace", *Supervision* 56 (septiembre de 1995): 3.
92. William Atkinson, "EAPs: Investments, Not Costs", *Textile World* 151 (mayo de 2001): 42.
93. Bahls, "Drugs in the Workplace", 85.
94. Corley Roberts, "Developing a Fitness Employee Assistance Program", *Business & Health* 19 (octubre de 2001): 22.
95. Kevin M. Quinley, "EAPs: A Benefit That Can Trim Your Disability and Absenteeism Costs", *Compensation & Benefits Report* 17 (febrero de 2003): 6.
96. Ron Shinkman, "Utility Workers Plug into Online Therapy", *Modern Healthcare* (18 de octubre de 1999): 46.
97. "Online EAP and Work/Life: An Attractive Option for Employees", *HR Focus* 79 (diciembre de 2002): 9.
98. Burke, Esen y Collison, "2003 Benefits Survey", 22.
99. Atkinson, "EAPs: Investments, Not Costs", 44.
100. "Passive Smoking Increases Cancer Risk, According to WHO", *Chemistry & Industry* (1° de julio de 2002): 4.
101. "Living by the Numbers: How to Gauge Your Risks", *University of California, Berkeley Wellness Letter. The Newsletter of Nutrition, Fitness, and Self-Care* 16 (junio de 2000): 4.
102. "Workplace Smoking Ban Would Help Kick Habit", *Occupational Health* 54 (septiembre de 2002): 7.
103. Lin Gensing-Pophal, "Smokin' in the Workplace", *HRMagazine* 44 (mayo de 1999): 60-62.
104. *Ibid.*
105. Bill Gillette, "Promoting Wellness Programs Results in a Healthier Bottom Line", *Managed Healthcare Executive* (11 de febrero de 2001): 45-46.
106. "Health, United States, 2002: HIV/AIDS Surveillance Report", Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos.
107. "AIDS (Acquired Immunodeficiency Syndrome)", *Britannica Intermediate Encyclopedia* (9 de diciembre de 2002): 1.
108. Alan N. Miller, "Preparing Future Managers to Deal with AIDS/HIV in the Workplace", *Journal of Education for Business* 75 (mayo y junio de 2000): 258.
109. "AIDS (Acquired Immunodeficiency Syndrome)".
110. Louise O'Grady, "Using Technology to De-Stress on International Assignment", *Canadian HR Reporter* (24 de septiembre de 2001): 8, 12.
111. *Ibid.*
112. *Ibid.*
113. *Ibid.*

## ***Relaciones laborales y entre empleados***

### OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Al concluir este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- 1 Describir la asociación entre los empleados y la administración que se desarrolla en algunos sectores.
- 2 Analizar el movimiento laboral anterior a 1930.
- 3 Identificar las leyes laborales más importantes que se aprobaron después de 1930.
- 4 Explicar la sindicalización del sector público.
- 5 Describir los objetivos generales que caracterizan al movimiento laboral en conjunto.
- 6 Analizar las estrategias de crecimiento sindical.
- 7 Explicar las razones por las que los empleados se afilian a sindicatos.
- 8 Describir la estructura básica del sindicato.
- 9 Identificar los pasos que se requieren para establecer la relación de negociación colectiva.
- 10 Analizar las estrategias sindicales para obtener el reconocimiento de la unidad de negociación.
- 11 Explicar la descertificación sindical.
- 12 Describir la condición de los sindicatos en la actualidad.



*La evolución de los sindicatos***ARH EN acción:*****Asociación entre los empleados y la administración*****OBJETIVO**

Describir la asociación entre los empleados y la administración que se desarrolla en algunos sectores.

Lo cierto es que la idea de la asociación entre los empleados y la administración parece extraña, pero ocurre actualmente. Considere la siguiente situación: "Tuvimos que elaborar casi un kilogramo de producto por cada medio kilogramo que vendimos a uno de nuestros mayores clientes", se lamenta Frank Stevens, gerente general de planta de International Specialty Products (ISP) Corporation, con sede en Calvert City, Kentucky. Estaba

describiendo el primer paso del nivel de calidad de su producto, los bioadhesivos, que era de 58 por ciento. Si no se hacía algo para mejorar esta inaceptable calidad, la empresa saldría del negocio y los miembros del sindicato se quedarían sin trabajo. La administración y el sindicato trabajaron juntos para resolver el problema. Los resultados fueron sorprendentes. Stevens declaró, "el año pasado, la unidad tuvo en el primer paso del nivel de calidad, el rendimiento más alto para cualquier producto de la planta, que fue de 99.5 por ciento . . . una vez que hicimos los cambios adecuados".<sup>1</sup>

Ahora, existe un acuerdo de asociación laboral, completamente independiente del contrato sindical, que proporciona directrices específicas para el tipo de relación de cooperación que ahora comparten. El sindicato mismo creó y dirigió este acuerdo. El liderazgo sindical reconoció que, para que sus miembros prosperaran, debía convertirse en un socio de negocios de la administración y respondió creando el acuerdo de asociación, el programa de implementación y un curso de una semana para impartirlo a nivel local. El programa fue diseñado conjuntamente con varios consultores en administración de la manufactura, así como con el ex Secretario del Trabajo de Estados Unidos, Ray Marshall. El acuerdo formaliza la cultura de "trabajar juntos" en cuanto a estrategias, planificación de negocios y la operación diaria de las funciones vitales de una planta.<sup>2</sup> "Ahora, todo mundo tiene el mismo objetivo, darle un golpe a la competencia", afirma Edward Seeley, administrador de materiales. "Y todo mundo sabe cómo es la competencia. Anteriormente, la mayoría de los empleados sindicalizados, como yo, nunca tuvo ninguna competencia. La competencia era con la empresa misma. Ahora, todos observan el panorama general, trabajando para que la planta funcione con mayor eficiencia y mantenga su competitividad en el mercado".<sup>3</sup>

En la Powertrain Tonawanda Engine Plant de GM, ubicada en el pueblo de Tonawanda, Nueva York, los sindicatos trabajan con la administración para tratar de obtener una nueva línea de motores. En Bethlehem Steel, tratan de mantener viva a la empresa acerera y, en un centro de capacitación de Nueva York, desarrollan carreras en construcción. "Las personas han adquirido un estereotipo de los trabajadores organizados y los ven como un obstáculo", comentó Kevin Donovan, director de



Trabajadores Unidos del Automóvil del área de Buffalo. "Tratamos de crear empleos con beneficios." Los líderes sindicales también desempeñan una función importante en las plantas de la zona que dirigen GM, Delphi Harrison, Ford Motor Co. y American Axle and Manufacturing, según Donovan.<sup>4</sup>

"Somos socios en esas instalaciones", comentó. "Los sindicatos y la administración locales están trabajando juntos para reducir sus costos y ser empresas nuevas, seguras y competitivas". Además, Donovan es presidente del Grupo de Desarrollo Económico de la AFL-CIO. No parece ser un papel tradicional para los trabajadores, pero este grupo dice que sus miembros tienen un interés tan grande en el éxito de la economía local como el de cualquier otro. En una región donde la participación de los sindicatos en la fuerza laboral era del 32 por ciento en 2001, no es sorprendente que éstos adquieran un interés activo.<sup>5</sup> Incluso el sindicato de los obreros siderúrgicos ha iniciado una nueva coalición entre los trabajadores y la administración en la que el sindicato cooperará más que nunca en una relación de asociación con contratistas para incrementar la participación en el mercado que han erosionado los empleadores no sindicalizados.<sup>6</sup>



Vínculos de RH de la SHRM

[www.shrm.org/hrlinks/Links.asp?Category=68](http://www.shrm.org/hrlinks/Links.asp?Category=68)

Este sitio Web proporciona información general sobre relaciones laborales y entre empleados.

## 2 OBJETIVO

Analizar el movimiento laboral anterior a 1930.

### Conspiración:

La unión de dos o más personas para influir en los derechos de los demás o de la sociedad (como negarse a trabajar o exigir sueldos más altos).

**Iniciamos este** capítulo describiendo la asociación entre los empleados y la administración que se desarrolla en algunos sectores. A continuación, describimos el movimiento laboral anterior a 1930 y después se identifican las leyes laborales más importantes que se aprobaron después de 1930. Posteriormente, explicamos la sindicalización del sector público y describimos los objetivos generales que caracterizan al movimiento laboral en conjunto y las estrategias de crecimiento sindical. Después, explicamos las razones por las que los empleados se unen a los sindicatos y se describen la estructura básica del sindicato, seguida por un análisis de los pasos que se requieren para establecer la relación de negociación colectiva. Posteriormente, presentamos las estrategias sindicales para obtener el reconocimiento de la unidad de negociación. En la sección sobre la descertificación sindical se analizarán los medios para eliminar un sindicato y por último, describimos la condición de los sindicatos en la actualidad.

## El movimiento laboral anterior a 1930

Los sindicatos no son un acontecimiento reciente en la historia de Estados Unidos. Los primeros sindicatos se formaron a finales del siglo XVIII, alrededor de la época de la Revolución de Estados Unidos. Aunque estas primeras asociaciones tenían pocas de las características que presentan los sindicatos de la actualidad, sí reunían a los trabajadores en oficios y ocupaciones relacionadas con gremios para considerar los problemas de interés mutuo. Estos primeros sindicatos eran de naturaleza local y generalmente existían durante un corto tiempo.<sup>7</sup>

El desarrollo del movimiento laboral no ha sido sencillo ni honesto. En vez de eso, el sindicalismo ha experimentado tanto éxitos como fracasos. La oposición de los empleadores, el impacto del ciclo económico, el crecimiento de la industria estadounidense, las resoluciones de la corte y la legislación, han ejercido influencia en diversos grados y en diferentes épocas. Como consecuencia, la historia del movimiento laboral se asemeja en algo a la oscilación de un péndulo. En ocasiones, el péndulo se ha movido a favor de los trabajadores y, otras veces, ha oscilado dando ventaja a la administración.

Antes de la década de los treinta, la tendencia favorecía a la administración. Los tribunales apoyaban fuertemente a los empleadores en sus intentos por frustrar al movimiento laboral organizado. Esto fue puesto en evidencia por medio del uso de doctrinas de conspiración criminal y civil que surgieron de la ley común inglesa (Common Law). Una **conspiración**, definida de manera general, es la unión de dos o más personas para

perjudicar los derechos de los demás o de la sociedad (por ejemplo, negarse a trabajar o exigir sueldos más altos). Una característica importante de la doctrina de la conspiración es que una acción realizada por una persona, aunque sea legal, puede volverse ilegal cuando la lleva a cabo un grupo. En 1806, año en el que la doctrina de la conspiración se aplicó por primera vez a los sindicatos, los tribunales comenzaron a influir en el campo de las relaciones laborales.<sup>8</sup> De 1806 a 1842, se presentaron ante los tribunales 17 casos en los que se acusaba de conspiración a los sindicatos. Estos casos ocasionaron la desaparición de varios sindicatos y ciertamente desalentaron otras actividades sindicales. La doctrina de la conspiración fue suavizada en forma considerable por la decisión del famoso caso de la *Commonwealth contra Hunt* en 1842. En ese caso, Shaw, jefe de la Suprema Corte de Justicia de Massachusetts argumentó que las organizaciones laborales eran legales. Por lo tanto, para que un sindicato fuera declarado culpable bajo la doctrina de la conspiración, era necesario demostrar que los objetivos del sindicato eran ilegales o que los medios empleados para ganar un fin legal eran ilícitos. Hasta este día, las cortes siguen ejerciendo una gran influencia tanto en la dirección como en el carácter de las relaciones laborales.

Otras tácticas que utilizaron los empleadores para aplastar el crecimiento sindical fueron las órdenes judiciales y los “yellow-dog contracts”. Una **orden judicial** es un procedimiento legal de prohibición que usan los empleadores para evitar ciertas actividades sindicales, como huelgas e intentos de sindicalización. Un **yellow-dog contract** era un acuerdo escrito entre el empleado y la empresa efectuado al momento del empleo, que prohíbe a un trabajador unirse a un sindicato o participar en actividades sindicales. Cada una de estas tácticas defensivas usadas por la administración y apoyadas por las cortes, limitó en forma considerable el crecimiento de los sindicatos.

En la última mitad del siglo XIX, el sistema industrial estadounidense comenzó a crecer y prosperar. La producción de las fábricas empezó a desplazar a las formas artesanales de manufactura. La Guerra Civil dio un gran impulso al sistema de fábricas. La demanda de bienes era en tal cantidad que sólo los métodos de producción masiva la podían proveer. Los ferrocarriles desarrollaron nuevas redes de rutas que cruzaban el continente y unían al país en un conjunto económico. La tasa de empleo era alta y los sindicatos intentaban organizar a los trabajadores en empresas tanto nuevas como en expansión. La mayoría de los sindicatos durante esta época eran pequeños y más bien débiles, y muchos no sobrevivieron a la recesión económica de la década de 1870. La militancia sindical aumentó hasta 300,000 para 1872 y después se desplomó a 50,000 para 1878.<sup>9</sup> Este periodo también señaló el surgimiento de la actividad laboral radical y el aumento de la lucha industrial, conforme los sindicatos se esforzaban por sobrevivir y obtener reconocimiento.<sup>10</sup>

Lejos de la turbulencia de la década de 1870, nació la organización laboral más importante que hasta ese momento había surgido en Estados Unidos. La Noble Orden de los Caballeros del Trabajo se fundó en 1869 como una sociedad secreta de los trabajadores del vestido de Filadelfia. Cuando esta sociedad dejó de ser secreta e invitó a los trabajadores de otras áreas a formar parte de ella, creció con rapidez, alcanzando una membresía mayor de 700,000 para mediados de la década de 1880. El conflicto interno entre el liderazgo de los Caballeros en 1881 dio origen al núcleo de una nueva organización que pronto la reemplazaría en la escena laboral.<sup>11</sup> Esa organización fue la Federación Americana del Trabajo (AFL, por sus siglas en inglés; American Federation of Labor).

Dedicado a lo que se conoce como *sindicalismo puro y simple* o *sindicalismo de negocios*, Samuel Gompers del Sindicato de Fabricantes de Cigarros dirigió alrededor de 25 grupos laborales que representaban a oficios capacitados para fundar la AFL en 1886. Gompers fue elegido como el primer presidente de la AFL, un puesto que mantuvo hasta su fallecimiento en 1924 (con excepción de un año, de 1894 a 1895, cuando se opuso firmemente al apoyo tangible de los huelguistas del grupo Pullman). Es probablemente la persona más importante en la historia de las asociaciones sindicales estadounidenses. La AFL comenzó con una membresía aproximada de 138,000 y duplicó esa cifra durante los 12 años siguientes.

En 1890, el Congreso aprobó la Ley Sherman Antimonopolios, que señaló el ingreso del gobierno federal a la regulación estatutaria de las organizaciones laborales. Aunque el estímulo principal para esta ley provino del interés público por encima del poder monopólico de la empresa, las interpretaciones de las cortes aplicaron rápidamente sus disposiciones al trabajo organizado. Posteriormente en 1914, el Congreso aprobó la Ley Clayton (una enmienda a la Ley Sherman), que según Samuel Gompers, era la Carta Magna del Trabajo. La intención de esta ley era eliminar a los trabajadores del alcance

#### Orden judicial:

Un procedimiento legal de prohibición que usan los empleadores para evitar ciertas actividades sindicales, como huelgas e intentos de sindicalización.

#### Yellow-dog contract:

Un acuerdo escrito entre un empleado y una empresa efectuado al momento del empleo, que prohíbe a un trabajador unirse a un sindicato o participar en actividades sindicales.

de la Ley Sherman. De nuevo, la interpretación judicial anuló esta intención y dejó a los trabajadores todavía más expuestos a las demandas legales.<sup>12</sup> No obstante, como consecuencia de la actividad industrial relacionada con la Primera Guerra Mundial, la AFL creció hasta casi 5 millones de miembros para 1920.<sup>13</sup>

Durante la década de los veinte, los trabajadores enfrentaron restricciones legales a la actividad sindical y decisiones desfavorables de la corte. La única excepción a estas políticas represivas fue la aprobación y promulgación de la Ley Laboral de Ferrocarriles de 1926. La promulgación de esta ley señaló la primera vez en que el gobierno aceptó sin reservas el derecho de los empleados privados de unirse a sindicatos y negociar de manera colectiva a través de representantes de su propia elección sin la interferencia de sus empleadores. También estableció mecanismos especiales para la resolución de disputas laborales. Aunque la ley protegió sólo a los empleados de la industria ferrocarrilera (una enmienda posterior amplió la cobertura a la industria de las líneas aéreas), fue el indicio de la ampliación de derechos similares a otras clases de empleados en la década de los treinta. Recientemente, se han realizado intentos para enmendar la ley con el fin de exigir un arbitraje al estilo del béisbol, que según argumentan los sindicatos, los despojaría de su capacidad para declararse en huelga. Bajo la reforma propuesta, un panel de arbitraje seleccionaría entre los contratos presentados por cada parte y no habría compromiso. Sin embargo, el debate continúa en esta área.<sup>14,15</sup>

### 3 OBJETIVO

Identificar las leyes laborales más importantes que se aprobaron después de 1930.



Web Wisdom

Ley laboral

[www.lir.msu.edu/hotlinks/laborhistory.htm](http://www.lir.msu.edu/hotlinks/laborhistory.htm)

Este sitio Web ofrece vínculos a diversos sitios relacionados con la historia laboral.



Web Wisdom

Junta Nacional de Relaciones Laborales

[www.nlr.gov](http://www.nlr.gov)

Este sitio Web gubernamental proporciona información sobre la Junta Nacional de Relaciones Laborales.

## El movimiento laboral posterior a 1930

La década de los treinta encontró a Estados Unidos en medio de la peor depresión de su historia. La tasa de desempleo aumentó hasta 25 por ciento.<sup>16</sup> El sentir del país comenzó a favorecer al trabajo organizado, ya que muchas personas culpaban a las empresas por la agonía que acompañó a la Gran Depresión. El péndulo comenzó a oscilar, alejándose de la administración y acercándose a los trabajadores. Esta oscilación recibió la ayuda de varias leyes y acciones que apoyaron la causa del sindicalismo.

### Ley contra Órdenes Judiciales (Ley Norris-LaGuardia), 1932

La Gran Depresión ocasionó un cambio importante en la opinión pública sobre el papel de los sindicatos en la sociedad. El Congreso reflejó esta opinión en 1932 con la aprobación de la Ley Norris-LaGuardia. Esta ley afirma que la política pública de Estados Unidos sanciona la negociación colectiva y aprueba la formación y la operación eficaz de los sindicatos. Aunque esta ley no prohibió el uso de órdenes judiciales, restringió considerablemente la autoridad que las cortes federales para emitir las disputas laborales. También hizo inexigibles los “yellow-dog contracts” en las cortes federales.<sup>17</sup>

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

En 1933, el Congreso hizo un intento infructuoso por estimular la recuperación económica mediante la promulgación de la Ley Nacional de Recuperación de la Industria (NIRA, por sus siglas en inglés; National Industry Recovery Act). La NIRA, declarada inconstitucional por la Suprema Corte de Estados Unidos en 1935, proporcionó el fundamento para la legislación que la siguió. El Artículo 7 de la NIRA proclamó el derecho de los trabajadores a organizarse y negociar colectivamente. Sin embargo, el Congreso no proporcionó los procedimientos para la procuración de estos derechos.

El Congreso, sin inmutarse por la decisión de la Suprema Corte y apoyado fuertemente por los trabajadores organizados, promulgó rápidamente una ley laboral integral, la Ley Nacional de Relaciones laborales (Ley Wagner). Esta ley, aprobada por el Presidente Roosevelt el 5 de julio de 1935, es uno de los estatutos más importantes sobre relaciones obrero-patronales nunca antes promulgado. Apoyándose en la experiencia de la Ley Laboral de Ferrocarriles de 1926 y el Artículo 7 de la NIRA, la ley declaró el apoyo legislativo de manera amplia, al derecho de los empleados a organizarse y participar en negociaciones colectivas. El espíritu de la Ley Wagner se establece en el Artículo 7, que define los derechos fundamentales de los empleados:

*Los empleados tendrán derecho a organizarse, a constituir, afiliarse o ayudar a organizaciones laborales, a negociar colectivamente a través de representantes seleccionados*

*por ellos mismos y a dedicarse a otras actividades en conjunto con el propósito de negociar colectivamente u otro fin de ayuda o protección mutua.*

Los derechos definidos en el Artículo 7 recibieron protección contra la interferencia de los empleadores en el Artículo 8, que detalló y prohibió cinco prácticas administrativas consideradas como injustas para los trabajadores:

1. Interferir, restringir o presionar 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, ocupación de un puesto o cualquier condición de empleo con el propósito de fomentar o desalentar la militancia sindical.
4. Discriminar o despedir a un empleado que haya presentado una demanda o dado testimonio bajo la ley.
5. Negarse a negociar con los representantes elegidos por los empleados.

La Ley Nacional de Relaciones Laborales creó la Junta Nacional de Relaciones Laborales (NLRB, por sus siglas en inglés; National Labor Relations Board) para administrar y procurar las disposiciones de la ley. La NLRB recibió dos funciones principales: 1) establecer procedimientos para realizar las elecciones de la unidad de negociación y supervisar los procedimientos de las elecciones e 2) investigar las quejas y evitar las acciones ilegales de las prácticas laborales injustas. Gran parte del trabajo de la NLRB se delega a 33 oficinas regionales a través del país.

Después de la aprobación de la Ley Wagner, la militancia sindical aumentó de aproximadamente 3 millones a 15 millones entre 1935 y 1947.<sup>18</sup> Este incremento fue más evidente en industrias que utilizaban métodos de producción masiva. Los nuevos sindicatos de estas industrias se organizaron tomando en cuenta a la industria más que a los oficios y sus miembros eran principalmente trabajadores no calificados o semicalificados. Una lucha interna surgió en la AFL en cuanto a la cuestión de si los sindicatos debían organizarse para incluir a todos los trabajadores de una industria o estrictamente de un oficio u ocupación. En 1935, diez sindicatos afiliados a la AFL y los presidentes de otros dos sindicatos de la AFL integraron un nuevo grupo. El propósito de este grupo, denominado Comité para la Organización Industrial, era promover la organización de trabajadores en industrias no organizadas y de producción masiva. La controversia creció hasta el punto que en 1938, la AFL expulsó a todos los sindicatos del Comité para la Organización Industrial, con excepción de uno. En noviembre de 1938, los sindicatos expulsados realizaron su primera convención en Pittsburgh y se organizaron como una federación de sindicatos bajo el nombre de Congreso de Organizaciones Industriales (CIO, por sus siglas en inglés; Congress of Industrial Organizations). La nueva federación incluyó a los nueve sindicatos expulsados de la AFL y se establecieron otros 32 grupos para reclutar trabajadores de diversas industrias. John L. Lewis, presidente de Mineros Unidos de América, fue electo como el primer presidente del CIO.

La rivalidad generada por las dos grandes federaciones estimuló los esfuerzos de organización sindical de ambos grupos. Con el crecimiento suscitado, el movimiento laboral ganó una influencia considerable en Estados Unidos. No obstante, muchas personas y grupos comenzaron a sentir que la Ley Wagner favorecía demasiado a los trabajadores. Este cambio de la opinión pública se debió en parte a una serie de huelgas costosas posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Gran parte de la culpa de estos problemas recayó en los sindicatos, se justificara o no.

### **Ley de Relaciones Obrero-Patronales (Ley Taft-Hartley), 1947**

En 1947, con el aumento de la presión pública, el Congreso anuló el veto del Presidente Truman y aprobó la Ley de Relaciones Obrero-Patronales (Ley Taft-Hartley). La Ley Taft-Hartley revisó ampliamente la Ley Nacional de Relaciones Laborales y se convirtió en el Título I de esa ley. Comenzó un nuevo periodo en la evolución de la política pública con relación al trabajo. El péndulo había comenzado a oscilar hacia una posición más equilibrada entre los trabajadores y la administración.

Algunos de los cambios importantes que introdujo la Ley Taft-Hartley son los siguientes:

1. Modificar el Artículo 7 para incluir el derecho de los empleados a abstenerse de la actividad sindical, así como a participar en ella.
2. Prohibir el taller cerrado (el acuerdo que exige que todos los trabajadores sean miembros sindicales en el momento de su contratación) y limitar la libertad de las partes para autorizar el taller agremiado (la situación en la que el empleador puede contratar a cualquier persona que elija, pero todos los trabajadores nuevos deben afiliarse al sindicato después de un periodo de tiempo estipulado).
3. Ampliar el derecho de libre expresión del empleador.
4. Estipular que los empleadores no necesitan reconocer ni negociar con sindicatos integrados por supervisores.
5. Otorgar a los empleados el derecho de iniciar peticiones de descertificación.
6. Estipular la intervención gubernamental en *huelgas de emergencia nacional*.

Otro cambio importante amplió el concepto de prácticas laborales injustas a los sindicatos. Las organizaciones laborales debían evitar lo siguiente:

1. Limitar o presionar a los empleados en el ejercicio de sus derechos garantizados de negociación colectiva.
2. Hacer que un empleador discrimine de alguna manera a un empleado para fomentar o desalentar la militancia sindical.
3. Negarse a negociar de buena fe con un empleador con relación a salarios, horarios y otros términos y condiciones de empleo.
4. Participar en ciertos tipos de huelgas y boicots.
5. Exigir a los empleados protegidos por contratos de taller agremiado el pago de honorarios o cuotas de iniciación en un monto que la Junta considere excesivo o discriminatorio bajo cualquier circunstancia.
6. *Featherbedding*, o exigir que un empleador pague por servicios no realizados.

#### Leyes del derecho al trabajo:

Leyes que prohíben a la administración y a los sindicatos participar en acuerdos que exijan la afiliación a un sindicato como una condición de empleo.

Uno de los elementos más controvertidos de la Ley Taft-Hartley es su Artículo 14b, que permite a los estados promulgar una legislación de derecho al trabajo. Las **leyes del derecho al trabajo** son leyes que prohíben a la administración y a los sindicatos participar en acuerdos que exijan la afiliación a un sindicato como una condición de empleo. Estas leyes son reglamentos estatales o disposiciones constitucionales que prohíben la práctica de exigir la membresía sindical o el apoyo económico como una condición de empleo. Establecen el derecho de los empleados a decidir por ellos mismos si se afilian o no y apoyan económicamente a un sindicato.<sup>19</sup> En Estados Unidos, 22 estados ubicados principalmente al sur y oeste del país, han adoptado estas leyes, que son una fuente continua de conflicto entre los trabajadores y la administración.<sup>20</sup> Oklahoma se convirtió en el último estado en adoptar las leyes del derecho al trabajo.<sup>21</sup> El Comité Nacional del Derecho al Trabajo, con sede en Springfield, Virginia, contribuye con gran parte del ímpetu que respalda al movimiento del derecho al trabajo.

Cerca de 10 años después de la aprobación de la Ley Taft-Hartley, la membresía sindical aumentó 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 mantenido una rivalidad amarga y costosa. Tanto el CIO como la AFL reconocieron la necesidad creciente de cooperación y reunificación. En 1955, después de dos años de intensas negociaciones entre las dos organizaciones, se ratificó un acuerdo conjunto, la AFL-CIO se volvió una realidad y George Meany fue electo como

su presidente. En los años posteriores a la fusión, el movimiento laboral enfrentó algunos de sus mayores retos.

### **Ley de Información y Divulgación Obrero-Patronal (Ley Landrum-Griffin), 1959**

La corrupción ha plagado al trabajo organizado desde principios del siglo XX. Las revelaciones periódicas de soborno, violencia, extorsión, chantaje y otras actividades impropias, despertaron la indignación pública e invitaron a la investigación gubernamental. Aunque el número de sindicatos que participaban en estas actividades era pequeño, cada descubrimiento deterioraba la imagen pública del trabajo organizado en conjunto.<sup>22</sup> La corrupción se observaba en los gremios de la construcción y en los sindicatos de Obreros, Hoteles y Restaurantes, Carpinteros, Pintores, Estibadores de la Costa Este y Caldereros.

El escrutinio de las actividades sindicales es un asunto central del ambiente laboral de la actualidad, pero comenzó a intensificarse inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial. Finalmente, las actividades sindicales impropias condujeron a la creación en 1957 del Comité Selecto del Senado sobre Actividades Impropias en el Campo del Trabajo o la Administración, dirigido por el Senador McClellan de Arkansas. Entre 1957 y 1959, el Comité McClellan sostuvo una serie de audiencias públicas televisadas a nivel nacional que impactaron y alarmaron a todo el país. Al aumentar la evidencia de las actividades impropias (principalmente de los sindicatos de Trabajadores Marítimos, de Estibadores y de Camioneros), la AFL-CIO tomó medidas. En 1957, la AFL-CIO expulsó a tres sindicatos (con una representación aproximada de 1.6 millones de miembros) debido a sus prácticas. Uno de ellos, el sindicato de Camioneros, era el más grande del país.

En 1959, como consecuencia de las recomendaciones del Comité McClellan, el Congreso promulgó la Ley de Información y Divulgación Obrero-Patronal (Ley Landrum-Griffin). Esta ley señaló un momento decisivo en la participación del gobierno federal en asuntos internos del sindicato. La Ley Landrum-Griffin explicaba en detalle una *Declaración de Derechos para Miembros de Organizaciones Laborales* diseñada para proteger ciertos derechos de los individuos en sus relaciones con los sindicatos. La ley exige una amplia información de las diversas actividades sindicales internas y contiene sanciones severas por cometer violaciones. A los empleadores también se les exige que presenten informes cuando participan en actividades o realizan gastos que puedan debilitar el proceso de negociación colectiva o interferir con los derechos de empleados protegidos. Además, esta ley enmendó la Ley Taft-Hartley al incluir restricciones adicionales a provocaciones y boicots secundarios.<sup>23</sup>

En 1974, el Congreso amplió la cobertura de la Ley Taft-Hartley a hospitales privados no lucrativos. Esta enmienda atrajo a 2 millones de empleados bajo la jurisdicción de la Junta Nacional de Relaciones Laborales. Las organizaciones privadas lucrativas de atención médica ya estaban bajo la jurisdicción de la NLRB. La enmienda no cubre a los hospitales gubernamentales; sólo se aplica al sector privado.

La corrupción entre los líderes sindicales continúa en ciertas áreas. En diciembre de 2002, el FBI hizo una redada en las casas de los líderes del Sindicato de Maestros de Washington, un sindicato afiliado a la Federación Americana de Maestros. El FBI confiscó abrigos de pieles, zapatos de piel de cocodrilo e incluso un servicio de plata de Tiffany, todo esto adquirido, según los investigadores, con los 5 millones de dólares robados de las cuotas de los miembros. La empresa aseguradora propiedad del sindicato (Ullico) enfrenta actualmente investigaciones federales de un acuerdo de acciones de afiliados que recompensaba a importantes líderes laborales con pagos provenientes de una inversión en la empresa Global Crossing, ahora en quiebra.<sup>24</sup>

### **Ley de Seguridad del Territorio Nacional de 2002**

En noviembre de 2002, se aprobó la Ley de Seguridad del Territorio Nacional (Ley Pública 107-296), que establecía la nueva agencia federal a nivel de gabinete. Esta nueva agencia es responsable de la seguridad de las fronteras, la preparación en caso de emergencias, la guerra biológica, el análisis de inteligencia y la protección del presidente. Bajo la nueva estructura, la administración Bush puede eliminar los derechos de negociación colectiva del Servicio Civil si las negociaciones directas con los sindicatos no llegan a un acuerdo y el servicio de mediación federal no puede resolver la disputa. La Ley de Seguridad

del Territorio Nacional también crea un nuevo puesto de director de capital humano. El departamento es responsable de tomar la fuerza laboral actual de 22 agencias establecidas del gobierno federal, integrada por 170,000 miembros, y organizarla bajo un mismo techo.<sup>25</sup>

## 4 OBJETIVO

Explicar la sindicalización del sector público.

### El sector público

En 1962, el presidente Kennedy aprobó un Mandato Presidencial que permitía la sindicalización de los empleados federales. El Congreso promulgó el derecho a la sindicalización como parte de la Ley de Reforma del Servicio Civil de 1978. En la actualidad, 78 sindicatos representan a 1.1 millones de los 1.8 millones de trabajadores civiles del gobierno federal. Los sindicatos varían desde la pequeña Organización de Controladores de Tráfico Aéreo del Deporte, integrada por 13 miembros, hasta la Federación Americana de Empleados Gubernamentales, que representa a 600,000 empleados, esto es uno de cada tres empleados federales. Además, cuatro sindicatos importantes representan a la mayoría de los 800,000 trabajadores del Servicio Postal, que opera bajo regulaciones obrero-patronales diferentes a las del resto del gobierno y recibe poca o ninguna intervención de la Casa Blanca.<sup>26</sup> La mayor penetración de los sindicatos en el sector público en años recientes indica que el proceso de sindicalización del sector público difiere del que se lleva a cabo en el mercado laboral privado.

Los empleados gubernamentales (sector público) son generalmente considerados una clase distinta a los trabajadores del sector privado. Esto se refleja en su exclusión de la cobertura de la legislación laboral general.<sup>27</sup> Sin embargo, a diferencia de sus contrapartes de la industria privada, los empleados gubernamentales han mostrado persistencia para organizarse con el fin de ganar una voz eficaz en los términos y condiciones de su empleo. El sindicalismo es sano en el sector público y ha permanecido así desde la decisión de John F. Kennedy de permitir que los trabajadores federales se organizaran. Durante muchos años, el gobierno federal no tenía una política bien definida sobre las relaciones obrero-patronales con respecto a sus propios empleados. Para abordar esta situación, el Presidente Kennedy emitió el Mandato Presidencial 10988. El Artículo 1 del mandato declaraba:

*Los empleados del gobierno federal tendrán el derecho, y estarán protegidos en el ejercicio de éste, de constituir, afiliarse o ayudar a cualquier organización de empleados o a abstenerse de participar en cualquiera de estas actividades, libremente y sin temor a una sanción o represalia.*

Por primera vez en la historia del servicio civil federal, se estableció una política de cooperación integral y uniforme entre las organizaciones de empleados y la administración del poder ejecutivo gubernamental. A los empleados se les permitió organizarse y negociar las políticas y prácticas de recursos humanos, así como los asuntos relacionados con las condiciones laborales y que estaban dentro del arbitrio administrativo de los funcionarios de la agencia involucrada. Sin embargo, la Ley Pública 84-330 aprobada en 1995, estableció que era un delito que los empleados federales se declararan en huelga contra el gobierno de estadounidense.<sup>28</sup>

El Servicio Postal de Estados Unidos no está sujeto al Título VII de la Ley de Reforma del Servicio Civil de 1978. La Ley de Reorganización Postal de 1970 le otorgó la condición de oficina gubernamental independiente. Los empleados postales recibieron derechos de negociación colectiva similares a los de la industria privada. Los reglamentos de la Junta Nacional de Relaciones Laborales que controlan los asuntos de representación y las elecciones, se aplican al servicio postal. La NLRB también fomenta el cumplimiento de las disposiciones contra las prácticas laborales injustas. Sin embargo, está prohibido el derecho a huelga y no se permiten acuerdos de taller agremiado.

La Federación Americana de Empleados Federales (AFGE, por sus siglas en inglés; American Federation of Government Employees) es el sindicato de empleados federales más grande que representa a los trabajadores del gobierno federal a nivel nacional y en el extranjero. Las instituciones que tienen la membresía sindical más alta son el Departamento de Defensa, el Departamento de Asuntos de Veteranos, la Administración de Seguridad Social y el Departamento de Justicia.<sup>29</sup> La Asociación Nacional de Controladores de Tráfico Aéreo (NATCA, por sus siglas en inglés; National Air Traffic Controllers Association) se fundó para garantizar la seguridad y la longevidad de los puestos de

controladores de tráfico aéreo de todo el país. La NATCA ha crecido hasta representar a más de 15,000 controladores de tráfico aéreo de Estados Unidos, Puerto Rico y Guam, junto con otros 2,508 miembros de unidades de negociación que son desde ingenieros y arquitectos hasta enfermeras y profesionales del cuidado de la salud y miembros de la comunidad de contadores.<sup>30</sup>

Aunque los funcionarios de la AFL-CIO están satisfechos con el aumento de la membresía de servidores civiles, se avecinan graves problemas. El Presidente George W. Bush no ha facilitado las cosas a los sindicatos gubernamentales. Hasta ahora, en su primer periodo ha realizado lo siguiente:

- Negó los derechos de negociación colectiva a 62,000 empleados que protegen al sistema aéreo del país como empleados de la Administración de Seguridad en el Transporte. Muchos pertenecían a sindicatos anteriormente.
- Redujo el poder sindical a nivel de agencia al eliminar los consejos de asociación. El Presidente Clinton creó los consejos mediante un mandato presidencial en 1993, exigiendo a los ejecutivos federales permitir la participación de los sindicatos en las decisiones administrativas fuera de los procedimientos normales de negociación.
- Nombró funcionarios, como el Subdirector Ruben King-Shaw de los Centros de Medicare y Servicios Medicaid, quien posee una visión más limitada de los derechos sindicales que sus predecesores de la administración Clinton.
- Revocó los derechos sindicales de miles de empleados del Departamento de Justicia, incluyendo aquellos que ocupan puestos en la oficina del Procurador de Estados Unidos. La orden general de Bush que negaba los derechos sindicales a los empleados surgió cuando un grupo de abogados de la Oficina del Procurador de Estados Unidos en Miami organizaba una unidad de negociación.
- Amenazó con negar los derechos de negociación colectiva a 170,000 empleados federales que serían transferidos al nuevo Departamento de Seguridad del Territorio Nacional. Alrededor de 40,000 de esos empleados ahora pertenecen a sindicatos.<sup>31</sup>

En 2003, la administración Bush dijo que negaría a 56,000 guardias de seguridad de aeropuertos federales el derecho a negociar para obtener mejores condiciones laborales y mayor salario. “La negociación colectiva obligatoria no es compatible con la flexibilidad que se requiere para llevar a cabo la guerra contra el terrorismo”, afirmó James Loy, director de la Administración de Seguridad en el Transporte, en una disposición emitida por la administración. La Federación Americana de Empleados Federales consideró ilegal esta acción y dijo que planeaba presentar una demanda.<sup>32</sup>

No existe un patrón uniforme en las relaciones laborales estatales y locales. Algunos estados no cuentan con una política en lo absoluto, en tanto que en otros existe una mezcla casual de estatutos, resoluciones, decretos y procedimientos del servicio civil. Sin embargo, la aprobación de la legislación de empleadores públicos por los gobiernos estatales y locales aceleró perceptiblemente la emisión del Mandato Presidencial 10988 en 1962.<sup>33</sup>

## Asociaciones de empleados

En el pasado, las asociaciones de empleados tenían que ver principalmente con los aspectos profesionales del empleo y evitaban cualquier semejanza con el sindicalismo. En años recientes, este enfoque ha cambiado y los sindicatos de los sectores público y privado han organizado activamente a los empleados tanto profesionales como gubernamentales. Muchas asociaciones de empleados ahora buscan con entusiasmo relaciones de negociación colectiva. La Asociación Nacional de Educación (NEA, por sus siglas en inglés; National Education Association) es el sindicato más grande del sector público en Estados Unidos, con 2.7 millones de miembros, posee afiliados en cada estado y en más de 13,000 comunidades locales de todo el país.<sup>34</sup> La Federación Americana de Empleados



Estatales, del Condado y Municipales cuenta con más de 1.3 millones de miembros en el servicio público y el cuidado de la salud.<sup>35</sup>

## 5 OBJETIVO

Describir los objetivos generales que caracterizan al movimiento laboral en conjunto.

## Objetivos sindicales

El movimiento laboral tiene una larga historia en Estados Unidos. Aunque cada sindicato es una organización independiente que intenta lograr sus propios objetivos, varios objetivos generales caracterizan al movimiento laboral en conjunto:

1. Garantizar y, si es posible, mejorar los estándares de vida y la condición económica de sus miembros.
2. Mejorar y, si es posible, garantizar la seguridad de los empleados en caso de amenazas y contingencias que pudieran surgir debido a las fluctuaciones del mercado, el cambio tecnológico o las decisiones de la administración.
3. Influir en las relaciones de poder del sistema social en formas que favorezcan y no pongan en riesgo los logros y las metas sindicales.
4. Aumentar el bienestar de todos los que trabajan para ganarse la vida, ya sean miembros sindicales o no.<sup>36</sup>
5. Crear mecanismos de protección contra el uso de políticas y prácticas arbitrarias y caprichosas en el lugar de trabajo.

La filosofía subyacente del movimiento laboral es el de una democracia organizacional y un ambiente de dignidad social para los hombres y las mujeres que trabajan. Para lograr estos objetivos, la mayoría de los sindicatos reconocen que deben esforzarse en aumentar su crecimiento y poder de manera continua. Aunque el crecimiento y el poder están relacionados, los analizaremos por separado para identificar el impacto de ambos factores en la sindicalización.

### Crecimiento

Para aumentar al máximo su eficacia, un sindicato debe esforzarse en lograr un crecimiento continuo. Los miembros pagan cuotas, que son vitales para fomentar y lograr los objetivos sindicales. Evidentemente, mientras más miembros tenga el sindicato, más cuotas se pagarán para apoyar al sindicato y al movimiento laboral. Por lo tanto, una meta general de la mayoría de los sindicatos es el crecimiento continuo. Sin embargo, el porcentaje de miembros sindicales en la fuerza laboral privada está disminuyendo. Debido a que gran parte de la capacidad de un sindicato para lograr sus objetivos se debe al número de miembros, los líderes sindicales están preocupados con esta tendencia. Por este motivo, los sindicatos siguen explorando nuevas fuentes de miembros potenciales. Ahora, los sindicatos dirigen gran parte de su atención a organizar las industrias de servicios, a empleados profesionales y empleados gubernamentales. Más adelante, abordaremos los detalles específicos que se relacionan con aspectos del crecimiento, en la sección de estrategias sindicales de este capítulo.

### Poder

Definimos *poder* como la cantidad de control externo que una organización es capaz de ejercer. El poder de un sindicato recibe la influencia del tamaño de su membresía y de la posibilidad de crecimiento futuro. No obstante, también debemos considerar otros factores al evaluar la base de poder de los sindicatos en el futuro. La importancia de los empleos que desempeñan los miembros sindicales afecta de manera significativa el poder sindical. Por ejemplo, toda una planta tendría que cerrarse si los maquinistas sindicalizados que realizan trabajos decisivos deciden levantarse en huelga. Así, unos cuantos miembros sindicales ubicados estratégicamente pueden ejercer una cantidad desproporcionada de poder. El tipo de empresa sindicalizada determina también el poder de un sindicato. La sindicalización de camioneros, trabajadores del acero o estibadores afecta a todo el país y, por consiguiente, aumenta la base de poder del sindicato. Esto es precisamente lo que hicieron los estibadores con la huelga de la Costa Este en el año 2002, que afectó al

comercio desde San Francisco hasta Maine. A través del control de industrias clave, el poder de un sindicato se puede extender hasta empresas que no están sindicalizadas.

Por medio de la obtención de poder, un sindicato es capaz de ejercer su fuerza en la arena política. El brazo político de la AFL-CIO es el Comité de Educación Política (COPE, por sus siglas en inglés; Committee on Political Education). Fundado en 1955, su propósito es apoyar a los políticos que simpatizan con la causa del trabajo organizado. El sindicato recomienda y apoya a los candidatos que sirvan mejor a sus intereses. Los miembros sindicales también animan a sus amistades a apoyar a esos candidatos. La influencia política del sindicato aumenta conforme crece el tamaño de la membresía votante. Con *amigos* en el gobierno, el sindicato tiene una posición más fuerte para influir en contra de la administración.

La disminución de la fuerza sindical ocasiona sindicatos más débiles en la mesa de negociación y por lo tanto, los líderes sindicales se esfuerzan continuamente en incrementar su poder político. Esta disminución de los logros sindicales, junto con la reducción de la membresía sindical como un porcentaje de la fuerza laboral, ha hecho que los sindicatos traten de mantener el equilibrio tratando de aumentar su actividad política. Aunque los sindicatos tuvieron varios reveses políticos durante la década pasada, siguen teniendo bastante fuerza. De los 90 millones de dólares que los sindicatos aportaron a los candidatos en el año 2000, el 94 por ciento, es decir, 85 millones de dólares, fue para los candidatos demócratas. Los miembros sindicales estuvieron entre los partidarios más activos de Al Gore durante la campaña presidencial de 2000 y el recuento de Florida. Los sindicatos del sector público, incluyendo a la Federación Americana de Empleados Federales, el Sindicato Nacional de Empleados de la Tesorería y la Federación Americana de Empleados Estatales, del Condado y Municipales, fueron generosos con los demócratas en el año 2000, al entregarles 11 millones de dólares. A los republicanos sólo les otorgaron un millón de dólares.<sup>37</sup>

## 6 OBJETIVO

Analizar las estrategias de crecimiento sindical.

### Estrategias de crecimiento sindical

La administración ha apoyado inadvertidamente el crecimiento de los sindicatos. Las recientes revelaciones sobre empresas como Enron, WorldCom y Arthur Andersen, en las que muchos trabajadores perdieron gran parte de sus ahorros, sin mencionar sus empleos, ha dado a los trabajadores un motivo importante para organizarse. Una encuesta reciente realizada por la AFL-CIO reveló que por primera vez en casi 20 años, más trabajadores no sindicalizados (50 por ciento) opinan que votarían para formar un sindicato que los que opinan lo contrario (43 por ciento). Otra encuesta llevada a cabo por un grupo de abogados, la Employment Law Alliance, descubrió que 58 por ciento de los trabajadores apoya más la organización sindical para proteger a los empleados. Además, alrededor del 80 por ciento de todos los trabajadores creen que deben tener una organización para analizar y resolver sus asuntos con los empleadores.<sup>38</sup> “Las personas están molestas porque pierden sus ahorros a favor de un sistema corporativo corrupto en el que creían que podían confiar”, afirma el presidente de la AFL-CIO, John Sweeney. Este cambio de opinión ofrece una oportunidad renovada a los sindicatos, los cuales han visto la reducción de sus filas durante décadas.<sup>39</sup> Las nuevas estrategias del trabajo organizado para fortalecer al movimiento incluyen prácticas como una mayor participación política, union salting, inundar la comunidad con organizadores, campañas laborales corporativas, recaudación de fondos de organización, formación de coaliciones, el ciber-sindicato de la AFL-CIO y fraternizar con trabajadores despedidos. La asociación entre los trabajadores y la administración que se mencionó en la ARH en acción al inicio de este capítulo es otra estrategia que han usado los trabajadores, al igual que el concepto de salvar al sindicato que se analizará en la siguiente sección de Tendencias e innovaciones.

### Participación política

La participación política ahora significa más que simplemente promocionar candidatos en todos los niveles de la política y después tratar de proporcionar el voto de la membresía sindical. Los sindicatos apoyan con dinero a los candidatos que prometen ayudar a aprobar la legislación a favor del trabajo. La AFL-CIO y los sindicatos que la constituyen gastaron alrededor de 500 millones de dólares en efectivo y en especie para proporcionar apoyo

## Tendencias e Innovaciones

### Salvar al sindicato

Una táctica sindical reciente que ha funcionado con eficacia es presionar al usuario final del producto de una empresa para lograr un intento de organización exitoso. El presidente de UAW (United Auto Workers; Trabajadores de Automóviles Unidos), Ronald A. Gettelfinger, autorizó una huelga contra cuatro fábricas de Johnson Controls Inc. (JCI) que producen partes interiores de algunos de los vehículos de mayor venta en el país. La breve huelga de dos días costó a los trabajadores una pérdida pequeña de ingresos, pero perjudicó a General Motors Corporation y a Chrysler Group al interrumpir la producción de sus populares vehículos utilitarios deportivos Chevy, Trail Blazer y Jeep Liberty. GM y Chrysler, preocupadas por la pérdida de ventas en un segmento rentable y deseando conservar las buenas relaciones con UAW, jugaron un papel activo tras bambalinas al presionar a JCI para resolver la disputa. El resultado fue una gran victoria para UAW. No sólo los salarios aumentaron a 6 dólares la hora, sino que los huelguistas obtuvieron la promesa de parte de Johnson Control de no interferir con los intentos de UAW para organizar a cerca de 8,000 trabajadores de las otras 26 fábricas de JCI que abastecen a los Tres Grandes. El sindicato planea repetir su estrategia en otras fábricas de autopartes.<sup>40</sup>

electoral a políticos que simpatizaban con los sindicatos en las elecciones del año 2000 para la Presidencia y el Congreso.<sup>41</sup> Sweeney, presidente de la AFL-CIO hizo de la acción política la máxima prioridad y ha inyectado millones de dólares a actividades políticas que incluyen la capacitación de políticos y organizadores políticos en asuntos laborales. Según algunos, John J. Sweeney ha convertido a la AFL-CIO en el arma quizá más eficaz del Partido Demócrata durante las elecciones.<sup>42</sup> En su reunión más reciente, el consejo ejecutivo de la AFL-CIO anunció un nuevo intento de acción política para ganar el apoyo de los trabajadores todo el año y no sólo antes de las elecciones. El presidente de la AFL-CIO, John Sweeney, comentó, “La máxima prioridad del programa político laboral de 2003 y 2004 es lograr que el país avance de nuevo eliminando a nuestros líderes que estén fuera de sintonía”.<sup>43</sup>

### Union salting

#### Union salting:

El proceso que consiste en capacitar a organizadores sindicales para solicitar empleos en una empresa y que, una vez contratados, trabajen para sindicalizar a los empleados.

**Union salting** es el proceso que consiste en capacitar a organizadores sindicales para solicitar empleos en una empresa y que, una vez contratados, trabajen para sindicalizar a los empleados.<sup>44</sup> Aunque el salting es usado principalmente por sindicatos de cuello azul de la industria de la construcción, es una estrategia que también usan los sindicatos labores de otros sectores, como la industria hotelera y restaurantera.<sup>45</sup> La Suprema Corte de Estados Unidos ha dictaminado que los empleadores no puedan discriminar los *union salts* (*NLRB contra Town & Electric Inc.*). Por lo tanto, una empresa no puede despedir a estos empleados únicamente porque también trabajan para un sindicato.<sup>46</sup> La práctica va en aumento y recibe el apoyo de John Sweeney, presidente de la AFL-CIO. “Entrenaremos por lo menos a mil organizadores al año, invirtiendo 20 millones de dólares en programas de organización y organizando a los trabajadores desde la franja sur hasta el cinturón de la herrumbre de Estados Unidos y desde la industria del cuidado de la salud hasta el campo de la tecnología de vanguardia”, afirmó Sweeney.<sup>47</sup>

### Inundar a las comunidades con organizadores

#### Inundar a la comunidad:

El proceso por medio del cual un sindicato inunda las comunidades con organizadores para dirigirse a una empresa en particular.

**Inundar a la comunidad** es el proceso por medio del cual un sindicato inunda las comunidades con organizadores para dirigirse a una empresa en particular. Con sus campañas de inundación, los sindicatos generalmente eligen empresas donde los empleados no sindicalizados han pedido ayuda para organizarse. Por lo general, el sindicato nacional recluta y capacita a los organizadores. Son jóvenes comunes, ambiciosos, con educación universitaria que tienen pasión por el movimiento laboral estadounidense. Los organizadores se reúnen con los empleados en grupos pequeños e incluso los visitan en sus hogares. Conocen cada detalle de las operaciones de una empresa y tienen como objetivo los departamentos de gerentes débiles como una forma de atraer a empleados insatisfechos que pueden estar dispuestos a organizarse.



Web Wisdom

Departamento  
del Trabajo

[www.dol.gov](http://www.dol.gov)

Este sitio Web del Departamento del Trabajo proporciona información sobre el movimiento laboral en el siglo XXI.

#### Campañas laborales corporativas:

Maniobras laborales que no coinciden con una huelga o campaña de organización que tienen el propósito de presionar a un empleador para que otorgue mejores salarios, prestaciones y beneficios similares.

### Campañas de conciencia política

Las **campañas laborales corporativas** son maniobras que no coinciden con una huelga o campaña de organización que tienen el propósito de presionar a un empleador para que otorgue mejores salarios, prestaciones y beneficios similares. Estas campañas se usan cada vez más como una alternativa a las huelgas porque más empleadores están dispuestos a reemplazar a sus empleados huelguistas. Los empleadores tienen menos recursos contra las campañas laborales que implican la afiliación a grupos políticos y comunitarios que apoyan los objetivos sindicales o que organizan provocaciones contra las oficinas del consejo de administración de una empresa. También están indefensos para manejar los desafíos del poder que inicia el sindicato contra acciones negativas para los trabajadores, cartas dirigidas a editores de periódicos locales y la presentación de demandas ante organismos administrativos, como la OSHA,<sup>48</sup> el Departamento del Trabajo y la NLRB. Estos tipos de campañas de conciencia pública, que no se vinculan directamente con logros laborales, son con frecuencia métodos eficaces para impulsar a los sindicatos. Además, enfrentar esas campañas requiere mucho tiempo y es costoso para las empresas.<sup>49</sup>

### Recaudación de fondos de organización

Para motivar a los trabajadores a organizarse, la AFL-CIO pidió a sus sindicatos afiliados aumentar sus fondos de organización. La federación también aumentó el financiamiento a su Instituto de Organización, que entrena a los organizadores, e incluso lanzó una campaña publicitaria para aumentar el apoyo público para los sindicatos.<sup>50</sup> Los sindicatos nacionales también crean fondos de organización. Por ejemplo, los Trabajadores Siderúrgicos Unidos de Estados Unidos (USWA, por sus siglas en inglés; United Steelworkers of America) crearán un fondo de organización de 40 millones de dólares. Según George Becker, presidente de USWA, "Nuestro mayor reto es la organización. Nuestra capacidad para organizar y hacer crecer al sindicato depende directamente de nuestra eficacia en la mesa de negociación y en la arena política".<sup>51</sup>

Un desarrollo interesante es el uso de un "fondo de recuperación de mercado", una herramienta que usan cada vez más los sindicatos de la construcción de Estados Unidos en su lucha con contratistas no sindicalizados. Los fondos usan las cuotas de los miembros para subsidiar a un contratista sindicalizado que licita un trabajo contra competidores no sindicalizados, los cuales ofrecen comúnmente tasas salariales más bajas. Los contratistas sindicalizados contratan plomeros, electricistas y artesanos de muchos otros oficios, todos ellos sindicalizados. Los fondos hacen la diferencia en los costos laborales entre un contratista sindicalizado y otro no sindicalizado. Por ejemplo, si un taller agremiado paga un dólar más por hora, el fondo de recuperación de mercado pagaría la diferencia de un dólar. Los trabajadores sindicalizados recibirían el mismo salario y el contratista estaría en una posición más equitativa con su competencia no sindicalizada. Las empresas no sindicalizadas son elegibles para recibir dinero de recuperación de mercado sólo si firman acuerdos de negociación colectiva.<sup>52</sup>

### Cibersindicato de la AFL-CIO

La AFL-CIO ofrece ahora a sus miembros acceso a Internet en un esfuerzo por crear una comunidad basada en la Red y lograr más poder político. El servicio, denominado Workingfamilies.com, proporciona a los miembros sindicales acceso a bajo costo, así como el financiamiento total de computadoras baratas. Workingfamilies.com ofrece un servicio de Internet de primera por 14.95 dólares mensuales.<sup>53</sup> Según John Sweeney, "Con Workingfamilies.com ayudarnos a cerrar la brecha creciente entre los que cuentan con tecnología y los que no y también proporcionamos a las familias que trabajan nuevas formas para conectarse entre sí y hacer que sus voces se escuchen. Ésta es una herramienta de comunicación del siglo XXI que ayudará a que los compañeros de trabajo compartan información, permitirá a nuestros sindicatos movilizar a sus miembros y hará que los diseñadores de políticas tengan más facilidad de rendir cuentas a las familias de trabajadores".<sup>54</sup>

### Fraternizar con trabajadores despedidos

La AFL-CIO espera que los trabajadores desechados de empresas como Enron, WorldCom y otras, se conviertan en defensores de la organización de trabajadores. Algunos ya lo han hecho. Básicamente, se organizó un sindicato de trabajadores despedidos. John Challenger,

## Dilema Ético

### Una acción estratégica

**Usted es el gerente de planta** de una empresa mediana de manufactura, que ha venido experimentando tensiones crecientes entre los empleados y ha habido muchos comentarios entre ellos acerca de la posibilidad de integrar un sindicato. Al parecer, usted ha visto que se reparten tarjetas de autorización en toda la planta. A Sandy Marshall, una de las trabajadoras de su planta, la han visto hablando con muchos de los trabajadores, obviamente sobre la integración de un sindicato. Sandy tiene mucha influencia en los trabajadores de la planta y parece ser una líder natural. Usted cree que si Sandy sigue promoviendo el sindicato, producirá un gran impacto entre los trabajadores para que decidan organizarlo. Usted cuenta con puesto de supervisor que se acaba de abrir y que paga mucho más de lo que gana Sandy. Usted piensa, "Si le doy el puesto de supervisora, no podrá usar su influencia para ayudar a iniciar el sindicato". No obstante, en su departamento, hay otro trabajador que está más calificado y que ha permanecido con la empresa varios años más que Sandy, aunque tiene menos influencia en los trabajadores de la planta.

**¿Qué haría usted?**

director de la empresa de reclutamiento nacional Challenger, Gray & Christmas, opina que los trabajadores de telecomunicaciones que luchan por conservar sus empleos serán más sensibles a los sindicatos en el futuro. "Cuando uno vive un ambiente como el de esa industria, el temor y la tensión rompen las relaciones entre la administración y los trabajadores", comenta Challenger. "Es un ambiente propicio para el conflicto."<sup>55</sup>

## 7 OBJETIVO

Explicar las razones por las que los empleados se afilian a sindicatos.

### Por qué los empleados se afilian a sindicatos

Las personas se afilian a sindicatos por muchas razones diferentes que tienden a cambiar con el paso del tiempo y que involucran aspectos laborales, personales, sociales o políticos. Sería imposible analizarlos todos, pero éstas son algunas de las razones principales: insatisfacción con la administración, compensación, protección del empleo, la actitud de la administración, la necesidad de un medio de expresión social, la oportunidad de liderazgo, la sindicalización obligatoria y la presión de los colegas.

#### Insatisfacción con la administración

Todo empleo tiene la posibilidad de generar insatisfacciones reales. Cada individuo tiene un límite en su paciencia que puede impulsar o a considerar a un sindicato como una solución a problemas reales o percibidos. Los sindicatos buscan las decisiones arbitrarias o injustas de la administración y después destacan las ventajas de la membresía sindical como un medio para resolver estos problemas. "En el 90 por ciento de los casos no es un asunto de dinero", comenta Ron Hreha, presidente de Local 339, con sede en Port Huron, Michigan. "Asuntos como la antigüedad, el favoritismo, los procedimientos de quejas y otros aspectos relacionados con la calidad de la vida laboral amenazan con ser más importantes que los salarios."<sup>56</sup> En los siguientes párrafos describimos algunas otras razones comunes de insatisfacción de los empleados.

**Compensación.** Los empleados desean que su compensación sea justa y equitativa. Los salarios son importantes para ellos porque satisfacen tanto las necesidades como los placeres de la vida. Si los empleados están insatisfechos con sus salarios, pueden buscar un sindicato para que los ayude a mejorar su nivel de vida. Según la Oficina de Estadísticas Laborales, los miembros sindicales ganaron 17.5 por ciento más que los trabajadores que no son miembros sindicales, es decir, un promedio de 17.85 dólares la hora para los miembros sindicalizados en comparación con 15.19 dólares la hora para los que no son miembros.<sup>57</sup> Sin embargo, la diferencia entre el salario sindicalizado promedio y el salario no sindicalizado recibe una fuerte influencia de la ocupación y la geografía. La capacidad de los sindicatos para obtener logros satisfactorios en el ingreso se ha deteriorado gravemente en los últimos años.

Un importante aspecto psicológico de la compensación es el monto del pago que un individuo recibe con relación al de otros trabajadores que desempeñan un trabajo similar. Si un empleado percibe que la administración muestra favoritismo al proporcionar un pago mayor a alguien por realizar el mismo trabajo o un trabajo de nivel inferior, el empleado se sentirá insatisfecho. Los miembros sindicales saben exactamente en qué se basa su salario y cómo se relaciona con el de los demás. En el pasado, los miembros sindicales han aceptado inequidades salariales si la antigüedad es el criterio utilizado.

**Protección del empleo.** Históricamente, los empleados jóvenes han estado menos preocupados por la protección del empleo que los trabajadores de edad. Parecían pensar, “Si pierdo este empleo, puedo conseguir otro en cualquier momento”. Pero, como los empleados jóvenes han sido testigos de que la administración liquida constantemente a los trabajadores de edad para dar paso a empleados más jóvenes y decididos, han comenzado a pensar en la protección. Si la empresa no proporciona a sus empleados un sentido de protección, los trabajadores pueden buscar un sindicato. Hablando de manera general, los empleados están más inquietos que nunca por la protección debido a una disminución del empleo en industrias clave como la automotriz, del caucho y del acero. Por desgracia para los sindicatos, muchos consideran que las empresas cooperativistas más que los sindicatos pueden proporcionar protección del empleo.

**Actitud de la administración.** A las personas les gusta sentir que son importantes. No les gusta ser consideradas como un objeto que se puede comprar y vender. Por lo tanto, no aceptan estar sujetas a acciones arbitrarias y caprichosas de la administración.<sup>58</sup> En algunas empresas, la administración es insensible a las necesidades de sus empleados. En estas situaciones, los empleados perciben que tienen una influencia escasa o nula en asuntos relacionados con el empleo. Los trabajadores que no se sienten realmente parte de una organización son el blanco principal para la sindicalización.

La actitud de la administración se refleja en pequeñas acciones como la manera de redactar los avisos del tablero de anuncios. Los memorandos dirigidos “A todos los empleados” en vez de “A *nuestros* empleados” pueden indicar que los gerentes son indiferentes a las necesidades de los empleados. Probablemente, estas actitudes provienen de los niveles directivos, pero los empleados las observan inicialmente en las acciones de los supervisores de primera línea. Los trabajadores pueden notar que los supervisores juzgan a las personas según lo que pueden hacer, cuánto pueden hacer y cuándo lo pueden hacer. Los empleados pueden comenzar a sentir que son tratados más como máquinas que como personas. Los supervisores no dan las razones para realizar tareas poco comunes y esperan que los empleados dediquen sus vidas a la empresa sin otorgarles las gratificaciones adecuadas. La filosofía reinante puede ser: “Si no te gusta estar aquí, vete”. Una filosofía como ésta, que no toma en cuenta las necesidades de los empleados como personas, hace que la empresa sea propicia para la sindicalización. La administración debe tener en mente que los sindicatos nunca habrían ganado terreno si la administración no hubiera abusado de su poder. Las empresas que se interesan en sus empleados no tienden a sindicalizarse.<sup>59</sup>

### **Un medio de expresión social**

Por naturaleza, muchas personas tienen fuertes necesidades sociales. Generalmente disfrutan la compañía de otros que tienen intereses y deseos similares. Algunos empleados se afilian a un sindicato sólo para aprovechar las actividades recreativas y sociales patrocinadas por el sindicato que satisfacen tanto a los miembros sindicales como a sus familias. Algunos sindicatos ofrecen ahora centros de cuidado diurno y otros servicios que son atractivos para hombres y mujeres que trabajan y que aumentan el sentido de solidaridad de éstos con otros miembros sindicales. Las personas que desarrollan relaciones personales cercanas, tanto en una organización sindicalizada como libre de sindicatos, permanecerán juntas en tiempos difíciles.

### **Oportunidad de liderazgo**

Algunas personas aspiran a papeles de liderazgo, pero no siempre es fácil para un empleado operativo ingresar a la administración. Sin embargo, los empleados con aspiraciones de liderazgo satisfacen con frecuencia estas aspiraciones a través de la militancia sindical. Del mismo modo que la empresa, el sindicato también posee una jerarquía de

liderazgo y sus miembros tienen la oportunidad de ascender a lo largo de sus diversos niveles. Los empleadores observan con frecuencia a los empleados que son líderes sindicales y no es raro que los promuevan a puestos administrativos como supervisores.

### Sindicalización obligatoria

Exigir a un individuo que se afilia a un sindicato antes de emplearlo es generalmente ilegal. No obstante, en los 28 estados que no cuentan con leyes de derecho al trabajo, es legal que un empleador acuerde con el sindicato que un nuevo empleado debe afiliarse al sindicato después de cierto periodo de tiempo (generalmente 30 días) o será cesado. Esto se conoce como *acuerdo de taller agremiado*.

### Presión de los colegas

Algunas personas se afilian a un sindicato simplemente porque reciben la presión de otros miembros del grupo de trabajo. Los amigos y socios pueden recordar constantemente a un empleado que no es miembro del sindicato. En casos extremos, los miembros sindicales han amenazado a los que no son miembros con ejercer violencia física y en ocasiones han llevado a cabo esas amenazas.

## 8 OBJETIVO

Describir la estructura básica del sindicato.

## Estructura sindical

El movimiento laboral ha desarrollado una estructura organizacional de multinivel. Este complejo de organizaciones varía desde los sindicatos locales hasta la federación principal, la AFL-CIO. Cada nivel tiene sus propios funcionarios y formas de manejar sus asuntos. Muchos sindicatos nacionales poseen niveles intermedios entre los niveles nacional y local. Sin embargo, en esta sección, describimos sólo los tres elementos básicos de la organización sindical: el sindicato local, el sindicato nacional y la federación o AFL-CIO.

### Sindicato local

El elemento básico de la estructura del movimiento laboral estadounidense es el **sindicato local** (o simplemente el local). Para el miembro sindical individual, es el nivel más importante de la estructura del trabajo organizado. A través del sindicato, el trabajador negocia con el empleador diariamente. Un sindicato local puede cumplir con una función social en las vidas de sus miembros, patrocinar bailes, festivales y realizar otras funciones. También es el punto central de la organización política y de la actividad de sus miembros.<sup>60</sup>

Existen dos tipos básicos de sindicatos locales: artesanal e industrial. Un **sindicato de artesanos**, como el sindicato de carpinteros y ebanistas, compuesta comúnmente por miembros de un oficio o que poseen una habilidad en particular en una localidad específica. Los miembros adquieren comúnmente sus habilidades de trabajo por medio de un programa de adiestramiento como aprendices. Un **sindicato industrial** está integrado generalmente por 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 formar parte del sindicato. Un ejemplo de un sindicato industrial es el de los Trabajadores de Automóviles Unidos.<sup>61</sup>

Las funciones del sindicato local son muchas y variadas. La administración del acuerdo de negociación colectiva y la representación de los trabajadores en el manejo de quejas son dos actividades muy importantes. Otras funciones son mantener a los miembros informados sobre los asuntos laborales, promover el aumento de la membresía, mantener un contacto eficaz con el sindicato nacional y, cuando sea necesario, negociar con la administración a nivel local.

### Sindicato nacional

El nivel más poderoso de la estructura sindical es el sindicato nacional. Como mencionamos anteriormente, la mayoría de los sindicatos locales están afiliados a sindicatos nacionales. Un **sindicato nacional** está compuesto de sindicatos locales, cuyos estatutos establece. Como tal, es la organización matriz de los sindicatos locales. El sindicato local (no el trabajador individual) mantiene una membresía en el sindicato nacional. Cada sindicato local proporciona apoyo económico al sindicato nacional con base en el tamaño de

#### Sindicato local:

El elemento básico de la estructura del movimiento laboral estadounidense.

#### Sindicato de artesanos:

Una unidad de negociación, como el sindicato de carpinteros y ebanistas, compuesta comúnmente por miembros de un oficio o que poseen una habilidad en particular en una localidad específica.

#### Sindicato industrial:

Una unidad de negociación integrada generalmente por todos los trabajadores de una planta en particular o de un grupo de plantas.

#### Sindicato nacional:

Una organización compuesta de sindicatos locales, cuyos estatutos establece.

su membresía. La Hermandad Internacional de Camioneros es el sindicato más grande de Estados Unidos. Con cerca de 1.4 millones de militantes, el sindicato de camioneros representa a 16 grupos de oficios, incluyendo a transportistas, trabajadores de UPS, empleados almacenistas, taxistas, trabajadores de líneas aéreas, cuadrillas de construcción y otros trabajadores. El sindicato de camioneros tiene alrededor de 570 subsidiarias locales en Estados Unidos y Canadá.<sup>62</sup>

El sindicato nacional está regido por una constitución nacional y una convención nacional de sindicatos locales que se reúnen generalmente cada dos a cinco años. Los funcionarios electos, auxiliados por un equipo administrativo, realizan las operaciones diarias del sindicato nacional. El sindicato nacional organiza a los trabajadores dentro de su jurisdicción, participa en la negociación colectiva a nivel nacional y apoya a los sindicatos locales y sus negociaciones. Además, el sindicato nacional ofrece muchos servicios educativos y de investigación a sus sindicatos, entrega fondos para huelgas, publica el periódico sindical, ofrece consejo legal y ejercer presión activamente a nivel nacional y estatal.

### La AFL-CIO

La Federación Americana del Trabajo y el Congreso de la Organizaciones Industriales (AFL-CIO, por siglas en inglés; The American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations) es la federación principal de asociaciones sindicales de Estados Unidos. Es una federación voluntaria de 66 sindicatos nacionales e internacionales que representan a más de 13 millones de militantes.<sup>63</sup> Representa los intereses de los trabajadores y de sus sindicatos nacionales miembros en el nivel más alto. La federación no participa en la negociación colectiva; no obstante, proporciona los medios a través de los cuales los sindicatos miembros cooperan para perseguir objetivos comunes y tratan de resolver los problemas internos que enfrenta el trabajo organizado. La federación es financiada por sus sindicatos nacionales miembros y está regida por una convención nacional, que se reúne cada dos años.

Como muestra de figura 12.1, la estructura de la AFL-CIO es compleja. La federación está presente en todos los estados y Puerto Rico. Además, los sindicatos nacionales se pueden afiliar a uno o más de los departamentos industriales y de oficios. Estos departamentos intentan fomentar los intereses de grupos específicos de trabajadores que pertenecen a diferentes sindicatos, pero tienen intereses comunes. Las actividades principales de la federación son las siguientes:

1. Mejorar la imagen del trabajo organizado.
2. Ejercer presión ampliamente a favor de los intereses de los trabajadores.
3. Educar políticamente a los miembros sindicales y a otros a través del COPE.
4. Resolver disputas entre sindicatos nacionales.
5. Vigilar los asuntos internos de los sindicatos miembros.

La AFL-CIO es una organización de sindicatos nacionales, integrada en forma laxa, que posee poco poder o control formal.<sup>64</sup> Los sindicatos nacionales miembros permanecen completamente autónomos y deciden sus propias políticas y programas. No todos los sindicatos nacionales son miembros de la federación.

### Establecimiento de la relación de negociación colectiva: certificación sindical

Antes de que un sindicato pueda negociar un contrato, primero debe estar certificado. La principal ley que rige la relación entre las empresas y los sindicatos es la Ley Nacional de Relaciones Laborales, conforme a su enmienda. La negociación colectiva es una de las partes clave de la ley. El Artículo 8(d) de la ley define la **negociación colectiva** como:

*El cumplimiento de la obligación mutua del empleador y del representante de los empleados de reunirse en ocasiones apropiadas y acordar de buena fe los salarios, horas, así como otros términos y condiciones del empleo; así como negociación de*



**www.afcio.org**

Este sitio Web ofrece noticias actuales sobre actividades sindicales, puestos de candidatos políticos y leyes sobre salud y seguridad.

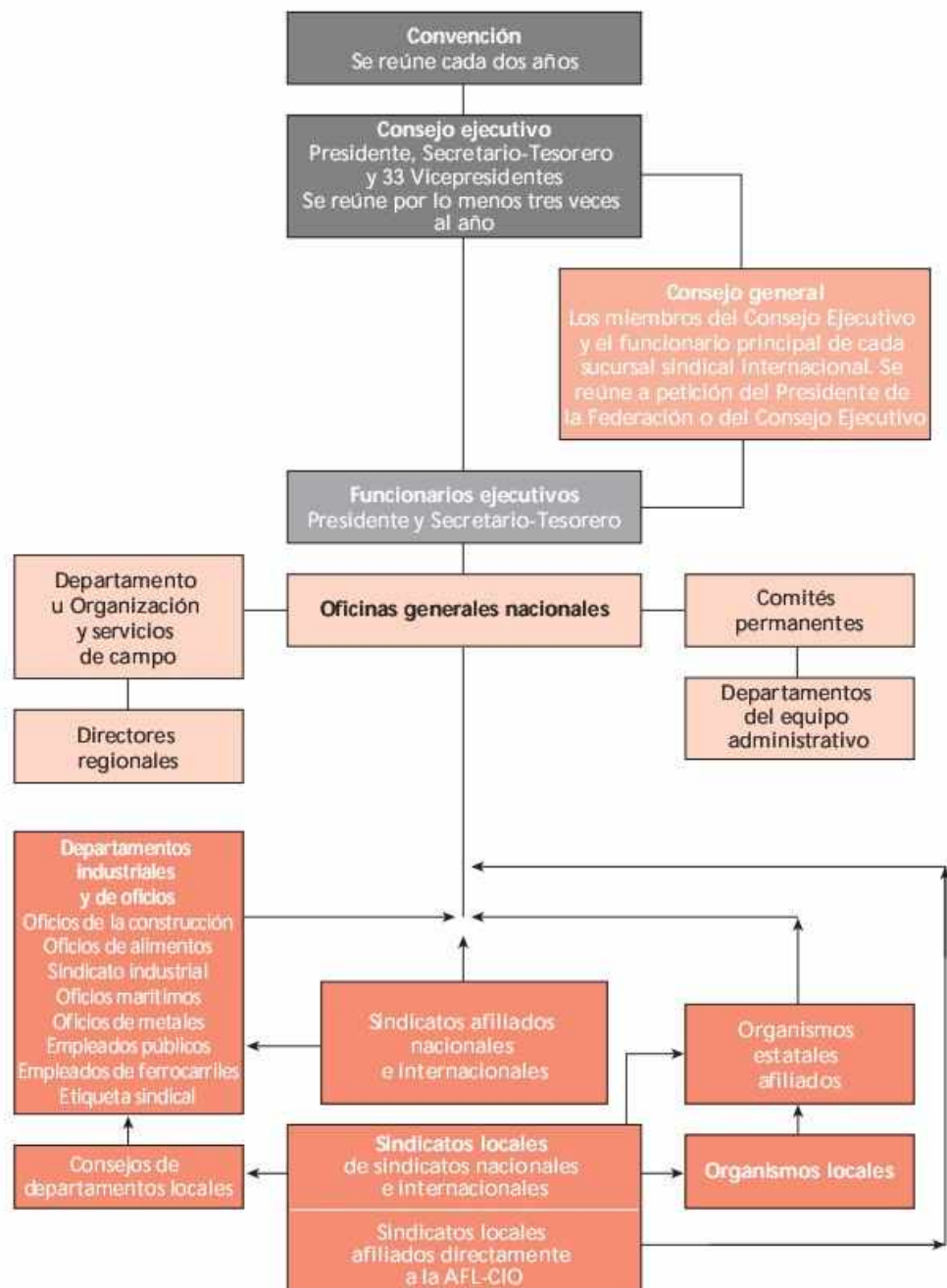
### 9 OBJETIVO

Identificar los pasos que se requieren para establecer la relación de negociación colectiva.

#### Negociación colectiva:

El cumplimiento de la obligación mutua del empleador y del representante de los empleados de reunirse en ocasiones apropiadas y acordar de buena fe los salarios, horas, así como otros términos y condiciones del empleo; así como la negociación de un acuerdo, o de cualquier cuestión que surja con relación a éste, y la ejecución de un contrato escrito incorporando cualquier acuerdo alcanzado si alguna de las partes lo solicita. Esta obligación no impone a ninguna parte la aceptación de una propuesta ni exige que se haga una concesión.





**Figura 12.1** La estructura de la AFL-CIO

Fuente: Oficinas de Estadísticas Laborales, *Directory of National Unions and Employee Associations*.

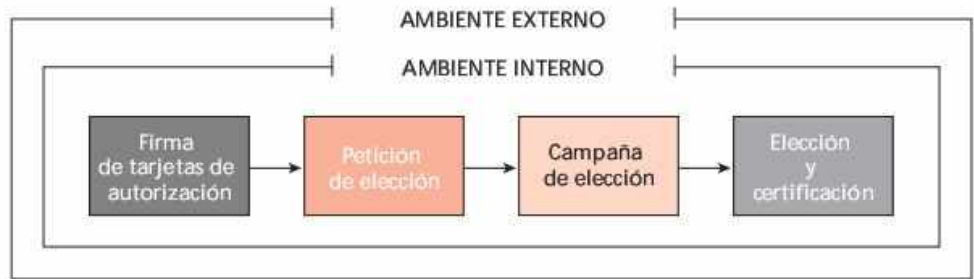
*un acuerdo, o de cualquier cuestión que surja con relación a éste, y la ejecución de un contrato escrito incorporando cualquier acuerdo alcanzado si alguna de las partes lo solicita. Esta obligación no impone a ninguna parte la aceptación de una propuesta ni exige que se haga una concesión.*

#### Unidad de negociación:

Un grupo de empleados, no necesariamente miembros sindicales, que un empleador reconoce o que una institución administrativa certifica como adecuado para representar a una organización laboral en una negociación colectiva.

Además, la ley estipula que el representante designado para los empleados debe ser el representante exclusivo de todos los empleados de la unidad en la negociación colectiva. Una **unidad de negociación** es un grupo de empleados, no necesariamente miembros sindicales, que un empleador reconoce o que una institución administrativa certifica como adecuado para representar a una organización laboral en una negociación colectiva. Una unidad puede cubrir a los empleados de una planta de un empleador o a los empleados de dos o más plantas del mismo empleador. Aunque la ley exige que los empleados elijan al representante, no requiere que se use ningún procedimiento en particular en tanto que la opción refleje claramente el deseo de la mayoría de los empleados de la unidad de negociación. El representante de los empleados es elegido normalmente mediante

**Figura 12.2** Pasos que conducen a la integración de una unidad de negociación



una elección de voto secreto que realiza la NLRB. Cuando un sindicato desea convertirse en el representante de negociación de un grupo de empleados, debe seguir varios pasos que conducen a la certificación (véase la figura 12.2).

### Firma de tarjetas de autorización

Un requisito previo para integrar una unidad de negociación reconocida es determinar si existe suficiente interés de parte de los empleados para justificar la unidad. La evidencia de este interés se expresa cuando por lo menos 30 por ciento de los empleados de un grupo de trabajo firma una tarjeta de autorización. La **tarjeta de autorización** es un documento que indica que un empleado desea que una organización laboral lo represente en la negociación colectiva. La mayoría de los organizadores sindicales no proseguirán a menos que el 50 por ciento de los trabajadores del grupo firme las tarjetas. La figura 12.3 muestra una tarjeta de autorización que usa la Asociación Internacional de Maquinistas y Trabajadores Aeroespaciales (IAM, por sus siglas en inglés; International Association of Machinists and Aerospace Workers).

#### Tarjeta de autorización:

Un documento que indica que un empleado desea que una organización laboral lo represente en la negociación colectiva.

### Petición de elección

Después de haber firmado las tarjetas de autorización, se puede hacer una petición de elección a la oficina regional apropiada de la NLRB. Cuando se presenta la petición, la NLRB realizará una investigación. El propósito de la investigación es determinar entre otras cosas, lo siguiente:

1. Si la Junta tiene jurisdicción para realizar una elección.

SÍ, DESEO LA IAM

Yo, el que suscribe, un empleado de

(Empresa) \_\_\_\_\_,

por este medio autorizo a la Asociación Internacional de Maquinistas y Trabajadores Aeroespaciales (IAM) a actuar como mi representante en la negociación colectiva con la empresa por salarios, horas y condiciones laborales.

NOMBRE (escribir con letra de molde) \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN (escribir con letra de molde) \_\_\_\_\_

CIUDAD \_\_\_\_\_ ESTADO \_\_\_\_\_ C.P. \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_ TURNO \_\_\_\_\_ TELÉFONO \_\_\_\_\_

Clasificación \_\_\_\_\_

FIRMA  \_\_\_\_\_

NOTA: esta autorización será firmada y fechada personalmente por el empleado. Su derecho a firmar esta tarjeta está protegido por la ley federal.

**Figura 12.3** Una tarjeta de autorización

Fuente: La Asociación Internacional de Maquinistas y Trabajadores Aeroespaciales

2. Si los empleados demuestran suficiente interés para justificar una elección.
3. Si existe una cuestión de representación (por ejemplo, el representante de los empleados ha demandado reconocimiento, el cual ha sido negado por el empleador).
4. Si la elección incluirá a los empleados adecuados en la unidad de negociación (por ejemplo, la Junta prohíbe incluir guardias de la planta en la misma unidad que los demás empleados).
5. Si el representante nombrado en la petición está calificado (por ejemplo, un supervisor o cualquier otro representante de la administración no puede ser un representante de los empleados).
6. Si no hay obstáculos para la elección, como contratos existentes o elecciones previas realizadas en los 12 meses anteriores.<sup>65</sup>

Si estas condiciones se cumplen, la NLRB ordenará que se lleve a cabo una elección en un plazo de 30 días. Los detalles de la elección le corresponden al director regional de la Junta. La administración tiene prohibido hacer concesiones o promesas inusuales que pudieran motivar a los trabajadores a votar en contra del reconocimiento del sindicato.

### **Campaña de elección**

Cuando se ordena una elección, tanto el sindicato como la administración generalmente promueven sus causas de manera activa. Los sindicatos seguirán motivando a los trabajadores a afiliarse y la administración iniciará una campaña para comunicar a los trabajadores los beneficios de permanecer fuera de un sindicato. El papel del supervisor durante la campaña es fundamental. Los supervisores necesitan conducirse de tal manera que eviten violar la ley y cometer prácticas laborales injustas. Específicamente, deben estar conscientes de lo que pueden y no pueden hacer durante el periodo de campaña preelectoral. En muchos casos, no es tanto lo que el supervisor dice, sino cómo lo dice.<sup>66</sup> A través de la campaña, los supervisores deben mantener informada a la administración sobre las actitudes de los empleados.

Téoricamente, tanto el sindicato como la administración pueden contar sus versiones sin interferencia de la otra parte. En ocasiones, la campaña se vuelve muy intensa. Los resultados de la elección serán declarados inválidos si la campaña se caracterizó por exhibir una conducta que la NLRB considere que interfirió con la libertad de elección de los empleados. Como ejemplos de esta conducta están los siguientes:

- Un empleador o un sindicato amenaza con la pérdida de empleos o prestaciones para influir en los votos de los empleados o en las actividades sindicales.
- Un empleador o un sindicato distorsiona hechos importantes en la campaña de elección cuando la otra parte no tiene la oportunidad de responder.
- Un empleador o un sindicato incita a los prejuicios raciales o religiosos por medio de peticiones de campaña que enardecen los ánimos.
- Un empleador despide empleados para desanimar o fomentar las actividades sindicales de éstos o un sindicato provoca a un empleador a tomar este tipo de medidas.
- Un empleador o un sindicato dan discursos de campaña a grupos integrados de empleados durante el horario de trabajo de la empresa, en un periodo de 24 horas antes de una elección.

## Elección y certificación

La NLRB supervisa la elección a voto secreto en la fecha establecida. Sus representantes son responsables de asegurarse de que sólo voten los empleados elegibles y del conteo de votos. Después de una elección válida, la junta publicará una certificación de los resultados para conocimiento de los participantes. Si un sindicato ha sido elegido por la mayoría de los empleados que votan en la unidad de negociación, recibirá un certificado que demuestra que ahora es el representante oficial de negociación de los empleados de la unidad. Sin embargo, el derecho a representar a los empleados no significa el derecho a dictar condiciones a la administración que afecten negativamente a la organización. El proceso de negociación no exige hacer concesiones a ninguna de las partes; sólo las obliga a negociar de buena fe.

### 10 OBJETIVO

Analizar las estrategias sindicales para obtener el reconocimiento de la unidad de negociación.

## Estrategias sindicales para obtener el reconocimiento de la unidad de negociación

Los sindicatos pueden usar diversas estrategias para obtener el reconocimiento de la administración. Por lo general, tratan de tomar la iniciativa porque esto coloca a la administración en la posición de tener que reaccionar a las acciones del sindicato. La búsqueda de grupos de empleados para organizarlos implica un esfuerzo continuo de parte de los líderes sindicales. Para iniciar una campaña, los sindicatos buscan con frecuencia áreas de insatisfacción. Los organizadores están conscientes de que una actitud en general positiva de los empleados hacia la administración, comúnmente indica que organizar a los empleados será extremadamente difícil.

Algunas situaciones indican que los empleados están listos para ser organizados:

- Una historia de trato injusto y arbitrario hacia los empleados de parte de la administración.
- Una compensación inferior al promedio de la industria.
- Falta de interés de la administración en el bienestar de los empleados.

Un sindicato normalmente no busca condiciones aisladas de descontento de los empleados. Más bien, intenta localizar patrones generales de insatisfacción. Cualquiera que sea el caso, el sindicato no hará un mayor intento para organizar a los empleados a menos que considere que tiene una buena posibilidad de éxito.

El sindicato puede utilizar diversos enfoques para conseguir tarjetas de autorización firmadas. Una técnica eficaz es identificar primero a los trabajadores que no sólo están insatisfechos, sino que también tienen influencia en la organización informal de la empresa. Estas personas ayudan a desarrollar una campaña de organización eficaz. La información se obtiene a través de comunicaciones informales sobre quién fue contratado, quién fue despedido y errores de la administración en general. Esta información beneficia a los organizadores sindicales al abordar a los empleados de la empresa. Son comunes declaraciones como ésta: “Escuché que Bill Adams fue despedido hoy. También sé que él es apreciado. Eso no hubiera sucedido si tuvieran un sindicato”.

Finalmente, el sindicato deberá abandonar sus actividades secretas. Tarde o temprano la administración descubrirá el intento de organización. En este momento, los organizadores sindicales y otros simpatizantes pueden colocarse en las entradas de la empresa y repartir *panfletos* o literatura de campaña proclamando los beneficios de afiliarse al sindicato y destacando las debilidades de la administración. Hablarán con todos los que estén dispuestos a escuchar con el propósito de identificar a los simpatizantes del sindicato. Los empleados que firman una tarjeta de autorización son impulsados a convencer a sus amigos para que firmen también. Con frecuencia, el intento crece rápidamente, produciendo un número suficiente de tarjetas de autorización firmadas antes de que la administración tenga tiempo de reaccionar.

Los esfuerzos sindicales continúan aún después de que la NLRB ha aprobado la petición de elección. Cada intento de los organizadores tiene como objetivo involucrar a tantos trabajadores de la empresa como sea posible. Los organizadores externos prefieren sentarse y dejar que los empleados de la empresa convencen a sus colegas de afiliarse al sindicato. La presión de los colegas produce comúnmente un efecto mayor para convencer a una persona de afiliarse a un sindicato que la influencia externa. Siempre que es posible, los sindicatos utilizan la presión de los colegas para fomentar y expandir la sindicalización.

**11** OBJETIVO

Explicar la descertificación sindical.

**Descertificación:**

Elecciones en las que participa un grupo de empleados para cancelar los derechos de un sindicato a actuar como su representante exclusivo de negociaciones; lo contrario al proceso que los empleados siguen para ser reconocidos como una unidad de negociación oficial.

## Descertificación sindical: restablecimiento de la relación de negociación individual

Hasta 1974, una vez que un sindicato era certificado, recibía una certificación para siempre. No obstante, la Ley Taft-Hartley hizo posible que los empleados descertificaran a un sindicato. Esta acción dio como resultado que un sindicato perdiera su derecho a actuar como el representante de negociación exclusivo de un grupo de empleados. La **descertificación** es básicamente lo contrario al proceso que los empleados siguen para ser reconocidos como una unidad de negociación oficial. El resultado de las elecciones de descertificación preocupa cada vez más a los sindicatos. Los empleados han presentado peticiones de descertificación con una frecuencia y un éxito crecientes. En 1965, sólo se realizaron 200 elecciones de descertificación, de las cuales los sindicatos perdieron el 64 por ciento. Entre 1987 y 1991, se llevaron a cabo, en promedio, 636 elecciones de descertificación por año, generando una tasa promedio de pérdida sindical del 72 por ciento. Recientemente, se realizaron 485 elecciones de descertificación y el sindicato fue eliminado en el 69 por ciento de esas elecciones.<sup>67</sup>

### Procedimiento de descertificación

Las reglas que establece la NLRB explican las condiciones para presentar una petición de descertificación. Por lo menos el 30 por ciento de los miembros de la unidad de negociación debe solicitar una elección. Como se podía esperar. Esta tarea puede ser difícil por sí misma, ya que los simpatizantes del sindicato se opondrán fuertemente a esta acción. Pocos empleados conocen sobre descertificación y todavía menos saben cómo iniciar el proceso.<sup>68</sup> Además, aunque se supone que los nombres de los solicitantes serán confidenciales, muchos miembros sindicales temen que se descubran sus firmas en la petición. El momento en que la NLRB recibe la petición de descertificación también es importante. La petición se debe presentar entre 60 y 90 días antes de que expire el contrato actual. Cuando todas estas condiciones se cumplen, el director regional de la NLRB programará una elección de descertificación mediante voto secreto.

La NLRB vigila cuidadosamente los acontecimientos previos a la elección. Los empleados actuales deben iniciar la petición de la elección. Si la NLRB determina que la administración inició la acción, no certificará la elección. Sin embargo, después de que una petición ha sido aceptada, la administración puede apoyar el intento de elección de descertificación. Si la mayoría del recuento de votos es contra el sindicato, los empleados quedarán libres de éste. Es muy probable que voten los simpatizantes sindicales fuertes. Por lo tanto, si un número considerable de empleados son indiferentes al sindicato y deciden no votar, la descertificación puede no ocurrir.

### Administración y descertificación

Cuando la administración percibe el descontento de los empleados con el sindicato, con frecuencia no sabe cómo reaccionar. En muchas ocasiones, decide no hacer nada, con la idea de que es mejor no involucrarse o que hacer esto, puede ser incluso ilegal. Pero, si desea involucrarse, la administración puede usar diversas tácticas legales. Si desea realmente la descertificación del sindicato, debe aprender a ser más activa que pasiva. No obstante, debe tener cuidado de que sus acciones no den lugar a una demanda por prácticas laborales injustas.<sup>69</sup>

Las reuniones con los miembros sindicales para analizar los beneficios de estar libres de sindicatos han demostrado ser benéficos. De hecho, estas pláticas son consideradas a menudo como la táctica de campaña más eficaz. Estas reuniones se pueden realizar con empleados individuales, grupos pequeños o incluso unidades enteras. La administración explica los beneficios y responde a las preguntas de los empleados.

La administración también puede proporcionar a los trabajadores asistencia legal con el fin de prepararlos para la descertificación. Como es muy probable que los trabajadores nunca hayan participado en una elección de descertificación, este tipo de apoyo puede ser invaluable. Por ejemplo, la NLRB no permitirá que se lleve a cabo una elección si los trámites administrativos no se han completado adecuadamente. La administración debe recordar siempre que no puede iniciar la acción de descertificación; ésa es responsabilidad de los trabajadores.

El medio más eficaz para lograr la descertificación es mejorar la cultura corporativa de tal manera que los trabajadores ya no sientan la necesidad de tener un sindicato. Esto no ocurre de la noche a la mañana, ya que se debe desarrollar la confianza mutua entre los trabajadores y el empleador. Para que la descertificación tenga éxito, la administración debe eliminar los problemas que condujeron inicialmente a la sindicalización. Aunque muchos ejecutivos creen que el salario y las prestaciones son las razones principales de la militancia sindical, otros factores son quizá más importantes. Por ejemplo, no tratar a los empleados como personas es con frecuencia la razón principal de la sindicalización. Los problemas reales surgen a menudo de prácticas como no escuchar las opiniones de los empleados, tratar a los trabajadores de manera injusta y deshonesto, y ver a los empleados como números y no como personas. Los empleadores que deseen permanecer o estar libres de sindicatos pueden emplear ciertas estrategias y tácticas que los benefician tanto a ellos como a sus empleados.

## 12 OBJETIVO

Describir la condición de los sindicatos en la actualidad.

### Los sindicatos en la actualidad

En general, la caída de las *Grandes Asociaciones Sindicales* desde la década de los setenta, ha sido drástica. Como ilustra la figura 12.4, la militancia sindical del sector privado con relación a todos los trabajadores disminuyó de 39 por ciento en 1958 a 9 por ciento en la actualidad; éste es el porcentaje más bajo desde 1901. Empeoró en 2002 cuando el número de trabajadores que pertenecían a un sindicato nacional se redujo a 16.1 millones, en comparación con la militancia de 16.4 millones de 2001.<sup>70</sup> El único destello de luz para los sindicatos era el sector público, donde la militancia aumentó 2.3 por ciento hasta alcanzar una cifra aproximada de 7.4 millones de trabajadores. Recientemente, 37.5 por ciento de todos los empleados públicos eran sindicalizados.<sup>71</sup> No obstante, ese incremento no fue suficiente para compensar la caída de 4.8 por ciento del número de trabajadores sindicales del sector privado, especialmente de manufactura, donde la membresía del trabajo organizado cayó casi 8 por ciento, a una cifra de 2.5 millones de trabajadores. La militancia de los Trabajadores Siderúrgicos Unidos de Estados Unidos fue una de las más perjudicadas, ya que docenas de trabajadores del acero se acogieron a la protección de bancarrota del capítulo 11. Del mismo modo, el trabajo organizado en el sector de bienes de capital vio caer su militancia, ya que las empresas recortaron el gasto en inversiones de capital, obligando a las empresas de manufactura a efectuar despidos.<sup>72</sup> En Estados Unidos, donde el desempleo es aproximadamente del 6 por ciento y todos los trabajadores sufren recortes en las prestaciones de pensión y atención médica, los líderes laborales no han tenido mucho éxito para ganar el respaldo público o político.<sup>73</sup> Además, cualquier crecimiento que los sindicatos experimenten no será en el sector de manufactura, sino en el sector de servicios, donde los salarios y las prestaciones son comúnmente más bajos.<sup>74</sup>



**Figura 12.4** Porcentaje de la fuerza de trabajo privada que está sindicalizada

Fuente: Departamento del Trabajo de Estados Unidos.

Desde los despidos de los controladores de tráfico aéreo en huelga por el Presidente Reagan, el poder laboral ha disminuido considerablemente. Las razones varían, pero hoy en día, la preferencia que tienen las personas de negociar por ellas mismas e ignorar los intereses de los miembros colectivos de la fuerza laboral se está volviendo más común. Algunos trabajadores no están de acuerdo con pagar cuotas sindicales, a otros no les gustan las reglas de igualación salarial y otros creen que las empresas sindicalizadas podrían ser menos competitivas y salir del negocio (lo cual no es un problema para los trabajadores del sector público).<sup>75</sup>

El 11 de septiembre de 2001 ha producido también un efecto negativo importante en algunos sindicatos. Por ejemplo, el Sindicato Internacional de Empleados de Hoteles y Restaurantes (HERE, por sus siglas en inglés; Hotel Employees and Restaurant Employees International Union) era uno de los segmentos de mayor crecimiento de la AFL-CIO, con cerca de 300,000 miembros en Estados Unidos y Canadá. Desde el 11 de septiembre, casi la mitad de sus miembros que contribuyen con cuotas enfrentan problemas de empleo.<sup>76</sup> John Wilhelm, presidente del Sindicato Internacional de Empleados de Hoteles y Restaurantes, uno de los líderes mejor pagados, pidió que su salario de 273,100 dólares en 2001 fuera recortado en un 20 por ciento después de que su sindicato sufrió los problemas de la industria de los viajes.<sup>77</sup>

### Una Perspectiva Global

## La ICFTU opina que la organización sindical puede ser peligrosa

Según la Confederación Internacional de Sindicatos de Libre Comercio, miles de sindicalistas fueron arrestados, encarcelados, torturados, despedidos o intimidados y 223 fueron asesinados o desaparecieron alrededor del mundo en 2001. La investigación de la ICFTU (International Confederation of Free Trade Unions), que se basa en datos obtenidos de 132 países, concluyó que alrededor de 4,000 sindicalistas fueron arrestados, 1,000 lesionados y 10,000 despedidos. Las violaciones fueron particularmente graves en muchas zonas francas industriales Guy Ryder, secretario general de la ICFTU comentó, "En lugares como Bielorrusia, Zimbabwe y China, descubrimos que los gobiernos no democráticos tienen como objetivo principal a las asociaciones sindicales cuando la legitimidad de ellos es desafiada". Este organigrama representa a 157 millones de trabajadores de 225 organizaciones afiliadas en 148 países.<sup>78</sup>

El informe "documenta" una larga lista de abusos, muchos de ellos en las plantas de textiles y ropa de Asia, África, América Latina y también en países desarrollados como Estados Unidos. Juan Somavia, director general de la Organización Internacional del Trabajo, comentó que el informe revelaba que aunque los defensores laborales han trabajado durante décadas para mejorar el trato a los trabajadores, "En la actualidad en muchos países, la situación muestra que la lucha continúa". El estudio argumentaba que la administración de JAR Kenya, un fabricante de ropa de Nairobi, llevó a cabo "un ataque hostil contra el Sindicato de Sastres y Trabajadores Textiles". Mencionaba que los miembros sindicales activos eran "constantemente acosados e intimidados, algunos fueron encerrados en la celda de la fábrica y entregados a la policía bajo acusaciones fabricadas". El informe agregó que algunos fueron despedidos únicamente por afiliarse al sindicato. La investigación señaló que los derechos de las asociaciones sindicales eran violados gravemente en muchos países de lejano oriente. Afirmaba que la policía había atacado a trabajadores que protestaban en plantas textiles del gobierno de China. "Cualquier intento para integrar una asociación sindical libre era castigado con largas sentencias en prisión e incluso con cadena perpetua", mencionaba. La investigación de la ICFTU también documentaba políticas severas antisindicales establecidas por la administración de fábricas de ropa y calzado de Indonesia y Pakistán y tácticas antisindicales violentas en zonas francas industriales de Filipinas, Sri Lanka y otros países.<sup>79</sup>

Con relación al continente americano, el informe documenta que la hostilidad hacia las asociaciones sindicales es un problema recurrente en muchos países de América Central y del Sur. Afirmaba que, en Guatemala, la libertad de asociación "es casi inexistente" y agregaba que los empleadores de fábricas textiles o las grandes multinacionales se negaban a reconocer a las asociaciones sindicales. Actualmente, ninguna fábrica guatemalteca de ropa o textiles está sindicalizada. En el caso de Estados

Unidos, el informe calculaba que "80 por ciento de los empleadores recurren a consultores para que los ayuden a llevar a cabo campañas antisindicales". Los analistas de la ICFTU argumentaban en el informe que "una de las explotaciones más severas" ocurre en territorios controlados por Estados Unidos, como las Islas Marianas del Norte. El informe argumentaba que las condiciones ahí eran semejantes a un sistema de servidumbre: "Las autoridades locales permiten que las empresas extranjeras recluten miles de trabajadores extranjeros, sobre todo mujeres jóvenes de Tailandia, China, Filipinas y Bangladesh". El informe sostenía que los trabajadores de esa región deben firmar contratos que estipulan que deben abstenerse de pedir incrementos salariales, buscar otro trabajo o afiliarse a un sindicato. Si violan el contrato, enfrentan la deportación, agrega el informe.<sup>80</sup>

## Resumen

### 1. Describir la asociación entre los empleados y la administración que se desarrolla en algunos sectores.

El acuerdo formaliza la cultura de "trabajar juntos" en cuanto a estrategias, planificación de negocios y la operación diaria de las funciones vitales de una planta.

### 2. Analizar el movimiento laboral anterior a 1930.

Antes de la década de los treinta, la tendencia favorecía a la administración. Los tribunales apoyaban fuertemente a los empleadores en sus intentos por frustrar al movimiento laboral organizado.

### 3. Identificar las leyes laborales más importantes que se aprobaron después de 1930.

Las leyes laborales más importantes son la Ley contra Órdenes Judiciales de 1932, la Ley Nacional de Relaciones Laborales, la Ley de Relaciones Obrero-Patronales y la Ley de Información y Divulgación Obrero-Patronal. La Ley de Seguridad del Territorio Nacional se aprobó recientemente.

### 4. Explicar la sindicalización del sector público.

A los empleados se les permite organizarse y negociar las políticas y prácticas de recursos humanos, así como los asuntos relacionados con las condiciones laborales y que estaban dentro del arbitrio administrativo de los funcionarios de la agencia involucrada. Sin embargo, es un delito que los empleados federales se declaren en huelga contra el gobierno estadounidense.

### 5. Describir los objetivos generales que caracterizan al movimiento laboral en conjunto.

La filosofía subyacente del movimiento laboral es el de una democracia organizacional y un ambiente de dignidad social para los hombres y las mujeres que trabajan. Para lograr estos objetivos, la mayoría de los sindicatos reconocen que deben esforzarse en aumentar su crecimiento y poder de manera continua.

### 6. Analizar las estrategias de crecimiento sindical.

Las nuevas estrategias del trabajo organizado para fortalecer al movimiento incluyen prácticas como una mayor participación política, union salting, inundar a la comunidad con organizadores, campañas laborales corporativas, recaudación de fondos de organización, organización de estudiantes, activismo y enfoque, formación de coaliciones y el cbersindicato de la AFL-CIO.

### 7. Explicar las razones por las que los empleados se afilian a sindicatos.

Los empleados se afilian a sindicatos debido a la insatisfacción con la administración, la necesidad de un medio de expresión social, la necesidad de oportunidades de liderazgo, la sindicalización obligatoria y la presión de los colegas.

### 8. Describir la estructura básica del sindicato.

El elemento básico de la estructura del movimiento laboral estadounidense es el sindicato local. El sindicato nacional es el nivel más poderoso y la Federación Americana del Trabajo y el Congreso de Organizaciones Industriales (AFL-CIO) es la federación principal de asociaciones sindicales de Estados Unidos.



**9. Identificar los pasos que se requieren para establecer la relación de negociación colectiva.**

Los pasos que se requieren son la firma de tarjetas de autorización, la petición de elección, la campaña de elección, ganar la elección y recibir la certificación.

**10. Analizar las estrategias sindicales para obtener el reconocimiento de la unidad de negociación.**

Por lo general, los sindicatos tratan de tomar la iniciativa porque esto coloca a la administración en la posición de tener que reaccionar a las acciones del sindicato. La búsqueda de grupos de empleados para organizarlos implica un esfuerzo continuo de parte de los líderes sindicales. Para iniciar una campaña, los sindicatos buscan con frecuencia áreas de insatisfacción.

**11. Explicar la descertificación sindical.**

La descertificación es básicamente lo contrario al proceso que los empleados siguen para ser reconocidos como una unidad de negociación oficial.

**12. Describir la condición de los sindicatos en la actualidad.**

En general, la caída de las *Grandes Asociaciones Sindicales* desde la década de los setenta, ha sido drástica.

## Términos clave

- Conspiración, 396
- Orden judicial, 397
- Yellow-dog contract, 397
- Leyes del derecho al trabajo, 400
- Union salting, 406
- Inundar a la comunidad, 406
- Campañas laborales corporativas, 407
- Sindicato local, 410
- Sindicato de artesanos, 410
- Sindicato industrial, 410
- Sindicato nacional, 410
- Negociación colectiva, 411
- Unidad de negociación, 412
- Tarjeta de autorización, 413
- Descertificación, 416

## Preguntas de repaso

1. Describa el desarrollo del movimiento laboral en Estados Unidos anterior a 1930.
2. ¿Qué leyes laborales importantes se aprobaron después de 1930?
3. ¿Qué prácticas laborales injustas de la administración prohibió la Ley Wagner?
4. ¿Qué acciones sindicales prohíbe la Ley Taft-Hartley?
5. ¿Cuáles son los objetivos generales que caracterizan al movimiento laboral en conjunto?
6. ¿Qué estrategias de crecimiento usan los sindicatos actualmente?
7. ¿Cómo difiere la sindicalización del sector público de la sindicalización del sector privado?
8. ¿Cuáles son las razones principales por las que los empleados se afilian a sindicatos?
9. Defina los términos siguientes:
  - a. Sindicato local.
  - b. Sindicato de artesanos.
  - c. Sindicato industrial.
  - d. Sindicato nacional.
10. ¿Qué pasos debe seguir un sindicato para tratar de integrar una unidad de negociación? Describa brevemente cada paso.
11. ¿Cuáles son las estrategias que deben seguir los sindicatos para obtener el reconocimiento de la unidad de negociación?
12. Defina el término descertificación. ¿Cuáles son los pasos de la descertificación?

### Incidente 1 de la ARH

## Abran la puerta

**Barney Cline**, el nuevo gerente de recursos humanos de Ampex Utilities, comenzaba a instalarse en su nueva oficina. Recientemente, se cambió de empresa para tomar este nuevo empleo. Barney fue seleccionado entre varios candidatos internos y muchos otros solicitantes debido a su historial de logros laborales. Tenía una buena reputación de trabajar a través de las personas para cumplir con el trabajo.

El teléfono de Barney sonó. La persona al otro lado de la línea preguntó, “Señor Cline, ¿podría darme una cita para hablar con usted?” “Por supuesto”, Barney respondió, “¿cuándo desea que nos reunamos?” “¿Qué tal después del trabajo? No sería conveniente si algunas personas me vieran hablando con alguien de la administración”, contestó el interlocutor.

Barney se sintió un poco confundido, pero hizo la cita a las 5:30 P.M., cuando casi todo mundo se habría ido. A la hora señalada, tocaron a su puerta; era Mark Johnson, un antiguo trabajador de mantenimiento que había permanecido con la empresa durante más de 10 años.

Después del saludo inicial, Mark comenzó a decir, “Señor Cline, varios de los trabajadores me pidieron que hablara con usted. Se dice que usted es una persona justa. La empresa dice que tiene una política de puertas abiertas, pero tenemos miedo de recurrir a ella. Roy Edwards, uno de los mejores trabajadores de mantenimiento de nuestra sección, trató de hacer esto hace varios meses. Lo acosaron tanto que renunció la semana pasada. No sabemos qué hacer para que se resuelvan los problemas. Ha habido pláticas para organizar un sindicato. Realmente no queremos eso, pero algo hemos de hacer”.

Barney agradeció a Mark su honestidad y prometió no revelar la conversación. En las semanas siguientes a la conversación con Mark, Barney comprobó que la situación era exactamente como Mark la había descrito. Había mucha desconfianza entre los gerentes y los empleados operativos.

### **Preguntas**

1. ¿Cuáles son las causas básicas de los problemas que enfrenta Ampex Utilities?
2. ¿Cómo debe Barney tratar de resolver estos problemas?

### **Incidente 2 de la ARH**

### **¿Estás en huelga o qué?**

Marcus Ned manejó ansiosamente su nueva camioneta de la empresa hasta el sitio de construcción. Su empleador, Kelso Construction Company, lo había contratado recientemente para supervisar un equipo de 16 operadores de equipo, aceitadores y mecánicos. Éste era el primer equipo sindicalizado que Marcus había supervisado y no estaba al tanto del acuerdo laboral vigente que definía y delimitaba cuidadosamente la función de los supervisores. Al aproximarse a su área de trabajo, observó que una de las grúas pluma (un tipo de grúa móvil con un brazo extensible) no estaba funcionando y que el operador estaba junto a ella. Marcus se detuvo a un lado del operador y le preguntó, “¿Qué pasa aquí?”

“Se quedó sin combustible”, respondió el operador.

“Bien, ve a conseguir un poco”, contesto Marcus.

El operador se acercó a tomar su jarra térmica de la caja de herramientas que estaba junto a la grúa y dijo “El aceitador está descansando en este momento. Regresará en unos minutos”.

Marcus recordó que tenía una lata de cinco galones de gasolina en la cajuela de su camioneta. Así que fue rápidamente por la gasolina, se subió a la grúa pluma y comenzó a vaciarla en el tanque de gasolina. Mientras lo hacía, escuchó que las otras máquinas se apagaban al unísono. Miró a su alrededor y notó que todos los demás operadores bajaban de su equipo y permanecían de pie observando cómo vaciaba la gasolina. Un momento después, vio que el encargado sindical se acercaba.

### **Preguntas**

1. ¿Por qué todos los operadores apagaron sus máquinas?
2. Si usted fuera Marcus, ¿qué haría ahora?

**Visite  
la Red**

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

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

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

## **Referencias bibliográficas**

1. Tim Stevens, “Perfect Partners”, *Industry Week* 251 (octubre de 2002): 59-61.
2. *Ibid.*
3. *Ibid.*
4. *Ibid.*
5. Matt Glynn, “In a New Age, Unions Are Taking on Non-traditional Roles”, *Buffalo News* (26 de enero de 2003): P24.
6. Sherie Winston, “Ironworkers and Contractors Try to Regain Lost Market Share”, *ENR* (17 de marzo de 2003): 18.
7. *Brief History of the American Labor Movement*, Boletín 1000 (Washington, DC: Departamento de Estadísticas Laborales de Estados Unidos, 1970): 1.
8. Benjamin J. Taylor y Fred Witney, *Labor Relations Law*, 5a. ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987): 12-13.

9. *Brief History of the American Labor Movement*, 9.
10. Foster Rhea Dulles, *Labor in America*, 3a. ed. (Nueva York: Crowell, 1966): 114-125.
11. *Ibid.*, 126-149.
12. E. Edward Herman, Alfred Kuhn y Ronald L. Seeber, *Collective Bargaining and Labor Relations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987): 32-34.
13. *Brief History of the American Labor Movement*, 27.
14. Eric Torbenson, "Coalition Seeks Stop to AMR's Efforts to Change Railway Labor Act", *Dallas Morning News* (22 de enero de 2003): 1.
15. "The Airline Wage Escalator", *Wall Street Journal* (18 de abril de 2003): A8.
16. *Historical Statistics of the United States, Colonial Times to 1970*, ed. del bicentenario, parte I (Washington, DC: Oficina del Censo de Estados Unidos, 1975): 126.
17. Taylor y Witney, *Labor Relations Law*, 78-81.
18. *Brief History of the American Labor Movement*, 65.
19. Robert P. Hunter, "Executive Summary of the Effect of Right-to-Work Laws on Economic Development", *Government Union Review and Public Policy Digest* 20 (2002): 27-30.
20. *Ibid.*
21. Charles W. Baird, "Unions on the Run", *Government Union Review and Public Policy Digest* 20 (2002): 21-24.
22. Dulles, *Labor in America*, 382-383.
23. *Brief History of the American Labor Movement*, 58-61.
24. "Sandbagging Secretary Chao", *Wall Street Journal* (3 de marzo de 2003): A16.
25. Douglas P. Shuit, "New Agency, Huge HR Changes", *Workforce* 82 (enero de 2003) 15.
26. Brian Friel, "Labor Pains", *Government Executive* 34 (octubre de 2002): 20-26.
27. Como ejemplos están la Ley de Seguridad Social, la Ley de Normas Laborales Justas y la Ley Nacional de Relaciones Laborales, conforme a su enmienda.
28. El Artículo 305 de la Ley de Relaciones Obrero-Patronales de 1947 también declara ilegal que los empleados gubernamentales participen en cualquier huelga.
29. <http://www.afge.org/Index.cfm?Page=AboutAFGE>, 10 de marzo de 2003.
30. <http://www.natca.org/about/default.msp>, 10 de marzo de 2003.
31. Brian Friel, "Labor Pains", 20-26.
32. Ricardo Alonso-Zaldivar, "White House Steps Up Labor Fight, Denies Screeners Right to Organize: Union Calls the Move Illegal and Vows to File Suit on Behalf of 56,000 Airport Workers", *Los Angeles* (10 de enero de 2003): A16.
33. Herman, Kuhn y Seeber, *Collective Bargaining and Labor Relations*, 407.
34. <http://www.nea.org/aboutnea.html>, 14 de febrero de 2003.
35. <http://www.afscme.org/about/index.html>, 14 de febrero de 2003.
36. Edwin F. Beal y James P. Begin, *The Practice of Collective Bargaining*, 5a. ed. (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1982): 91.
37. Brian Friel, "Labor Pains", *Government Executive* 34 (octubre de 2002): 20-26.
38. T. L. Stanley "Excuse Me, But Are Those Pickets Outside Your Door?" *Supervision* 63 (febrero de 2002): 9-12.
39. Aaron Bernstein, "Will CEO Pain Lead to Labor Gains?" *Business Week* 3799 (16 de septiembre de 2002): 6.
40. Joann Muller, "Has the UAW Found a Better Road?" *Business Week* 3791 (15 de julio de 2002): 108.
41. Charles W. Baird, "Unions on the Run", *Government Union Review and Public Policy Digest* 20 (2002): 21-24.
42. Thomas B. Edsall, "For AFL-CIO and White House, The Great Divide Is Deepening", *Washington Post* (2 de septiembre de 2002): A10.
43. "AFL-CIO Focusing on 2004 Elections", *The Washington Times* (26 de febrero de 2003): 1.
44. Kelly Cryderman, "'Salting' to Top List of Labour Code Issues: Committee Will Look at Union Certification and Picketing", *Edmonton Journal* (10 de junio de 2002): A6.
45. Cory R. Fine, "Covert Union Organizing: Beware the Trojan Horse", *Workforce* 77 (mayo de 1998): 44.
46. Lynchski y McDermott, "Union Employ New Growth Strategies".
47. Fine, "Covert Union Organizing: Beware the Trojan Horse".
48. Bill Schmitt, "Union Safety Initiative Survives a Big Test", *Chemical Week* 164 (3 a 10 de julio de 2002): 59.
49. Galvin, "Rising Global Job Market Has Dimmed the Nation's Stake in Labor Strikes/Changing Times Have Unions Organizing to Rejuvenate the Ranks in Solidarity".
50. Sharon Leonard, "Unions Could Be Staging a Comeback", *HRMagazine* 44 (diciembre de 1999): 207.
51. "USWA Will Form \$40 million Organizing Fund", *Iron Age New Steel* 14 (septiembre de 1998): 40.
52. Mike Hughlett, "Unions Use Fund in Bidding Battle Against Non-Union Contractors", *Saint Paul Pioneer Press* (7 de abril de 2002): 1.
53. <http://home.workfam.com/>, 13 de febrero de 2003.
54. Cynthia G. Wagner, "Cyberunions: Organized Labor Goes Online", *The Futurist* 34 (enero y febrero de 2000): 7.
55. Kathy Brister, "AFL-CIO Befriends WorldCom Jobless Labor Federation: Has Eye on Future", *The Atlanta Journal and Constitution* (13 de noviembre de 2002): D1.
56. John Gallagher, "Workers Consider Much More than Wages When Deciding to Join Union", *Detroit Free Press* (27 de diciembre de 2002): 1.
57. David Y. Denholm, "Does Unionism Mean Higher Earnings or Higher Taxes?" *Government Union Review* 20 (2002): 17-32.
58. *Ibid.*
59. Dave Berns, "Las Vegas Casino Is Not Unionized But Is Not Anti-Union, Executives Say", *Las Vegas Review-Journal* (29 de junio de 2002).
60. Michael R. Carrell y Christina Heavrin, *Labor Relations and Collective Bargaining*, 5a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998): 95.
61. "The National Union International Union, United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers of America", *Britannica Intermediate Encyclopedia* (9 de diciembre de 2002).
62. "International Brotherhood of Teamsters", *Hoover's Company Capsules* 40458 (1º de febrero de 2003).
63. "AFL-CIO", *Hoover's Company Capsules* (15 de enero de 2003): 40565.
64. Miller, "Labor on the Rebound?"

65. *A Guide to Basic Law and Procedures Under the National Labor Relations Act* (Washington, DC: Oficina de Imprenta del Gobierno de Estados Unidos, octubre de 1978): 11-13.
66. Art Bethke, R. Wayne Mondy y Shane R. Premeaux, "Decertification: The Role of the First-Line Supervisor", *Supervisory Management* 31 (febrero de 1986): 21-23.
67. Catherine Meeker, "Union Decertification Under the National Labor Relations Act", *The University of Chicago Law Review* 66 (verano de 1999): 999.
68. *Ibid.*
69. Satish P. Deshpande and Jacob Joseph, "Decertification Elections in Health Care: Some Recent Evidence", *The Health Care Manager* 22 (abril a junio de 2003): 108-112.
70. "Union Membership Declined by 300,000 Last Year", *ENR* 250 (3 de marzo de 2003):7.
71. David Y. Denholm, "Does Unionism Mean Higher Earnings or Higher Taxes?" *Government Union Review* 20 (2002): 17-32.
72. Carlos Tejada, "Decline in Union Membership in 2002 Was Biggest Since 1995", *Wall Street Journal* (26 de febrero de 2003): A10.
73. Carlos Tejada, "U.S. Economic Woes Favor Management—Labor Leaders, Unlike Counterparts Abroad, Have Difficulty Winning Public Backing", *Wall Street Journal* (17 de diciembre de 2002): A2.
74. Tami J. Friedman, "The Workers Aren't Nontraditional—But the Strategy Should Be", *Dollars & Sense* (1° de septiembre de 2002): 8.
75. Dan Seligman, "Driving the AFL-CIO Crazy", *Forbes Magazine* 164 (1° de noviembre de 1999): 102-108.
76. Carlos Tejada, "A Special News Report About Life on the Job—and Trends Taking Shape There", *Wall Street Journal* Q de octubre de 2001): A1.
77. *Ibid.*
78. 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.
79. *Ibid.*
80. *Ibid.*



## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Al concluir este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- 1 Analizar si existe o no una relación de antagonismo entre los sindicatos y la administración.
- 2 Explicar las relaciones obrero-patronales y la negociación individual.
- 3 Describir las relaciones obrero-patronales y la negociación colectiva.
- 4 Explicar los aspectos psicológicos de la negociación colectiva.
- 5 Describir los factores que influyen en los preparativos para las negociaciones.
- 6 Explicar los temas comunes de negociación.
- 7 Describir el proceso de negociación del acuerdo.
- 8 Identificar los medios para superar las rupturas de las negociaciones.
- 9 Describir lo que se requiere para ratificar un acuerdo.
- 10 Explicar los factores que influyen en la administración del acuerdo.
- 11 Describir la negociación colectiva en el sector público.

*Negociación colectiva***ARH EN acción:*****¿Existe una relación de antagonismo?*****1 OBJETIVO**

Analizar si existe o no una relación de antagonismo entre los sindicatos y la administración.

Actualmente, se cree que el trabajo organizado ha usado una relación de antagonismo en la negociación colectiva para contrarrestar las tácticas de la administración. Como evidencia, citan las huelgas de 1998 en Northwest Airlines, General Motors Corp. y Bell Atlantic.

En 1999, los pilotos de American Airlines escenificaron una licencia por enfermedad organizada durante 10 días que obligó a la línea aérea a cancelar más de 6,600 vuelos. Algunos creen que esta nueva relación de antagonismo surgió debido a que los líderes sindicales necesitan una postura más rígida en la mesa de negociación para lograr mayor visibilidad con propósitos de organización. Una postura más rígida y huelgas muy visibles ayudan al movimiento de organización laboral.<sup>1</sup>

Se desconoce si esta relación de antagonismo se puede sostener a sí misma, pero ciertamente, los acontecimientos han cambiado desde finales de 1999. Northwest Airlines despidió a cerca de 10,000 trabajadores después de los ataques terroristas del 11 de septiembre.<sup>2</sup> American Airlines solicitó 1.8 mil millones de dólares en concesiones a los sindicatos cuando la aerolínea en dificultades recurrió a los trabajadores en busca de ayuda vital en su lucha por detener el flujo creciente de tinta roja.<sup>3</sup> Bell Atlantic Corporation adquirió GTE Corporation hace dos años para formar Verizon. En toda la empresa, Verizon redujo su fuerza laboral en más de 23,000 empleados en el año que finaliza en junio, quedando con un total de 241,000 empleados.<sup>4</sup>

Hace cuatro años, Boeing fabricaba 620 aviones al año para satisfacer los pedidos de una economía en auge. Cuando el sindicato de la Asociación Internacional de Maquinistas exigió un nuevo acuerdo laboral, la administración consideró que no tenía otra opción más que entregar un paquete sustancioso con 10 por ciento de bonos, 25 por ciento de incremento en las pensiones y fuertes promesas de protección del empleo. La situación ciertamente ha cambiado hoy en día. El viejo contrato que protegía a 25,000 trabajadores de la IAM (International Association of Machinists) perdió su vigencia en septiembre de 2002, los pedidos de aviones eran escasos y la administración actuó como si no le importara cerrar sus fábricas por un tiempo para que los pedidos se nivelaran con la producción. La empresa desempeñaba una dura función con el sindicato. El 27 de agosto de 2002, propuso una oferta final de un incremento salarial de 2 por ciento sin ninguna de las garantías de empleo contra el outsourcing en el extranjero que exigían los miembros sindicales.<sup>5</sup> El sindicato finalmente aceptó la oferta de contrato.<sup>6</sup>

Las empresas y los trabajadores deben encontrar una nueva forma de negociar entre sí. Ahora es tiempo de que los trabajadores y la administración adquieran una actitud completamente nueva y

cambien las relaciones de antagonismo por asociaciones productivas. Las antiguas relaciones de antagonismo han generado desconfianza. El juego de ganar ventaja en la negociación desgasta la productividad en estos días de aumento de la competencia extranjera. Lo que se necesita es un cambio total en el proceso y en la actitud cuando la administración se siente con los trabajadores para resolver problemas.<sup>7</sup> Esta asociación entre la administración y los trabajadores es lo que se requiere para cambiar la relación de antagonismo que ahora existe (recuerde el análisis que presentamos en el capítulo 12).

**La primera parte** de este capítulo se centró en el análisis de si existe o no una relación de antagonismo entre los sindicatos y la administración. A continuación, examinaremos las relaciones obrero-patronales en la negociación tanto individual como colectiva. Después, describimos los aspectos psicológicos de la negociación colectiva y los preparativos para las negociaciones. Posteriormente, abordaremos los temas de negociación, la negociación del acuerdo y las rupturas de las negociaciones. Después, describimos lo que se requiere para ratificar y administrar el acuerdo. La negociación colectiva en el sector público es la sección final de este capítulo.

## 2 OBJETIVO

Explicar las relaciones obrero-patronales y la negociación individual.



Web Wisdom

Vínculos de RH de la SHRM

[www.shrm.org/hrlinks/default.asp](http://www.shrm.org/hrlinks/default.asp)

Este sitio Web de la SHRM proporciona información sobre diversos temas laborales.

## Negociación individual

Anteriormente, mencionamos que alrededor del 9 por ciento de la fuerza laboral privada está sindicalizada.<sup>8</sup> Por lo tanto, más del 90 por ciento de la fuerza laboral del sector privado, basa sus relaciones obrero-patronales en la negociación individual.<sup>9</sup> También comentamos en el capítulo 12 que una de las metas de un sindicato es obtener poder, que depende en gran parte del tamaño de la militancia sindical. Sin embargo, en las negociaciones individuales, el trabajador está solo cuando negocia con los representantes de la empresa. Aún así, las negociaciones se pueden basar en el poder, dependiendo del valor de la persona para la empresa. Un empleado que continuamente se agrega valor, está en una posición de poder, especialmente si la demanda de una habilidad en particular es alta y la oferta es baja. Si una persona desea un aumento u otra evidencia tangible de valor, es muy probable que si la empresa valora al trabajador, las negociaciones den resultados positivos. De otro modo, el trabajador puede integrarse a otra empresa. La antigüedad significa poco en este ambiente. Las negociaciones son ineficaces a menos que el trabajador posea un elemento de valor positivo. Esto fue cierto para la profesión de enfermería incluso durante la economía deprimida de principios de 2003. Un negociador individual generalmente cae bajo el concepto de empleo a voluntad que se analizará con más detalle en el capítulo 14.

Se podría pensar que un empleado individual sería extremadamente vulnerable al enfrentarse con negociaciones individuales. A medida que nuestra sociedad se vuelve más legalista, cada vez más derechos individuales están protegidos. Recuerde el capítulo 3, que detallaba las diversas leyes y decisiones de la corte que existen para proteger los derechos individuales. En el pasado, muchas de estas protecciones se basaban en la representación sindical. Los negociadores individuales poseen ahora muchos de estos derechos.

La mayoría de los trabajadores de la economía estadounidense no están sindicalizados. Sin embargo, si una empresa desea permanecer libre de sindicatos, la administración debe mantener un ambiente que desanime los intentos de sindicalización. El viejo dicho de que *la administración obtiene lo que se merece* nunca es más cierto que cuando un sindicato organiza con éxito a un grupo de empleados. Cuando la sindicalización ocurre, sigue la negociación colectiva.

## 3 OBJETIVO

Describir las relaciones obrero-patronales y la negociación colectiva.

## Negociación colectiva

El proceso de negociación colectiva es fundamental para las relaciones entre el sindicato y la administración en Estados Unidos. La mayoría de los contratos entre el sindicato y administración en Estados Unidos se establecen por un periodo de tres años. Así, en promedio, una tercera parte de los contratos colectivos se llevan a cabo cada año.

## Formas de estructuras de negociación y relaciones entre el sindicato y la administración

La estructura de negociación afecta el manejo de la negociación colectiva. Las cuatro estructuras principales son: una empresa que negocia con un sindicato único, varias empresas que negocian con un sindicato único, varios sindicatos que negocian con una empresa única y varias empresas que negocian con varios sindicatos.

La mayoría de las negociaciones del contrato se lleva cabo bajo el esquema del primer tipo de estructura. El proceso se puede volver muy complicado cuando varias empresas y sindicatos participan en las mismas negociaciones. No obstante, aunque sólo participen una industria y un grupo de trabajadores con habilidades similares, la negociación colectiva puede ser muy difícil.

El tipo de relación que existe entre el sindicato y la administración ejerce un impacto importante en el proceso de negociación colectiva. Cuando un grupo de trabajadores decide que desea una representación sindical, ocurren cambios en la organización. Sloane y Witney enumeran seis tipos de relaciones entre el sindicato y la administración que pueden estar presentes en una organización:

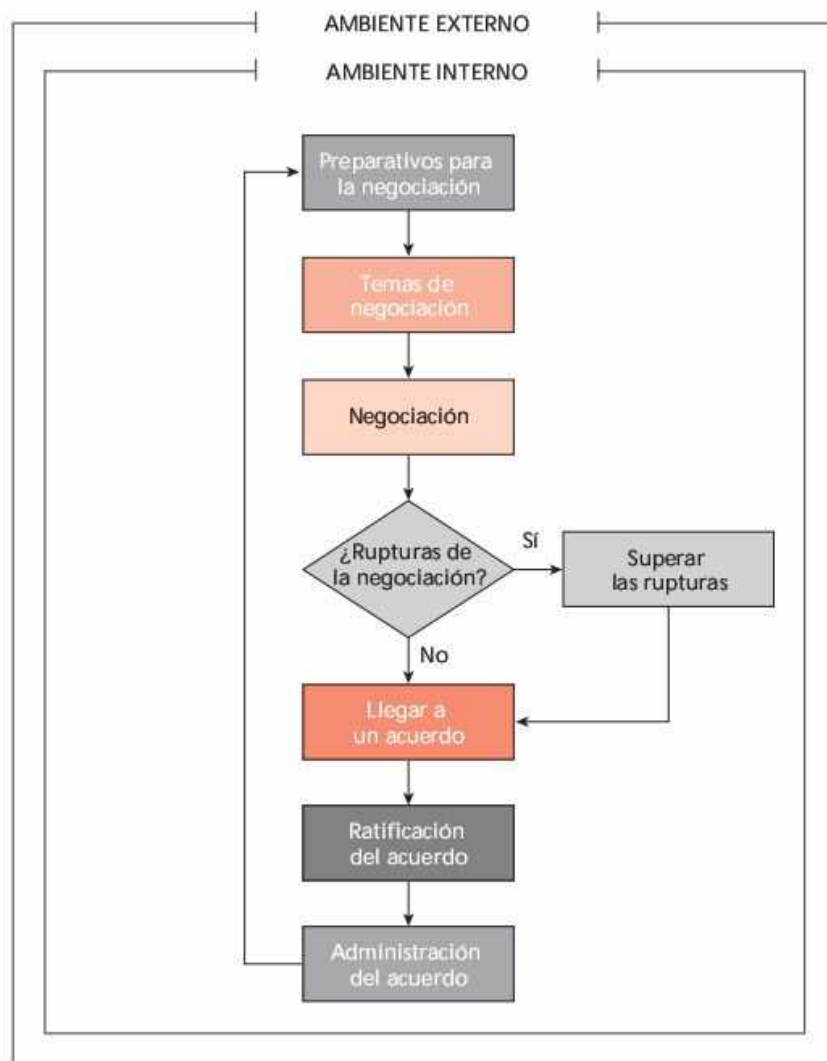
1. *Conflicto*. Cada uno desafía las acciones y la motivación del otro; la cooperación no existe y se observan actitudes intolerantes y agresivas por parte del sindicato.
2. *Tregua armada*. Cada uno ve al otro como antagonista, pero trata de evitar el conflicto directo; las obligaciones de negociación y las cláusulas del contrato se interpretan en forma estricta.
3. *Poder de negociación*. La administración acepta al sindicato; cada parte trata obtener ventaja de la otra.
4. *Acomodo*. Cada uno tolera al otro en un ambiente de *vive y deja vivir* en intentan reducir el conflicto sin eliminarlo.
5. *Cooperación*. Cada parte acepta a la otra y trabajan juntas para resolver los problemas de producción y recursos humanos a medida que se presentan. Aunque la Ley Nacional de Relaciones Laborales de 1935 prohíbe que la administración influya en los sindicatos, la cooperación se permite si se establece en el acuerdo de negociación colectiva.
6. *Colusión*. Ambos *cooperan* al grado de afectar negativamente los intereses legítimos de los empleados, a otras empresas de la industria y al público consumidor; esto implica una confabulación para controlar los mercados, el abasto y los precios ilegalmente o de manera poco ética.<sup>10</sup>

La naturaleza y la calidad de las relaciones entre el sindicato y la administración varían con el paso del tiempo.<sup>11</sup> En la actualidad, muchos empleadores parecen no estar dispuestos a aceptar sindicatos.<sup>12</sup> Esta actitud ha creado una relación de antagonismo con los trabajadores. Básicamente, durante los últimos años, la industria estadounidense ha llevado a cabo una de sus guerras antisindicales más exitosas y los gerentes parecen ansiosos de continuar sus ataques hacia los trabajadores. Según la Junta Nacional de Relaciones Laborales, las empresas usan cada vez más cualquier arma, ya sea legal o no, para frustrar los intentos de organizar a sus trabajadores. Algunas de las tácticas que utiliza la administración y que los sindicatos han denunciado son el acoso y despido de trabajadores que están a favor de los sindicatos, así como la coerción que atemoriza a los trabajadores. Según el vicepresidente de la Asociación Nacional de Fabricantes, Patrick J. Cleary, los gerentes simplemente “ejercen sus derechos a la Primera Enmienda para proporcionar [a los trabajadores] información sobre los sindicatos” cuando realizan campañas contra éstos. Otros creen que existe una tendencia perturbadora hacia la coerción de parte de la administración que inhibe a los trabajadores.<sup>13</sup>

### El proceso de negociación colectiva

Sin importar la condición actual de las relaciones obrero-patronales, los aspectos generales del proceso de negociación colectiva son los mismos y se ilustran en la figura 13.1. Dependiendo del tipo de relación que se presente, el proceso de negociación colectiva puede ser relativamente sencillo, o bien una lucha tensa y prolongada entre ambas partes.





**Figura 13.1** El proceso de negociación colectiva

No obstante la complejidad de los temas de negociación, la habilidad para llegar a un acuerdo es la clave para cualquier negociación exitosa.

Como podemos ver, los factores ambientales tanto externos como internos influyen en el proceso. Recuerde el ambiente que los empleados de Boeing experimentaban hace cuatro años en comparación con el ambiente que existía cuando los trabajadores fueron obligados a aceptar la oferta final de Boeing del 2 por ciento. ¿Qué otro tipo de asuntos con respecto a la negociación colectiva surgieron después del 11 de septiembre? ¿Cómo han equilibrado los socios de la negociación colectiva sus derechos y obligaciones legales con las obligaciones morales que surgieron de la tragedia del 11 de septiembre y cómo lo harán en el futuro?<sup>14</sup> Los trabajadores y la administración todavía tratan de aceptar cuestiones como éstas.

El primer paso del proceso de negociación colectiva consiste en los preparativos para las negociaciones. Con frecuencia, este paso es prolongado y continuo tanto para el sindicato como para la administración. Después de determinar los temas a negociar, ambas partes dialogan para establecer un contrato mutuamente aceptable. Aunque pueden ocurrir rupturas de las negociaciones, tanto los trabajadores como la administración tienen a su disposición herramientas y argumentos que pueden utilizarse para convencer a la otra parte de aceptar sus puntos de vista. Sin embargo, finalmente, la administración y el sindicato llegan por lo general a un acuerdo que define las reglas del juego durante la vigencia del contrato. El siguiente paso consiste en la ratificación del acuerdo por parte de la membresía sindical. Observe, en la figura 13.1, el asa de retroalimentación desde la “administración del acuerdo” hasta los “preparativos para la negociación”. La negociación colectiva es un proceso continuo y dinámico, y los preparativos para la siguiente ronda de negociaciones comienzan con frecuencia al momento de ratificar un contrato.

**4** OBJETIVO

Explicar los aspectos psicológicos de la negociación colectiva.



*Web Wisdom*  
Relaciones laborales e industriales

[www.lir.msu.edu/hotlinks/ir.htm](http://www.lir.msu.edu/hotlinks/ir.htm)

Este sitio Web ofrece vínculos a diversos sitios que tratan sobre relaciones laborales e industriales.

## Aspectos psicológicos de la negociación colectiva

Antes de la negociación colectiva, los equipos tanto de la administración como del sindicato tienen que preparar sus posiciones y llevar a cabo ciertas tareas. Algo de vital importancia para aquellos que participan, son los aspectos psicológicos de la negociación colectiva. Psicológicamente, el proceso de negociación colectiva es con frecuencia difícil debido a que es una situación de antagonismo y se debe abordar como tal.<sup>15</sup> Es una situación fundamental para la ley, la política, los negocios y el gobierno, porque del conflicto de ideas, puntos de vista e intereses surgen el acuerdo, el consenso y la justicia.

De hecho, los que participan en el proceso de negociación colectiva demostrarán su inteligencia al competir, experimentarán tanto la victoria como la derrota y aún así, resolverán generalmente los problemas, dando origen a un contrato. La función de los que se reúnen en la mesa de negociación implica básicamente el manejo de la agresión de tal manera que les permita llegar a un acuerdo de contrato colectivo. Las personalidades de los participantes ejercen un impacto importante en el proceso de negociación. Las actitudes de los que negocian producen un efecto directo en lo que se puede lograr y en la rapidez para finalizar el acuerdo mutuo del contrato. Por último, cuanto más prolongadas, complicadas e intensas sean las sesiones de negociación, mayor será la tensión psicológica en todos los interesados. A medida que las presiones psicológicas se intensifican, la brecha entre los trabajadores y la administración se amplía fácilmente, lo que complica todavía más el problema de llegar a un acuerdo mutuo.

Las tácticas intimidantes intensifican las presiones psicológicas de la negociación colectiva. Los trabajadores pueden amenazar con iniciar una huelga; la administración puede amenazar con un cierre patronal. Lo más probable es que ninguna de las partes desee una huelga ni un cierre patronal, pero se espera que el impacto psicológico de la amenaza regrese a la otra parte a la mesa de negociaciones. El equipo de negociación de Boeing sabía probablemente que la amenaza de huelga era inútil en esta ocasión porque Boeing aceptaría con gusto una huelga, ya que la demanda de aviones era escasa.<sup>16</sup>

**5** OBJETIVO

Describir los factores que influyen en los preparativos para las negociaciones.

## Preparativos para las negociaciones

Los equipos de negociación deben prepararse cuidadosamente para las sesiones debido a la complejidad de los asuntos que enfrentan los trabajadores y la administración en la actualidad. Antes de reunirse en la mesa de negociación, los negociadores deben conocer detalladamente la cultura, el ambiente, la historia, la situación económica actual y la estructura de salarios y prestaciones tanto de la organización como de organizaciones similares. Debido a que la duración de un contrato laboral típico es de tres años, los negociadores deben diseñar un contrato que sea exitoso tanto en el momento presente como en el futuro. Tanto la administración como los trabajadores deben tomar en cuenta esta consideración, aunque raramente lo hacen. Durante el periodo de un contrato, ambas partes generalmente descubren cláusulas contractuales que se deben agregar, eliminar o modificar. Estos puntos se convierten en propuestas que se abordarán en la siguiente ronda de negociaciones.

Los temas de negociación se dividen en tres categorías: obligatorios, permisivos y prohibitivos. Los **temas de negociación obligatorios** caen dentro de la definición de salarios, jornada laboral y otros términos y condiciones de trabajo (véase la tabla 13.1). Estos temas generalmente producen un efecto inmediato y directo en los empleos de los trabajadores. La negativa a negociar en estas áreas es un motivo para presentar una denuncia por prácticas laborales injustas. En muchas industrias, la negociación colectiva con relación a nuevos acuerdos salariales, reglas y prestaciones se prolonga comúnmente durante mucho tiempo.<sup>17</sup> Uno de los temas más importantes en 2003 fue el incremento de los costos médicos y quién debía pagarlos.<sup>18</sup>

Los **temas de negociación permisivos** se pueden plantear, pero ninguna de las partes puede insistir en que se vuelvan a negociar. Por ejemplo, el sindicato puede desear negociar de nuevo las prestaciones de salud para trabajadores jubilados o la participación sindical en el establecimiento de las políticas de precios de la empresa, pero la administración puede decidir no volver a negociar ninguno de esos temas.<sup>19</sup> Un tema de negociación permisivo sería el hecho de que la AFL-CIO destaque los temas laborales y

### Temas de negociación obligatorios:

Temas de negociación que caen dentro de la definición de salarios, jornada laboral y otros términos y condiciones de empleo; la negativa a negociar en estas áreas es un motivo para presentar una denuncia por prácticas laborales injustas.

### Temas de negociación permisivos:

Temas que se pueden plantear, pero ninguna de las partes puede insistir en que se vuelvan a negociar.

**Tabla 13.1 Temas de negociación obligatorios**

Salarios.	Cierre y reubicación de la planta.
Jornada laboral.	Cambio en las operaciones que produzca la reclasificación de los trabajadores de pago por incentivos a salario básico, un recorte de la fuerza de trabajo o la instalación de maquinaria para ahorrar costos.
Destitución.	Precio de los alimentos que proporciona la empresa.
Mediación.	Seguro grupal (médico, contra accidentes, de vida).
Días festivos pagados.	Promociones.
Vacaciones pagadas.	Antigüedad.
Duración del acuerdo.	Despidos.
Procedimiento de quejas.	Transferencias.
Plan de despidos.	Asignaciones y transferencias laborales.
Reinstalación de huelguistas económicos.	Cláusula de no huelga.
Cambio de pago base por hora a salario base.	Salario a destajo.
Protección sindical y deducción de cuotas.	Plan de compra de acciones.
Reglas laborales.	Cargas de trabajo.
Incremento salarial por méritos.	Cambio de estatus de empleado a contratista independiente.
Horario de trabajo.	Acuerdo sindical de empresas de transportes de motor que estipula que estas empresas usen su propio equipo antes de rentar equipo externo.
Horas de comida.	Pago de tiempo extra.
Periodos de descanso.	"Agency shop".
Plan de pensión.	Licencia por enfermedad.
Edad de retiro.	Insistencia del empleador en una cláusula para conceder a un mediador el derecho de hacer valer una gratificación.
Pagos de bonos.	Cláusula de derechos de la administración.
Anulación de la antigüedad al reubicar la planta.	Cierre de la planta.
Descuentos en los productos de la empresa.	Procedimientos de anuncio de empleos.
Diferenciales de turno.	Reapertura de la planta.
Cláusula contractual que prevea que los supervisores mantengan la antigüedad de la unidad.	Examen físico de los empleados.
Procedimientos para la retención fiscal del ingreso.	Convenio de negociación.
Indemnización por cese.	Cambio de la aseguradora de pensiones y prestaciones.
Bolsa de trabajo no discriminatoria.	Plan de participación de utilidades.
Reglas de la planta.	Casas de la empresa.
Seguridad.	Subcontratación.
Prohibición de que los supervisores realicen el trabajo de la unidad.	Límite de producción impuesto por el sindicato.
Superantigüedad para los representantes sindicales.	
Cierre parcial de la planta.	
Cazar en la reserva forestal del empleador cuando se hubiera consentido anteriormente.	

Fuente: Reed Richardson, "Positive Collective Bargaining", capítulo 7.5 de *ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations*, 7-121. Derechos reservados 1979 por la Oficina de Asuntos Nacionales, Washington, DC. Reimpreso con autorización.

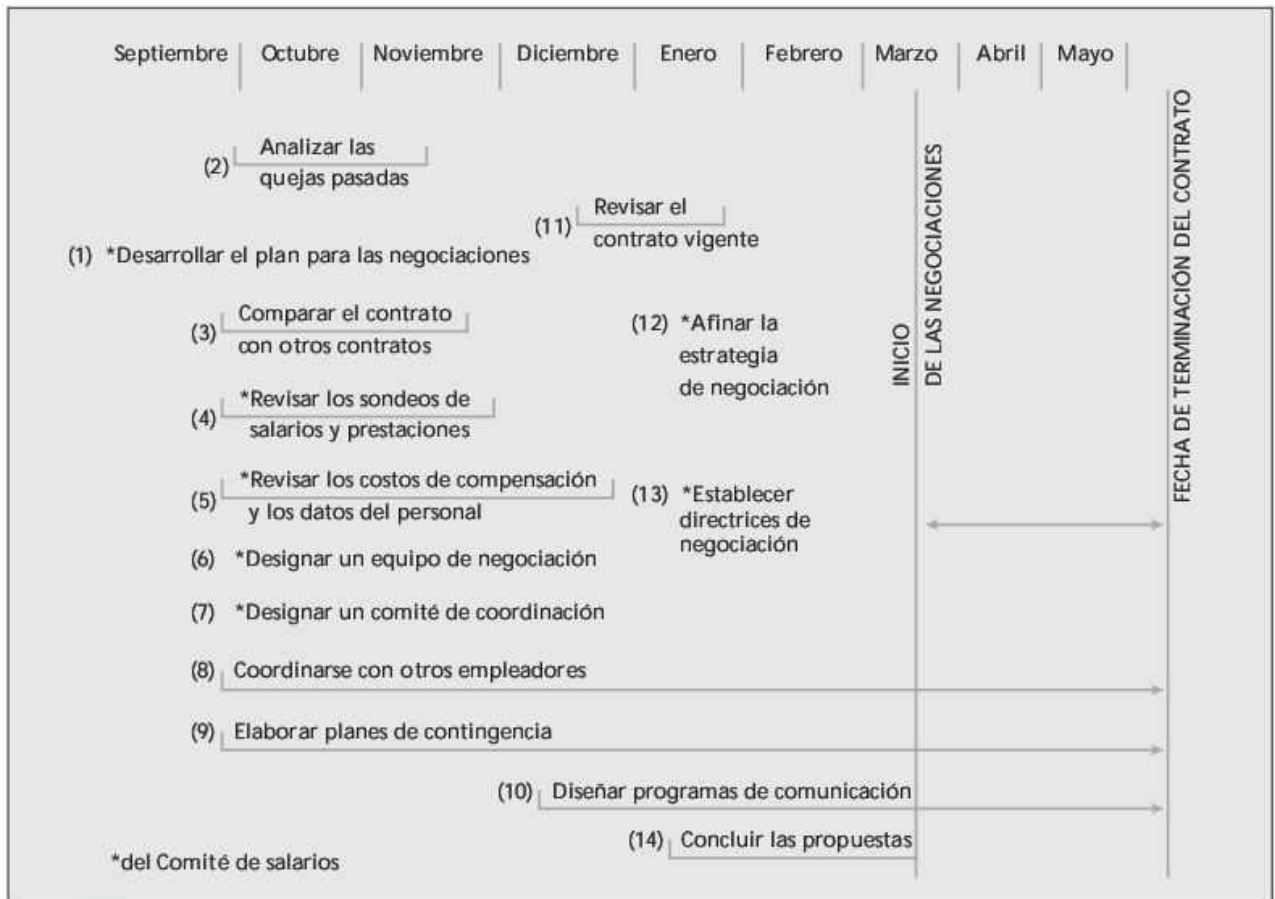
familiares en la negociación, en particular el cuidado infantil. Según la directora del Departamento de Mujeres Trabajadoras de la AFL-CIO, "A pesar del hecho de que más de la mitad de las mujeres con hijos pequeños trabajan fuera del hogar, como país, todavía nos aferramos a 'la actitud de que cada mujer se las arregle como pueda' y nos atrevemos a considerar esto como una solución para la crisis de cuidado infantil del país". Éste es un asunto crítico porque menos del 10 por ciento de los estadounidenses cree que el sistema de cuidado infantil del país cumple con los criterios básicos.<sup>20</sup>

Los **temas de negociación prohibidos**, como el tema del taller cerrado, están prohibidos por la ley. La Ley Taft-Hartley volvió ilegal el taller cerrado. No obstante, esta ley fue modificada 12 años después por la ley Landrum-Griffin, la cual permitió un taller cerrado en la industria de la construcción. Ésta es la única excepción permitida.

El sindicato debe reunir continuamente información sobre las necesidades de la militancia para identificar áreas de insatisfacción. El representante sindical es el que está en la mejor posición de recabar esa información. Como son elegidos generalmente por sus colegas, los representantes deben estar bien informados sobre las actitudes de los miembros sindicales. El representante sindical constantemente transmite información a los niveles más altos de la cadena de mando del sindicato, donde los datos se clasifican y analizan. El liderazgo sindical trata de descubrir cualquier área de insatisfacción

#### Temas de negociación prohibidos:

Temas que están prohibidos por la ley.



**Figura 13.2** Un ejemplo de preparativos de la empresa para las negociaciones

Fuente: adaptado de Ronald L. Miller. "Preparations for Negotiations", *Personnel Journal* 57: 38. Derechos reservados, enero de 1978. Reimpreso con autorización.

porque la militancia sindical general debe aprobar cualquier acuerdo antes de ser el definitivo. Como son elegidos, los líderes sindicales perderán sus puestos si las demandas que hagan a la administración no representan los deseos de la militancia general.

La administración también dedica muchas horas a prepararse para las negociaciones. La figura 13.2 presenta las diversas tareas interrelacionadas que la administración debe llevar a cabo. En este ejemplo, la empresa requirió aproximadamente de 6 meses de preparación para las negociaciones. Se toman en cuenta todos los aspectos de los contratos vigentes, incluyendo los errores que se deben corregir. Al prepararse para las negociaciones, la administración debe escuchar atentamente a los gerentes de primera línea. Estos administran el contrato laboral diariamente y deben vivir con los errores que se cometieron en la negociación del contrato. Un gerente de primera línea alerta tiene la capacidad de informar al nivel directivo las demandas que los sindicatos planean hacer durante las negociaciones.

La administración también trata de obtener periódicamente información sobre las actitudes de los empleados. Con frecuencia, se aplican encuestas a los trabajadores para determinar sus opiniones hacia sus empleos y el ambiente laboral. Los representantes sindicales y de la administración desean conocer, tanto como sea posible, las actitudes de los empleados cuando se sientan en la mesa de negociación.

Otra parte de los preparativos para las negociaciones consiste en identificar las diversas posturas que tomarán tanto el sindicato como la administración a medida que las negociaciones progresan. Por lo general, cada parte toma inicialmente una postura extrema, que representa las condiciones preferidas por el sindicato o la administración. Ambas partes determinarán los límites absolutos de sus ofertas o demandas antes de que ocurra una ruptura de las negociaciones. Además, comúnmente preparan posturas alternativas que se basan en combinaciones de temas. Los preparativos deben ser detallados porque no es frecuente que prevalezca la claridad mental al calor de las negociaciones.

Un aspecto importante que se debe tomar en cuenta en los preparativos para las negociaciones es la selección de los equipos. La integración del equipo de la administración depende del tipo de organización y de su tamaño. Normalmente, los especialistas en relaciones laborales conducen la negociación con la asesoría y el apoyo de los gerentes operativos. En ocasiones, los directivos participan directamente, sobre todo en empresas pequeñas. Las empresas más grandes utilizan especialistas en personal (un gerente de recursos humanos o un ejecutivo de relaciones industriales), gerentes de las principales divisiones operativas y, en algunos casos, un consultor externo, así como un abogado laboral.

La responsabilidad de la realización de las negociaciones para el sindicato usualmente recae en los representantes sindicales. A nivel local, los miembros de las bases que son elegidos específicamente para este propósito normalmente complementan el comité de negociación. Además, el sindicato nacional enviará con frecuencia a un representante para que actúe como consejero o incluso participe directamente en las sesiones de negociación. La tarea real del equipo de negociación es crear y obtener soluciones a los problemas que plantea la militancia sindical.

Las diferencias en las tendencias de percepción tradicionales entre los equipos de negociación de la administración y el sindicato contribuyen a aumentar la fricción en el proceso de negociación colectiva. Una **tendencia de percepción** es la tendencia establecida para interpretar la información de cierta manera. Las diferencias en las experiencias pasadas, los antecedentes educativos, las emociones, los valores, las creencias y muchos otros factores afectan la percepción de cada persona. Por ejemplo, la palabra *administración* puede provocar una imagen completamente diferente en las mentes tanto de los gerentes como de los representantes laborales. Los negociadores gerenciales pueden tener la percepción de que los representantes sindicales tienen menos educación y conocimientos. Por otro lado, los representantes laborales pueden percibir a la administración como menos sensible a las necesidades de los empleados que a los derechos de propiedad y a la realidad de la supervivencia económica y el futuro crecimiento de la empresa. Como parte de su preparación para la negociación colectiva, los negociadores de ambas partes deben evaluar detalladamente las fortalezas y las debilidades del otro equipo y utilizar esta información durante las negociaciones.

Por último, es urgente que ambos grupos aprecien el ambiente en el que deben operar las empresas de la industria. Aunque existen diferencias ambientales entre industrias, también hay similitudes básicas. Se han producido rápidos cambios tecnológicos y presiones globales competitivas cada vez más intensas. La militancia sindical ha disminuido y la administración no duda en transferir al extranjero los empleos que requieren poca capacitación o mucha mano de obra. Cada vez más, los empleos que permanecen en Estados Unidos requieren habilidades específicas, capacidad de adaptación y flexibilidad, rasgos que históricamente han faltado en muchos miembros sindicales tradicionales. Además, la participación de los trabajadores es una realidad y no una opción para muchas corporaciones.

#### Tendencia de percepción:

Una tendencia establecida para interpretar la información de cierta manera.

## 6 OBJETIVO

Explicar los temas comunes de negociación.

## Temas de negociación

El documento que surge del proceso de negociación colectiva se conoce como *acuerdo* o *contrato laboral*. Este documento regula la relación entre el empleador y los empleados durante un periodo de tiempo específico. La negociación colectiva determina básicamente la relación entre los trabajadores y la administración. Es una tarea esencial, pero difícil porque cada acuerdo es único y no existe un modelo estándar o universal. A pesar de que existen muchas diferencias, ciertos temas se incluyen en casi todos los acuerdos laborales. Estos temas son el reconocimiento, los derechos de la administración, la protección sindical, la compensación y las prestaciones, un procedimiento de quejas, la protección de los empleados y factores relacionados con el empleo.

### Reconocimiento

Esta sección generalmente aparece al inicio del acuerdo laboral. Su propósito es identificar al sindicato que es reconocido como representante de la negociación y describir la unidad de negociación, es decir los empleados a quienes el sindicato les da voz. Una sección común de reconocimiento expresa lo siguiente:

*La Empresa XYZ reconoce al Sindicato ABC como el representante único y exclusivo de los empleados de la unidad de negociación en la negociación colectiva con el propósito de establecer salarios, horas de trabajo y otras condiciones de empleo.*

## Derechos de la administración

Una sección que se redacta con frecuencia, aunque no siempre, en el acuerdo laboral describe los derechos de la administración. Si no se incluye esta sección, la administración puede asumir que mantiene el control de todos los temas que no están descritos como negociables en el contrato. El contenido exacto de la sección de derechos de la administración varía según la industria, la empresa y sindicato. Cuando se incluyen, los derechos de la administración generalmente abarcan tres áreas:

1. Libertad para seleccionar los objetivos de negocios de la empresa.
2. Libertad para determinar los usos que tendrán los activos materiales de la empresa.
3. Poder para disciplinar cuando exista una causa.

En un folleto que la empresa publica para todos sus gerentes de primera línea, AT&T describe los derechos de la administración al negociar con el sindicato e incluye los siguientes:

*Debe recordar que la administración mantiene todos los derechos, excepto los que prohíbe la ley o el contrato con el sindicato. Usted puede tomar estas decisiones o llevarlas a cabo a través del contacto con su personal. Algunos ejemplos de estas decisiones y acciones son:*

- *Determinar qué trabajo se realizará, así como dónde, cuándo y cómo se llevará a cabo.*
- *Determinar el número de empleados que realizarán el trabajo.*
- *Supervisar e instruir a los empleados para hacer el trabajo.*
- *Corregir a los empleados cuyo desempeño laboral o conducta personal conduce a no cumplir con estándares razonables. Esto incluye aplicar disciplina.*
- *Recomendar la contratación, el despido, el ascenso o la disminución de categoría de los empleados.*
- *Recomendar a los empleados para promocionarlos a la administración.<sup>21</sup>*

## Protección sindical

La protección sindical es comúnmente uno de los primeros temas que se negocian en un acuerdo de negociación colectiva. El objetivo de las cláusulas de protección sindical es garantizar la existencia del sindicato y el desempeño de sus funciones. Una cláusula enérgica de protección sindical facilita al sindicato la afiliación y retención de sus miembros. En los párrafos siguientes, describimos algunas formas básicas de cláusulas de protección sindical.

**Taller cerrado.** Un **taller cerrado** es un acuerdo que hace que la militancia sindical sea un prerequisite para el empleo. Recuerde que, con excepción de la industria de la construcción, el taller cerrado es ilegal.

**Taller agremiado.** Como mencionamos en el capítulo 12, un acuerdo de **taller agremiado** requiere que todos los empleados se vuelvan miembros del sindicato después de un periodo específico de tiempo en el empleo (el mínimo legal es de 30 días) o después de que se ha negociado una cláusula de taller agremiado. Los empleados deben seguir siendo miembros del sindicato como una condición del empleo.<sup>22</sup> Generalmente, el taller agremiado es legal en Estados Unidos, excepto en los estados que tienen leyes del derecho al trabajo.

### Taller cerrado:

Un acuerdo que hace que la militancia sindical sea un prerequisite para el empleo.

### Taller agremiado:

El requisito de que todos los empleados se vuelvan miembros del sindicato después de un periodo específico de tiempo en el empleo (el mínimo legal es de 30 días) o después de que se ha negociado una cláusula de taller agremiado.

**Agency shop:**

No exige a los empleados afiliarse al sindicato; una cláusula del contrato laboral que requiere, como condición de empleo, que cada miembro no sindicalizado de una unidad de negociación pague al sindicato el equivalente a las cuotas de membresía como un costo por servicios a cambio de que el sindicato actúe como el agente negociador.

**Taller abierto:**

Empleo que tiene condiciones iguales para los que son o no miembros sindicales.

**Deducción de cuotas:**

Un acuerdo por medio del cual una empresa acuerda descontar las cuotas sindicales de los cheques de los miembros y enviar el dinero directamente al sindicato.

**Mantenimiento de la militancia.** Los empleados que son miembros del sindicato en el momento en que se firma el acuerdo laboral o que se afiliaron más tarde en forma voluntaria deben continuar su militancia hasta el término del acuerdo, como una condición del empleo. Esta forma de reconocimiento también está prohibida en la mayoría de los estados que tienen leyes del derecho al trabajo.

**Agency shop.** Una cláusula de **agency shop** no exige a los empleados afiliarse al sindicato; sin embargo, el acuerdo laboral requiere, como condición de empleo, que cada miembro no sindicalizado de la unidad de negociación pague al sindicato el equivalente a las cuotas de afiliación como un tipo de impuesto, o costo por servicios, a cambio de que el sindicato actúe como el agente negociador.<sup>23</sup> Recuerde que la Ley Nacional de Relaciones Laborales exige al sindicato negociar a favor de todos los miembros de la unidad de negociación, incluyendo a los empleados no sindicalizados. El **agency shop** es ilegal en la mayoría de los estados que tienen leyes del derecho al trabajo. Además, podría haber problemas judiciales y legislativos al permitir la existencia de **agency shops** en el sector público.<sup>24</sup>

**Taller abierto.** Un taller abierto describe la ausencia de protección sindical, más que la presencia de ésta. El **taller abierto**, definido en forma estricta, es el empleo que tiene condiciones iguales para los que son o no miembros sindicales. Bajo este acuerdo, a ningún empleado se le exige que se afilie o que contribuya económicamente con el sindicato.<sup>25</sup>

**Deducción de cuotas.** Otro tipo de protección que los sindicatos tratan de lograr es la deducción de cuotas. Un acuerdo de deducción de cuotas se puede usar junto con cualquier otro de los acuerdos de taller antes mencionados. Bajo la cláusula de **deducción de cuotas**, la empresa acuerda descontar las cuotas sindicales de los cheques de los miembros y enviar el dinero directamente al sindicato. Debido a las disposiciones de la Ley Taft-Hartley, cada miembro sindical debe firmar voluntariamente una declaración que autorice esta deducción. La deducción de cuotas es importante para el sindicato porque elimina gran parte de los gastos, tiempo y problemas de la recaudación de cuotas de cada miembro en cada periodo de pago o una vez al mes.

## Compensación y prestaciones

Esta sección constituye una parte importante de la mayoría de los acuerdos laborales. Casi cualquier asunto que pueda afectar la compensación y las prestaciones se debe incluir en los acuerdos laborales. Algunos de los asuntos que frecuentemente se abordan, son los siguientes:

**Programación de la tasa salarial.** Esta sección incluye las tasas básicas que se pagarán cada año del contrato para cada empleo. En ocasiones, los sindicatos obtienen un incremento por el costo de vida (COLA, por sus siglas en inglés; cost-of-living allowance), o cláusula de incremento en el contrato para proteger el poder adquisitivo de los ingresos de los empleados (analizado en el capítulo 9).

**Pago de primas y tiempo extra.** Otra sección del acuerdo cubre las horas de trabajo, el pago del tiempo extra, el pago de riesgos y el pago de primas así como los diferenciales de turno (analizados previamente en el capítulo 10).

**Pago de servicios como jurado.** En algunas empresas, el pago de servicio como jurado se suma al salario total del empleado cuando éste presta servicio como jurado. Otras empresas pagan la diferencia entre el monto que el empleado recibe de la corte y la compensación que habría ganado. El procedimiento que cubre el pago de servicio como jurado se establece comúnmente en el contrato.

**Indemnización por despido.** Un asunto que se incluye con frecuencia es el monto que reciben los empleados en diversos empleos y/o niveles de antigüedad si son despedidos o cesados.

**Días festivos.** Se especifican los días festivos oficiales y el monto del pago que un trabajador recibirá si debe trabajar en un día festivo. Además, se proporciona el procedimiento de pago cuando un día festivo cae en un día de descanso normal del trabajador.

**Vacaciones.** Esta sección describe el número de días de vacaciones que una persona puede tomar con base en su antigüedad. También se establece cualquier restricción en cuanto al momento de tomar las vacaciones.

**Cuidado familiar.** Ésta es una prestación que se ha incluido en los más recientes acuerdos de contrato colectivo y se espera que el cuidado infantil sea un tema de negociación controvertido en el futuro cercano.

### Procedimiento de quejas

Una sección de la mayoría de los acuerdos laborales está dedicada a un procedimiento de quejas y contiene los medios a través de los cuales los empleados pueden expresar su insatisfacción y apelar contra acciones específicas de la administración. Esta sección incluye también los procedimientos que utiliza la administración para la acción disciplinaria y el procedimiento de terminación que se debe seguir.

### Protección de los empleados

Esta sección del acuerdo laboral establece los procedimientos que cubren la protección de trabajadores individuales. La antigüedad es un tema clave que se relaciona con la protección de los empleados. La **antigüedad** es el tiempo que un empleado ha trabajado en diversos puestos en la empresa. La antigüedad se establece a nivel de toda la empresa, por división, por departamento o por puesto. El acuerdo sobre la antigüedad es importante porque la persona con más antigüedad, según se defina en el contrato laboral, es comúnmente la última en ser despedida y la primera en ser recontratada. El sistema de antigüedad también ofrece una base para la toma de decisiones de promoción. Cuando poseen las aptitudes, es probable que los empleados con más antigüedad sean considerados en primer lugar para ser promovidos a puestos de más alto nivel.

#### Antigüedad:

El tiempo que un empleado ha trabajado en diversos puestos en la empresa.

### Factores relacionados con el empleo

También se incluyen muchas de las reglas que rigen las acciones de los empleados en el trabajo. Algunos de los factores más importantes son las normas laborales de la empresa, estándares laborales y reglas relacionadas con la seguridad.<sup>26</sup> La masacre del World Trade Center ha dado a los sindicatos la oportunidad de usar la negociación colectiva para abordar temas de seguridad y protección que han sido mantenidos en espera durante muchos años.<sup>27</sup> Esta sección varía, dependiendo de la naturaleza de la industria y del producto manufacturado. Las normas laborales son de vital importancia tanto para los empleadores como para los empleados, siendo la tendencia que las empresas favorezcan normas laborales menos restrictivas.

## 7 OBJETIVO

Describir el proceso de negociación del acuerdo.

### Negociación del acuerdo

No hay forma de garantizar que las negociaciones den resultados rápidos y mutuamente aceptables. En el mejor de los casos, las partes pueden intentar crear un ambiente que fomente el progreso constante y resultados productivos. Por ejemplo, los dos equipos de negociación se reúnen generalmente en un sitio neutral acordado, como un hotel. Cuando se establece rápidamente una relación favorable, se evita con frecuencia la negociación a última hora (o de último minuto). Es igualmente importante que los negociadores del sindicato y la administración se esfuercen en desarrollar y mantener líneas de comunicación claras y abiertas. La negociación colectiva es una actividad de solución de problemas; por consiguiente, una buena comunicación es esencial para que tenga éxito. Las negociaciones se deben realizar en la privacidad de una sala de conferencias, no en los medios de comunicación. En los medios, los sindicatos menosprecian a la administración y, naturalmente, la administración contraataca. A los medios de comunicación les agrada esto porque vende. Con frecuencia, los resultados son dañinos para ambas partes.<sup>28</sup> Si los negociadores consideran que la publicidad es necesaria, los comunicados conjuntos presentados ante los medios pueden evitar conflictos innecesarios.

La etapa de negociación del contrato colectivo comienza cuando cada parte presenta sus demandas iniciales. Como el acuerdo final de la negociación colectiva puede ser costoso para una empresa, se debe calcular el costo de diversas propuestas con tanta exactitud como sea posible. Algunos cambios pueden ser bastante caros y otros costar poco o nada, pero siempre se debe calcular cuidadosamente el costo de las diversas propuestas que se están considerando. El término *negociación* sugiere *dar y recibir* en cierta medida y





**Figura 13.3** Ejemplo de negociación de un incremento salarial

su propósito es reducir las expectativas de la otra parte. Por ejemplo, el sindicato podría negociar el mejoramiento de las condiciones económicas y laborales de sus afiliados y la empresa podría negociar el mantenimiento o el aumento de la rentabilidad.

Uno de los elementos más costosos de cualquier acuerdo de contrato colectivo es la cláusula de incremento salarial. La figura 13.3 muestra un ejemplo de la negociación de un incremento salarial. En este ejemplo, los trabajadores demandan inicialmente un incremento de 40 centavos de dólar por hora. La administración rebate con una oferta de sólo 10 centavos de dólar por hora. Tanto los trabajadores como la administración (como es lo esperado) rechazan la demanda de la otra parte. El Plan B de los trabajadores disminuye su demanda a un incremento de 30 centavos de dólar por hora. La administración rebate con una oferta de 20 centavos de dólar. Las posiciones del plan B son viables para ambas partes, ya que ambos grupos están en la zona de negociación. Los salarios dentro de la zona de negociación son los que pueden aceptar tanto la administración como los trabajadores, en este caso, un incremento entre 20 y 30 centavos de dólar por hora. El poder de la unidad de negociación y las habilidades de los negociadores determinarán el monto exacto del incremento.

Las realidades de las negociaciones no son para los débiles de corazón y en ocasiones, éstas son similares a los juegos de póquer en los que se apuestan grandes sumas. En muchas negociaciones, ocurre cierta cantidad de alarde y aumento de las apuestas iniciales. El alarde final del sindicato es cuando un negociador dice, "Si nuestras demandas no son satisfechas, estamos preparados para iniciar una huelga". La versión de este alarde de parte de la administración sería amenazar con un cierre patronal. Analizaremos cada una de estas tácticas más tarde como medios para evitar las rupturas de las negociaciones. La parte con mayor influencia puede esperar obtener la mayoría de las concesiones. Recuerde que a Boeing no le importaba el inicio de una huelga debido al gran rezago del inventario.

Aunque parezca que una de las partes en el proceso de negociación tiene más poder, los negociadores tienen cuidado de no perder prestigio frente a la otra parte, pues reconocen que el equilibrio de poder puede cambiar rápidamente. Esto es lo que sucedió con los trabajadores de Boeing. En el contrato anterior, pudieron exigir y obtener un paquete sustancioso con 10 por ciento de bonos, 25 por ciento de incremento en las pensiones y fuertes promesas de protección del empleo. En el paquete actual, la oferta final de la administración fue un incremento del 2 por ciento y el sindicato la aceptó. Cuando sea el momento de la siguiente ronda de negociaciones, el péndulo puede moverse a favor de la otra parte. Aunque parezca que la administración tiene la mano más alta, puede hacer concesiones menores que permitirán al líder laboral exigir ventajas para el sindicato. La administración puede exigir que los trabajadores paguen los trapos para grasa que están perdidos (suponiendo que la pérdida de estos trapos sea excesiva). Para obtener la aceptación de los trabajadores a esta demanda, la administración acepta proporcionarles nuevos uniformes si el costo de éstos es menor al costo de los trapos perdidos. Así, los líderes laborales, aunque obligados a aceptar la demanda de la administración, pueden mostrar a los trabajadores que han obtenido una concesión de la administración. Por lo general, ninguna de las partes espera obtener todas las demandas presentadas en su primera

**Dilema  
Ético****¡Vaya!**

**Usted es el vicepresidente** de relaciones industriales de una empresa que participa en las negociaciones de un nuevo contrato con el sindicato. Se siente presionado por obtener el mejor acuerdo posible para la empresa. Las negociaciones son candentes y a menudo parecen llegar a explotar antes de que los ánimos se tranquilicen. El sindicato exigió inicialmente un incremento de 3 dólares por hora. No cree que el sindicato realmente espere obtener un incremento de esa magnitud y considera que si negocia un incremento de 1.25 dólares por hora habrá cumplido con su trabajo. Una secretaria de la oficina sindical, que ha solicitado un puesto en su empresa, lo llama para pedirle una reunión privada. En su conversación, ella le dice en confianza, que el sindicato estará dispuesto a disminuir sus demandas hasta un incremento de 50 centavos de dólar por hora antes de convocar a una huelga. Usted cree que ella tiene un motivo evidente para proporcionar esta información y que es confiable. Si utiliza la información y logra que el sindicato acepte un incremento de 50 centavos de dólar por hora, usted será un héroe. Si no utiliza la información, esto costará a su empresa millones de dólares durante un período contractual de tres años. Si utiliza la información, nadie lo sabrá con excepción de usted y la informante. Es muy poco probable que su fuente revele alguna vez la verdad.

**¿Qué haría usted?**

**Demandas de apoyo:**

Demandas que el sindicato no espera que la gerencia cumpla cuando se plantean por primera vez.

propuesta. No obstante, la administración debe recordar que una concesión es difícil de revertir en negociaciones futuras. Por ejemplo, si la gerencia aceptara proporcionar prestaciones dentales, la eliminación de estas prestaciones en la siguiente ronda de negociaciones sería difícil. Por otro lado, los trabajadores pueden perder una demanda y presentarla nuevamente en el futuro. Las demandas de prestaciones que el sindicato no espera recibir cuando se plantean por primera vez se conocen como **demandas de apoyo**.

**3** OBJETIVO

Identificar los medios para superar las rupturas de las negociaciones.

**Rupturas de las negociaciones**

En ocasiones las negociaciones se rompen, aunque tanto los trabajadores como la administración deseen sinceramente llegar a un acuerdo contractual equitativo. Existen varios medios para eliminar los obstáculos con el fin de que las negociaciones se reanuden. Las rupturas de las negociaciones se pueden superar por medio de la intervención de una tercera parte, estrategias sindicales y estrategias de la administración.

**Intervención de una tercera parte**

Con frecuencia, una persona externa interviene para proporcionar ayuda cuando no se puede llegar a un acuerdo y ambas partes llegan a un punto muerto. Las razones que apoyan la postura de cada parte pueden ser bastante razonables o la ruptura puede estar relacionada con disputas emocionales que tienden a distorsionarse durante el calor de las negociaciones. Sin importar la causa, algo se debe hacer para reanudar las negociaciones. Los dos tipos básicos de intervención de terceras partes son la mediación y el arbitraje.

**Mediación:**

Proceso en el que ingresa una tercera parte neutral e intenta resolver una disputa laboral cuando la negociación ha llegado a un punto muerto.

**Mediación.** La **mediación** es un proceso en el que ingresa una tercera parte neutral e intenta resolver una disputa laboral cuando la negociación ha llegado a un punto muerto.<sup>29</sup> Un mediador actúa básicamente como un facilitador. El objetivo de la mediación es convencer a las partes de reanudar las negociaciones y llegar a un acuerdo. Un mediador no tiene poder para forzar un acuerdo, pero ayuda a encontrar soluciones, hace recomendaciones y trabaja para abrir los canales de comunicación que están cerrados. Una mediación exitosa depende en gran medida del tacto, la diplomacia, la paciencia y la perseverancia del mediador.<sup>30</sup> Las ideas frescas del mediador se usan para que las negociaciones continúen. Las habilidades de mediación se vuelven cada vez más importantes en las relaciones laborales y otras áreas de la administración. La mediación es voluntaria en cada etapa del proceso. El mediador actúa como consejero informal, ayudando a garantizar que las negociaciones sean justas y eficaces.



Web Wisdom

Servicio Federal de  
Mediación y  
Conciliación (FMCS)

[www.fmcs.gov/internet/](http://www.fmcs.gov/internet/)

Este sitio Web es la página inicial del Servicio Federal de Mediación y Conciliación.

#### Arbitraje:

Un proceso en el que una disputa se somete a una tercera parte imparcial para tomar una decisión vinculante.

#### Arbitraje de derechos:

Arbitraje que implica disputas sobre la interpretación y aplicación de las diversas cláusulas de un contrato existente.

#### Arbitraje de intereses:

Arbitraje que implica disputas sobre los términos de los contratos colectivos propuestos.



Web Wisdom

Asociación Americana  
de Arbitraje

[www.adr.org](http://www.adr.org)

Este sitio Web es la página inicial de la Asociación Americana de Arbitraje.

#### Huelga:

Una acción realizada por militantes sindicales que se niegan a trabajar para presionar a la administración en las negociaciones.

**Arbitraje.** En el **arbitraje**, una disputa se somete a una tercera parte imparcial para tomar una decisión vinculante. Un árbitro actúa básicamente como juez y jurado.<sup>31</sup> Hay dos tipos principales de disputas obrero-patronales: disputas de derechos y disputas de intereses. Las disputas sobre la interpretación y aplicación de las diversas cláusulas de un contrato existente se someten a un **arbitraje de derechos**. Este tipo de arbitraje se utiliza para resolver quejas y es común en Estados Unidos. El otro tipo de arbitraje, el **arbitraje de intereses**, implica disputas sobre los términos de los acuerdos de contrato colectivo propuestos. En el sector privado, el uso del arbitraje de intereses como un procedimiento alternativo para la resolución de la suspensión de las negociaciones no es una práctica común. Los sindicatos y los empleadores acuerdan raramente someter los términos básicos de un contrato (como salarios, horas de trabajo y condiciones laborales) a una parte neutral para su determinación. Prefieren confiar en la negociación colectiva y en la amenaza de la presión económica (como huelgas y cierres patronales) para decidir estos asuntos. American Airlines propone el arbitraje de intereses, como el que usan los propietarios y jugadores de equipos profesionales de béisbol.<sup>32</sup>

En el sector público, la mayoría de las jurisdicciones gubernamentales prohíben a sus empleados iniciar una huelga. Como consecuencia, el arbitraje de intereses se utiliza con mayor frecuencia que en el sector privado, aunque no hay una aplicación uniforme de este método. Un procedimiento que se usa en el sector público es el *arbitraje de oferta final*, que tiene dos formas básicas: selección de paquete y selección por tema. En la selección de paquete, el árbitro debe seleccionar la oferta total de una parte de todos los temas en disputa. En la selección por tema, el árbitro examina cada tema por separado y elige la oferta final de una parte o de la otra. El arbitraje de oferta final se utiliza 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.

La organización principal que participa en actividades de mediación, diferente a algunas oficinas estatales y locales, es el Servicio Federal de Mediación y Conciliación (FMCS, por sus siglas en inglés; Federal Mediation and Conciliation Service).<sup>33</sup> En 1947, la Ley Taft Hartley estableció el FMCS como una oficina independiente. Una o las dos partes que participan en las negociaciones pueden buscar la ayuda del FMCS o la oficina puede ofrecer su ayuda si considera que la situación lo amerita. La ley federal exige que la parte que desee cambiar un contrato debe comunicar esta intención a la otra parte 60 días antes de la terminación de un contrato. Si no se ha llegado a un acuerdo 30 días antes de la fecha de terminación, se debe dar parte al FMCS.

En el arbitraje, las partes en conflicto tienen la libertad de seleccionar a cualquier persona como su árbitro, siempre que estén de acuerdo en la selección. Sin embargo, lo más común es que ambas partes soliciten un árbitro a la Asociación Americana de Arbitraje (AAA, por sus siglas en inglés; American Arbitration Society) o al FMCS. La AAA es una organización no lucrativa que opera en muchas ciudades.<sup>34</sup> Tanto la AAA como el FMCS cuentan con listas de árbitros. Sólo las personas que pueden demostrar, a través de referencias, que tienen experiencia en relaciones obrero-patronales y que son aceptadas como partes neutrales tanto por los trabajadores como por la administración son seleccionadas para formar parte de estas listas.<sup>35</sup>

### Estrategias sindicales para superar las rupturas de las negociaciones

En ocasiones, un sindicato considera que debe ejercer extrema presión para lograr que la administración acepte sus demandas en la negociación. Las huelgas, los boicots y el activismo son los medios principales que el sindicato utiliza para superar las rupturas de las negociaciones.

**Huelgas.** Cuando los militantes sindicales se niegan a trabajar para presionar a la administración en las negociaciones, su acción se conoce como **huelga**. Una huelga detiene la producción, dando como resultado la pérdida de clientes e ingresos, con lo que el sindicato espera obligar a la administración a sujetarse a sus condiciones. En realidad, Estados Unidos siempre ha tenido el porcentaje más bajo de días perdidos por huelgas de todos los países industrializados. Hay menos huelgas en la actualidad que en cualquier época desde que se comenzaron a recabar esas estadísticas. Las huelgas en las que participan 1,000 o más trabajadores han disminuido drásticamente desde 1970. En 1970,



Web Wisdom  
Huelgas

[thebird.org/strikes](http://thebird.org/strikes)

Este sitio Web proporciona información actual sobre huelgas específicas.

hubo 381 huelgas en las que participaron 1,000 o más trabajadores; en 1975, 235; en 1980, 187; en 1985, 54; en 1990, 44; en 1996, 37 y desde 1997, el país ha tenido menos huelgas que en cualquiera de los 50 años anteriores.<sup>36</sup>

La programación de una huelga es importante para determinar su eficacia. Un momento excelente es cuando la empresa está prosperando y la demanda de sus bienes y servicios aumenta. No obstante, el sindicato tendría muchas dificultades para obtener concesiones importantes por medio de una huelga si las ventas de la empresa están bajas y ésta ha acumulado un enorme inventario. En este caso, la empresa no se vería gravemente afectada.

De manera contraria a muchas opiniones, los sindicatos prefieren usar la huelga sólo como un último recurso. Durante una huelga, los trabajadores reciben poco ingreso. El fondo de huelga sólo puede pagar alimentos, servicios generales y gasolina.<sup>37</sup> En años recientes, muchos miembros sindicales han estado mucho más renuentes a iniciar una huelga debido al temor de ser reemplazados. Cuando un sindicato inicia una huelga económica y la empresa contrata reemplazos, la empresa no tiene que despedir a estas personas al final de la huelga. Mel-O-Cream Donuts International Inc. contrató a trabajadores de reemplazo permanentes casi al mes de haber iniciado la primera huelga contra la empresa con sede en Springfield.<sup>38</sup>

Con frecuencia, un fondo de huelga se reduce debido al pago de prestaciones de huelga a sus miembros. Además, los miembros sufren porque no están recibiendo su salario normal. Durante una huelga de General Motors, los trabajadores huelguistas recibieron un pago de aproximadamente 150 dólares a la semana en lugar de los casi 1,000 dólares a la semana que debieron haber llevado a casa, incluyendo el pago del tiempo extra.<sup>39</sup> Aunque las prestaciones de huelga son un apoyo, los militantes sindicales ciertamente no pueden mantener un estándar de vida normal con estas cantidades mínimas. En ocasiones, durante las negociaciones (sobre todo el principio), el sindicato puede desear fortalecer su posición de negociación al solicitar un voto de huelga. Frecuentemente, los miembros dan una aprobación abrumadora a una huelga. Este voto no necesariamente significa que la habrá, sino sólo que los líderes sindicales tienen ahora la autoridad de convocarla si las negociaciones se suspenden. Éste fue el caso de Dominick Stores, una cadena de tiendas de abarrotes de Chicago, cuando los líderes sindicales rechazaron una oferta y el 80 por ciento de los trabajadores sindicalizados aprobó un voto de huelga.<sup>40</sup> En UC Davis Medical Center, con sede en Sacramento, y otros cuatro hospitales de enseñanza de la Universidad de California, el sindicato de enfermeras más grande del estado anunció que daría a UC un aviso de 10 días antes de iniciar cualquier huelga. Noventa y cinco por ciento de las enfermeras habían votado para autorizarla.<sup>41</sup> Recientemente, el sindicato de camioneros interrumpió de manera repentina, las pláticas con National Master Freight y convocó a un voto de autorización de huelga.<sup>42</sup> Un voto a favor de la huelga da un sentido de urgencia a los esfuerzos para llegar a un acuerdo.

La aprobación exitosa de un voto de huelga tiene implicaciones adicionales para los militantes sindicales. La constitución de casi todos los sindicatos nacionales contiene una cláusula que les exige apoyar y participar en una huelga si se les requiere. Si un militante sindical no cumple con este requisito, puede ser multado. Por lo tanto, se arriesgan a sí mismos si cruzan una línea de provocación sin el consentimiento del sindicato. Las multas pueden ser tan altas como del 100 por ciento de los salarios durante el tiempo que los piquetes sindicales permanezcan fuera de la empresa. Sin embargo, la Suprema Corte ha dictaminado que un empleado en huelga puede renunciar al sindicato durante la misma y evitar un castigo por parte del sindicato. En la economía actual, los militantes sindicales usan medidas más sutiles, como las licencias por enfermedad organizadas por ellos mismos y la reducción de la actividad laboral, para evitar con éxito el impacto de una huelga y al mismo tiempo presionar a la empresa para que satisfaga las demandas sindicales.

**Boicots.** El boicot es otra arma de los trabajadores para lograr que la administración esté de acuerdo con sus exigencias. El **boicot** implica un acuerdo de los militantes sindicales a negarse a usar o comprar los productos de la empresa. Un boicot ejerce una presión económica sobre la administración y su efecto con frecuencia dura mucho más tiempo que el de una huelga. Una vez que los compradores cambian sus hábitos de compra, su comportamiento continuará mucho tiempo después de que el boicot haya terminado. En ocasiones, se puede ejercer mucha presión en una empresa cuando los militantes sindicales, sus familias y sus amigos se niegan a comprar los productos de la empresa.

#### **Boicot**

Renuncia de los militantes sindicales a usar o comprar los productos de la empresa.

## Tendencias e Innovaciones

### Tácticas poco comunes

**Empleados editoriales**, que han trabajado sin contrato desde el 30 de noviembre de 2002, han usado diversas herramientas de protesta, desde una huelga de firmas hasta una provocación informativa, para mostrar su descontento por la falta de progreso en las pláticas con el Newspaper Guild.<sup>43</sup> Una **huelga de firmas** es cuando los columnistas de periódicos eliminan sus nombres de las historias. Los columnistas del *Washington Post* escenificaron su segunda huelga de firmas en 2002 en una acción laboral de cinco días.<sup>44</sup> La **provocación informativa** es la participación de los militantes del sindicato para exhibir pancartas y repartir folletos, generalmente fuera del sitio de trabajo, mostrando información que el sindicato quiere que el público vea. Recientemente, los controladores de tráfico aéreo de todo el país realizaron una provocación informativa en 100 de los aeropuertos más concurridos de Estados Unidos.<sup>45</sup> La provocación informativa no es lo mismo que una huelga de trabajadores.

#### Huelga de firmas:

Sucede cuando columnistas de periódicos eliminan sus nombres de las historias.

#### Provocación informativa:

La participación de los militantes del sindicato para exhibir pancartas y repartir folletos, generalmente fuera del sitio de trabajo, mostrando información que el sindicato quiere que el público vea.

#### Boicot secundario:

El intento que hace un sindicato para alentar a terceras partes (como proveedores y clientes) a dejar de hacer negocios con la empresa.

#### Cierre patronal:

Una decisión gerencial para mantener a los empleados fuera del lugar de trabajo y operar con personal de la administración y/o reemplazos temporales.

Este enfoque es especialmente eficaz cuando los productos se venden en tiendas de venta al por menor y se identifican con facilidad por medio del nombre comercial. Por ejemplo, el boicot contra Adolph Coors Company fue eficaz porque el nombre del producto, cerveza Coors, se relacionaba directamente con la empresa.<sup>46</sup> Por último, la AFL-CIO firmó un acuerdo con Coors que dio término a un boicot laboral contra la empresa.<sup>47</sup>

La práctica de un sindicato que consiste en tratar de alentar a terceras partes (como proveedores y clientes) a dejar de hacer negocios con la empresa se conoce como **boicot secundario**. La Ley Taft-Hartley declaró ilegal este tipo de boicot.

### Estrategias de la administración para superar las rupturas de las negociaciones

La administración también usa diversas estrategias para alentar a los sindicatos a regresar a la mesa de negociación. Una de estas estrategias que es parecida a una huelga se conoce como **cierre patronal**. En un cierre patronal, la administración mantiene a los empleados fuera del lugar de trabajo y opera con personal administrativo y/o reemplazos temporales. Al no poder trabajar, los empleados no reciben su salario. Aunque el cierre patronal se utiliza más bien con poca frecuencia, el temor de uno puede lograr que los trabajadores regresen a la mesa de negociación. Un cierre patronal es particularmente eficaz cuando la administración negocia con un sindicato débil, cuando el fondo sindical está agotado o cuando la empresa tiene exceso de inventarios. El cierre patronal se usa también para comunicar al sindicato que la administración habla en serio con respecto a ciertos temas de negociación. Recientemente, Dow está capacitando a sus empleados asalariados para operar las plantas en el caso "poco probable" de que ocurra una interrupción laboral relacionada con negociaciones contractuales.<sup>48</sup>

Otro tipo de acción que una empresa puede tomar si el sindicato inicia una huelga, es operar la empresa colocando a trabajadores de la administración y no sindicalizados en los empleos de los trabajadores huelguistas. La contratación de reemplazos tanto temporales como permanentes es legal cuando los empleados participan en una huelga económica, es decir, una que forme parte de una disputa de negociación colectiva. Sin embargo, una empresa que toma este tipo de acción invita a la violencia y genera amargura entre sus empleados, lo cual afecta negativamente el rendimiento de la empresa durante mucho tiempo después de que la huelga ha terminado.

A finales de 2002, los trabajadores asalariados y no sindicalizados de Kennecott Utah Copper Corporation planeaban mantener en funcionamiento las operaciones de cobre de la empresa en Utah en caso de que los militantes sindicales decidieran iniciar una huelga, y los gerentes esperaban lograr la producción planeada para el año 2002.<sup>49</sup> El tipo de industria involucrada produce un efecto importante en el impacto de esta maniobra. Si la empresa no es intensiva en mano de obra y si las demandas de manutención no son altas, como una refinería de petróleo o una planta química, esta práctica puede ser bastante eficaz. Cuando es conveniente, la administración puede tratar de demostrar cómo el uso de empleados no sindicalizados puede, de hecho, aumentar la producción. En ocasiones, el personal administrativo vive realmente en la planta y se le provee de alimentos y otras necesidades.

**9** OBJETIVO

Describir lo que se requiere para ratificar un acuerdo.

**Ratificación del acuerdo**

La mayor parte de las negociaciones colectivas llevan a un acuerdo sin una ruptura de las negociaciones o acciones negativas. Comúnmente se llega a un acuerdo antes de que expire el contrato vigente. Después de que los negociadores han llegado a un acuerdo tentativo en todos los términos contractuales, elaboran un acuerdo por escrito que incluye esos términos, junto con las fechas de inicio y término. Con frecuencia, el proceso de aprobación es más fácil para la administración que para los trabajadores. El presidente o director general ha recibido regularmente información sobre el progreso de las negociaciones. Los negociadores ya han resuelto, junto con el nivel directivo, cualquier dificultad que pudiera obstaculizar la obtención de la aprobación.

Sin embargo, el proceso de aprobación es más complejo para el sindicato. Hasta que la mayoría de los miembros lo aprueben en una elección de ratificación, el acuerdo propuesto no está terminado. En ocasiones, los militantes sindicales rechazan la propuesta y debe comenzar una nueva ronda de negociaciones. Muchos de estos rechazos no ocurrirían si los negociadores sindicales estuvieran mejor informados de los deseos de la militancia.

**10** OBJETIVO

Explicar los factores que influyen en la administración del acuerdo.

**Administración del acuerdo**

La negociación, en relación con todo el proceso de negociación colectiva, es parecida a la punta de un iceberg. La etapa visible es la que es noticia. La parte más grande y quizá la más importante de la negociación colectiva es la administración del acuerdo, que el público raramente ve. El acuerdo establece la relación obrero-patronal durante la vigencia del contrato. Generalmente, ninguna de las partes puede cambiar lo establecido en el contrato hasta la fecha de expiración, excepto por mutuo consentimiento. No obstante, el problema principal que se observa en la administración del contrato es la interpretación y aplicación uniforme de los términos de éste. La administración del contrato es una actividad diaria. De manera ideal, el objetivo tanto de la administración como del sindicato es lograr que el acuerdo funcione en beneficio de todos los interesados. Con frecuencia, ésta no es una tarea fácil.

Ante todo, la administración es responsable de explicar e implementar el acuerdo. Este proceso debe comenzar con juntas o sesiones de capacitación no sólo para señalar aspectos importantes, sino también para realizar un análisis detallado del contrato. En particular, los supervisores de primera línea deben conocer sus responsabilidades y saber qué hacer cuando surjan desacuerdos. Además, es necesario alentar a los supervisores y gerentes de nivel medio a que comuniquen al nivel directivo cualquier modificación del contrato o nuevas cláusulas que se requieran para la siguiente ronda de negociaciones.

El gerente de recursos humanos o de relaciones industriales juega un papel clave en la ejecución diaria del contrato. Ofrece consejos en cuanto a la disciplina, trabaja para resolver las quejas y ayuda a los supervisores de primera línea a establecer buenas relaciones laborales dentro de los términos del contrato. Cuando una empresa se sindicaliza, la función del gerente de recursos humanos cambia en forma significativa e incluso se puede dividir en departamentos independientes de recursos humanos y relaciones industriales. En estos casos, el vicepresidente de recursos humanos debe desempeñar todas las tareas de la administración de recursos humanos, con excepción de las relaciones industriales. El vicepresidente de relaciones industriales debe manejar todos los asuntos relacionados con el sindicato. Un vicepresidente de relaciones industriales declaró:

*Mi primer reto es, siempre que sea posible, mantener la empresa libre de sindicatos y el control de sus operaciones en manos de la administración corporativa en todos los niveles. Donde los sindicatos representan a nuestros empleados, el problema consiste en establecer contratos colectivos que nuestra empresa pueda sobrellevar, administrando estos acuerdos laborales a favor de los intereses supremos de la empresa (congruentes con el desarrollo de buenas relaciones con los empleados) y tratando de resolver todas las discrepancias que surjan en el acuerdo laboral antes de recurrir a un arbitraje, sin otorgar todas las concesiones.*

## 11 OBJETIVO

Describir la negociación colectiva en el sector público.

### Negociación colectiva en el sector público

El Mandato Presidencial 10988, mencionado en el capítulo 12, estableció la estructura básica de la negociación colectiva en instituciones del gobierno federal. Los MP subsiguientes revisaron y mejoraron esta estructura y dieron lugar a una nueva era de relaciones laborales en el sector público.<sup>50</sup> De hecho, el gobierno federal codificó las cláusulas de esos mandatos y las transfirió al Título VII de la Ley de Reforma del Servicio Civil de 1978. Esta ley regula la mayor parte de las relaciones obrero-patronales en el servicio federal y establece la Autoridad Federal de Relaciones Laborales (FLRA, por sus siglas en inglés; Federal Labor Relations Authority), basada en la Junta Nacional de Relaciones Laborales. La intención de la FLRA es alinear el modelo del sector público con el del sector privado. La ley cubre los requisitos y mecanismos para el reconocimiento y las elecciones, el abordaje de las suspensiones y el manejo de las quejas. Tradicionalmente, la negociación colectiva para los sindicatos federales ha sido muy distinta de la negociación en el sector privado porque los salarios han permanecido fuera de la mesa de negociación. El Título V del Código de Estados Unidos, la ley que dicta las reglas del personal para los empleados federales, no permite la negociación de temas salariales, excepto para el Servicio Postal de Estados Unidos.

Sin embargo, los salarios altos son un problema para el sector público. Generalmente, los empleadores del sector privado evitan pagar sueldos más altos que competitivos porque no pueden transferir fácilmente a sus clientes los incrementos en costos resultantes. Por otro lado, los empleadores del sector gubernamental son un monopolio. Los contribuyentes no tienen proveedores alternativos a quién recurrir. Además, los contribuyentes no pueden negarse a pagar los impuestos que les cobran las instituciones gubernamentales. Así, los empleadores del sector gubernamental pueden, con mayor facilidad que los empleadores del sector privado, transferir cualquier incremento en costos que surja del pago de salarios más altos y por lo tanto, la administración no puede resistirse a las demandas sindicales en la mesa de negociación colectiva tanto como lo hacen los empleadores del sector privado.<sup>51</sup>

No existe un patrón uniforme para los derechos de negociación estatales y locales. Cuarenta y un estados y el Distrito de Columbia tienen estatutos de negociación colectiva que incluyen algunas o todas las categorías de empleados públicos. Además, 38 estados poseen alguna forma de legislación que obliga a instituciones estatales y gobiernos locales permitir a sus empleados públicos afiliarse a sindicatos y reconocer de buena fe a las organizaciones laborales. No obstante, la diversidad de las leyes laborales estatales dificulta la generalización de los aspectos legales de la negociación colectiva a nivel local y estatal.

#### Una Perspectiva Global

### ¿Protección total del empleo?

En Estados Unidos, la protección sindical se define en el acuerdo obrero-patronal de cada empresa. En Alemania, existe una ley nacional de protección al empleo que es una pieza clave de su economía de posguerra. Sin embargo, Alemania puede estar incubando la idea de despedir a los trabajadores. Hay nuevas esperanzas de que el país se encamine hacia la solución de su problema persistente de desempleo. Durante años, los economistas han dicho que Alemania debe lograr que su mercado laboral sea más flexible para competir en la economía global. Pero los sindicatos se han opuesto incluso a las sugerencias de realizar cambios mínimos, rechazando la adopción de métodos de contrato y despido. Ahora, con una economía paralizada y un desempleo alto, se está generando el consenso de que es necesario tomar medidas más drásticas para lograr que la economía avance nuevamente. Verdi, presidente del sindicato de trabajadores de servicios masivos de Alemania, causó revuelo cuando dijo que no se deben eliminar los cambios a las reglas de protección laboral si eso estimula a las empresas a crear nuevos empleos. Surgieron comentarios similares de otras fuentes, como el Partido Social Demócrata del Canciller Gerhard Schroeder y el Partido Opositor Demócrata Cristiano.<sup>52</sup>

El ministro de economía y trabajo del señor Schroeder, Wolfgang Clement, trabaja en una propuesta que dará a las empresas pequeñas más libertad de acción para despedir a los empleados, una idea

impensable sólo hace algunos años. "No podemos resolver los problemas del presente con las fórmulas del pasado", afirmó Hans-Juergen Uhl, un miembro social demócrata del Parlamento que también es representante laboral de la junta de supervisión de Volkswagen AG. En el pasado, Uhl se opuso a la reducción de las protecciones del empleo. En la década de los noventa, ayudó a negociar un acuerdo en el que Volkswagen redujo la semana laboral a cuatro días pero aceptó renunciar a cualquier despido. Sin embargo, la globalización, el comercio a través de las fronteras y la competencia internacional obligan a Alemania a realizar cambios laborales. "Es distinto hoy en día. No siempre podemos decir que no", comentó el señor Uhl.<sup>53</sup>

Antes de eliminar los empleos, las empresas deben justificar sus planes en pláticas con los representantes de los empleados y después dar aviso a éstos con meses de anticipación, proporcionando paquetes de indemnización cuantiosos. Los recortes de personal exigen tanto tiempo y son tan costosos que las empresas buscan otras formas de ahorrar dinero. También evitan la contratación de empleados en Alemania por medio de la expansión de sus operaciones en el extranjero o el uso de maquinaria para automatizar la producción. Por ejemplo, en los últimos 10 años, la división Mercedes de DaimlerChrysler AG ha duplicado el número de automóviles que produce, pero su fuerza laboral se ha mantenido estable en aproximadamente 100,000 empleados.<sup>54</sup>

El debate sobre la protección del empleo forma parte de un debate más amplio sobre la "economía de mercado social" de Alemania, un sistema de consenso entre las empresas y los trabajadores al que se le atribuye con frecuencia el rápido crecimiento del país después de la Segunda Guerra Mundial. Ahora, muchos líderes empresariales piden la revisión del sistema y comienzan a obtener el respaldo de instituciones que normalmente han estado de parte de los sindicatos. Incluso un jerarca de la Iglesia Católica dijo que los sindicatos han sido "increíblemente rígidos" y deben disminuir las demandas salariales para ayudar a crear empleos para otros.<sup>55</sup>

## Resumen

### **1. Analizar si existe o no una relación de antagonismo entre los sindicatos y la administración.**

Es probable que exista, pero las empresas y los trabajadores deben encontrar una nueva forma de negociar entre sí. Ahora es tiempo de que los trabajadores y la administración adquieran una actitud completamente nueva y cambien las relaciones de antagonismo por asociaciones productivas. Las antiguas relaciones de antagonismo han generado desconfianza. La asociación entre la administración y los trabajadores es lo que se requiere para cambiar la relación que ahora existe.

### **2. Explicar las relaciones obrero-patronales y la negociación individual.**

En las negociaciones individuales, el trabajador negocia con el representante de la empresa.

### **3. Describir las relaciones obrero-patronales y la negociación colectiva.**

Sin importar la condición actual de las relaciones obrero-patronales, los aspectos generales del proceso de negociación colectiva son los mismos. Aunque la negociación colectiva se practica ampliamente, no existe un formato preciso sobre qué hacer o la manera de llevarla a cabo.

### **4. Explicar los aspectos psicológicos de la negociación colectiva.**

Psicológicamente, el proceso de negociación colectiva es con frecuencia difícil tanto para los trabajadores como para la administración debido a que existe una situación de antagonismo.

### **5. Describir los factores que influyen en los preparativos para las negociaciones.**

Los equipos de negociación deben prepararse cuidadosamente para las sesiones de negociación debido a la complejidad de los asuntos que enfrentan los trabajadores y la administración en la actualidad. Antes de reunirse a la mesa de negociación, los negociadores deben conocer detalladamente la cultura, el ambiente, la historia, la situación económica actual y la estructura de salarios y prestaciones tanto de la organización como de organizaciones similares.



**6. Explicar los temas comunes de negociación.**

Los temas de negociación obligatorios caen dentro de la definición de salarios, horas de trabajo y otros términos y condiciones de trabajo. Los temas de negociación permisivos se pueden plantear, pero ninguna parte puede insistir en que se vuelvan a negociar.

**7. Describir el proceso de negociación del acuerdo.**

No existe una manera de garantizar resultados rápidos y mutuamente aceptables de las negociaciones. En el mejor de los casos, las partes pueden intentar crear un ambiente que fomente el progreso constante y resultados productivos.

**8. Identificar los medios para superar las rupturas de las negociaciones.**

Las rupturas de las negociaciones se pueden superar por medio de la intervención de una tercera parte, estrategias sindicales y estrategias de la administración.

**9. Describir lo que se requiere para ratificar un acuerdo.**

El presidente de la organización puede tomar la decisión para la empresa. Sin embargo, hasta que la mayoría de los militantes sindicales lo aprueben en una elección de ratificación, el acuerdo propuesto no está terminado.

**10. Explicar los factores que influyen en la administración del contrato.**

De manera ideal, el objetivo tanto de la administración como del sindicato es lograr que el contrato funcione en beneficio de todos los interesados. Con frecuencia, ésta no es una tarea fácil. Ante todo, la administración es responsable de explicar e implementar el contrato. El gerente de recursos humanos o de relaciones industriales juega un papel clave en la ejecución diaria del contrato.

**11. Describir la negociación colectiva en el sector público.**

Tradicionalmente, la negociación colectiva para los sindicatos federales ha sido muy distinta de la negociación en el sector privado porque los salarios han permanecido fuera de la mesa de negociación.

## ***Términos clave***

- Temas de negociación obligatorios, 429
- Temas de negociación permisivos, 429
- Temas de negociación prohibidos, 430
- Tendencia de percepción, 432
- Taller cerrado, 433
- Taller agremiado, 433
- Agency shop, 434
- Taller abierto, 434
- Deducción de cuotas, 434
- Antigüedad, 435
- Demandas de apoyo, 437
- Mediación, 437
- Arbitraje, 438
- Arbitraje de derechos, 438
- Arbitraje de intereses, 438
- Huelga, 438
- Boicot, 439
- Huelga de firmas, 440
- Provocación informativa, 440
- Boicot secundario, 440
- Cierre patronal, 440

## ***Preguntas de repaso***

1. ¿Existe una relación de antagonismo entre los sindicatos y la administración? Analice.
2. ¿Cuál es el proceso de negociación para un trabajador en un ambiente no sindicalizado?
3. ¿Cuáles son los pasos básicos del proceso de negociación colectiva?
4. Con relación a la negociación colectiva, interprete la declaración, "Las realidades de las negociaciones no son para los débiles de corazón y en ocasiones, éstas son similares a los juegos de póquer en los que se apuestan grandes sumas".
5. Distinga entre temas de negociación obligatorios, permisivos y prohibidos.
6. ¿Cuáles son los temas que se incluyen en casi todos los acuerdos laborales?
7. Defina cada uno de los términos siguientes:
  - a. Taller cerrado.
  - b. Taller agremiado.
  - c. Agency shop.
  - d. Mantenimiento de la membresía.
  - e. Deducción de cuotas.
8. ¿Cuáles son los medios principales para superar las rupturas de las negociaciones? Describa cada uno brevemente.
9. ¿Qué requieren tanto la administración como los trabajadores para ratificar el acuerdo?
10. ¿Qué factores influyen en la administración de un acuerdo laboral?
11. ¿Cómo difiere el proceso de negociación colectiva para los empleados del sector público?

## Incidente 1 de la ARH

**Rompe la barrera**

**Ayer, a Bill Brown** le ofrecieron un trabajo como aprendiz de operador en GEM Manufacturing. Se graduó recientemente en Milford High School, en un pequeño pueblo del medio oeste. Dado que Bill no tenía aspiraciones universitarias, se mudó a Chicago después de su graduación para buscar empleo.

El supervisor inmediato de Bill pasó poco tiempo con él antes de enviarlo con Gaylord Rader, un operador experimentado, para recibir capacitación. Después de que ambos platicaron un poco, Gaylord le preguntó, “¿Has pensado alguna vez en afiliarte a nuestro sindicato? Te simpatizarán todos nuestros militantes”.

Bill no había tomado en cuenta esto. Además, nunca se había asociado con militantes sindicales y sus padres tampoco habían sido militantes. En Milford High, sus maestros nunca le habían hablado realmente sobre sindicatos. El hecho de que este sindicato operara como un taller abierto no significaba nada para él. Bill respondió, “No sé. Quizá. Quizá no”.

El día avanzó de manera muy parecida ya que varias personas le hicieron a Bill la misma pregunta. Todos fueron amistosos, pero parecía existir una barrera que separaba a Bill del resto de los trabajadores. Un trabajador miró a Bill directamente a los ojos y dijo, “Te afiliarás, ¿no es así?” Bill todavía no lo sabía, pero comenzaba a inclinarse en esa dirección.

Cuando el timbre sonó para finalizar el turno, Bill se dirigió a los sanitarios. Justo al momento de entrar, David Clements, el representante sindical, también entró. Después de intercambiar saludos, David dijo, “Escuché que no estás seguro en cuanto a afiliarte a nuestro sindicato. Tú, y cualquier otro, cosechan los beneficios del trabajo que hemos realizado en el pasado. No parece justo que seas gratificado por lo que otros han hecho. Te diré algo, ¿por qué no te reúnes con nosotros en el salón sindical hoy por la noche a la hora de la barra libre de cerveza? Platicaremos más sobre esto a esa hora.”

Bill asintió con la cabeza y terminó de lavarse. “Podría ser divertido”, pensó.

**Preguntas**

1. ¿Por qué Bill tenía la opción de afiliarse o no al sindicato?
2. ¿Cómo podrían reaccionar los demás trabajadores hacia Bill si decidiera no afiliarse? Analice.

## Incidente 2 de la ARH

**¿Qué tal un voto de huelga?**

**Christina Wilkes**, la negociadora sindical en jefe, se reunió con la administración para establecer un nuevo contrato. El equipo sindical se había preparado para este encuentro durante mucho tiempo. Christina sentía que estaba en control de la situación. Su única preocupación era si los militantes sindicales apoyarían un voto de huelga si se les requería. Debido a la recesión, había mucho desempleo en la zona. La actitud de los militantes era: “En general, estamos contentos, pero obtén lo que puedas para nosotros”. Sin embargo, ella consideraba que una negociación hábil evitaría colocar al sindicato en una posición que requiriera una amenaza de huelga.

En la primera sesión, el equipo de Christina presentó sus demandas a la administración. El salario era el tema principal y se exigió un incremento de 30 por ciento en un lapso de tres años. La administración rebatió con un incremento de 10 por ciento durante los tres años. Después de algunas discusiones, ambas partes acordaron reevaluar sus posiciones y reunirse de nuevo en dos días.

Christina se reunió con su equipo de negociación en privado y el consenso fue que reducirían la demanda salarial levemente. Consideraban que lo menos que podían aceptar era un incremento de 25 por ciento.

En la siguiente reunión Christina presentó las demandas revisadas a la administración, éstas no fueron bien recibidas. Sam Waterson, el director de relaciones industriales, comenzó diciendo: “Nuestra oferta final es un incremento de 15 por ciento en tres años. Los negocios han decaído y tenemos un gran rezago de inventario. Si ustedes consideran que lo mejor es iniciar una huelga, adelante”.

Christina sabía que no había forma de obtener un voto de huelga. La administración interpretó de manera acertada el ánimo de los trabajadores y, rápidamente, Christina pidió más tiempo para considerar la nueva información.

**Preguntas**

1. ¿Qué tan importante es la amenaza de huelga para el éxito de las negociaciones sindicales?
2. ¿Qué le recomienda a Christina hacer cuando confronte de nuevo a la administración?



Visite  
la Red

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

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

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

## Referencias bibliográficas

1. Stephenie Overman, "Unions: New Activism or Old Adversarial Approach?" *HR Focus* 76 (mayo de 1999): 7-8.
2. Richard Thompson, "Former Technician Sues Northwest Airlines, Unions over Layoffs", *The Commercial Appeal* (12 de abril de 2002): 1.
3. Edward H. Phillips, "AMR Seeks Massive Cuts in Labor Costs", *Aviation Week & Space Technology* (10 de febrero de 2003): 48-49.
4. Kenneth Aaron, "Verizon to Trim 200 Jobs in Northern Region", *Times Union* (Albany) (4 de octubre de 2002): E1.
5. Stanley Holmes, "Why Boeing May Welcome a Walkout: With Plane Orders Down a Shutdown Could Spell Relief", *BusinessWeek* (9 de septiembre de 2002): 56.
6. John Gillie, "SPEEA Weighs Boeing Contract; 'Best and Final Offer': Deal May Go to Membership Vote", *News Tribune* (Tacoma) (12 de noviembre de 2002): D01.
7. Stephen J. Cabot, "United We Stand", *Executive Excellence* 18 (octubre de 2001): 9.
8. Gary T. Pakulski, "As Ohio Workers Look for Security, Unions Could Become Stronger", *The Blade* (9 de junio de 2002): 1.
9. Hoyt N. Wheeler, "Viewpoint: Collective Bargaining Is a Fundamental Human Right", *Industrial Relations* (julio de 2000): 535.
10. Arthur A. Sloan y Fred Witney, *Labor Relations*, 4a. ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1981): 28-35.
11. Anne Grant y Judith Clarkson, "Developing Co-Operative Union-Management Relationships: A Partnership Approach to Conflict", *Canadian HR Reporter* (7 de mayo de 2001): 10.
12. Joe Strupp, "Union-Tribune Local Airs Boycott Ad", *New York* (18 de diciembre de 1999): 9; Joe Laws Thomas y Li-Ping Tang, "Japanese Transplants and Union Membership: The Case of Nissan Motor Manufacturing Corporation", *S.A.M. Advanced Management Journal* 64 (primavera de 1999): 16-25; "Contractor Actions Were Not Antiunion Motivated", *ENR* (3 de mayo de 1999): 24; Aaron Bernstein, "All's Not Fair in Labor Wars", *BusinessWeek* (19 de julio de 1999): 43; Aaron Bernstein y Peter Galuszka, "How LTV's Grand Scheme Hit the Smelter", *BusinessWeek* (27 de septiembre de 1999): 103.
13. Bernstein, "All's Not Fair in Labor Wars", 43.
14. L. Robert Batterman y John F. Fullerton III, "Collective Bargaining After September 11: What About Job Security and Workplace Security?" *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43 (octubre de 2002): 93-108.
15. Frank N. Wilner, "Interest-Based Bargaining", *Traffic World* (1<sup>o</sup> de noviembre de 1999): 13-14.
16. Holmes, "Why Boeing May Welcome a Walkout".
17. Frank N. Wilner, "Relative Peace", *Railway Age* (mayo de 2000): 47-48.
18. David Stires, "The Breaking Point: Worker Health Costs Will Rise a Staggering 24% This Year: Companies Can No Longer Afford to Pick Up the Bill. The Battle Is Here", *Fortune* 3 de marzo de 2003 104.
19. Sue Burzawa, "Health Benefits Issues for Collectively-bargained Plans", *Employee Benefit Plan Review* (mayo de 2000): 12-13.
20. Larry Reynolds, "Washington Update: A Crisis in Child-care?" *HR Focus* 74 (mayo de 1997): 2.
21. "Management/Employee/Union Relations" (Dallas, TX: Southwestern Bell Telephone Company): 3.
22. The CIO's Drive for the Checkoff, Closed Shops, and Straight Seniority, *Iron Age New Steel* (abril de 1999): 11-15.
23. Aron Gregg, "The Constitutionality of Requiring Annual Renewal of Union Fee Objections in an Agency Shop", *Texas Law Review* (abril de 2000): 1159-1180.
24. Kathleen Masters y James K. McCollum, "Agency Shop for Baltimore County: No More Free Lunch?" *Journal of Collective Negotiations in the Public Sector* (1999): 153-164.
25. Sherie Winston, "Labor: When Contractors Are Organized", *ENR* (20 de diciembre de 1999): 30-32.
26. Terence K. Huwe y Janice Kimball, "Collective Bargaining for Health and Safety: A Handbook for Unions", *Industrial Relations* (julio de 2000): 547-551.
27. Ernest Allen Cohen, "Collective Bargaining Regarding Safety and Security Issues", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43 (octubre de 2002): 109-118.
28. Stephen J. Cabot, "United We Stand", *Executive Excellence* 18 (octubre de 2001): 9.
29. Philip Zimmerman, "A Practical Guide to Mediation", *The CPA Journal* 73 (enero de 2003): 66.
30. Llona Geiger, "The Value of Professional Mediation", *Association Management* 54 (noviembre de 2002): 87.
31. Martin J. Oppenheimer y John F. Fullerton III, "The Role of the Union in the Arbitration of Statutory Employment Claims", *Dispute Resolution Journal* (mayo-julio de 2000): 70-78.
32. Eric Torbenson, "Coalition Seeks Stop to AMR's Efforts to Change Railway Labor Act", *Dallas Morning News* (22 de enero de 2003): 1.
33. <http://www.fmcs.gov/internet/>, 10 de marzo de 2003.
34. <http://www.adr.org/index2.1.jsp>, 10 de marzo de 2003.
35. Donald Austin Woolf, "Arbitration in One Easy Lesson: A Review of Criteria Used in Arbitration Awards", *Personnel* 55 (septiembre y octubre de 1978): 76; Bill Leonard, "Groups Adopt New Arbitration Procedural Rules", *HR Magazine* 41 (julio de 1996): 8.
36. Junta Nacional de Relaciones Laborales y Kevin Galvin, "Rising Global Job Market Has Dimmed the Nation's Stake in Labor Strikes/Changing Times Have Unions Organizing to Rejuvenate the Ranks in Solidarity", *Minneapolis Star Tribune* (31 de julio de 1998): 03D.

37. Repps Hudson, "Spectrulite Steelworkers Rally over Wage Cuts, Health Benefits", *St. Louis Post-Dispatch* (18 de enero de 2003): 4.
38. Tim Landis, "Mel-O-Cream Permanently Replacing 48 Strikers; Union Tells NLRB of Unfair Practices", *State Journal Register* (Illinois) (2 de agosto de 2002): 17.
39. Don Gonyea y Daniel Zwerdling, "GM Strike Far from Over", *Weekend All Things Considered*, NPR (12 de julio de 1998): 1.
40. Patrick Waldron, "Union OKs Strike on Dominick's Store: No New Offer Will Be Made", *Chicago Daily Herald* (11 de noviembre de 2002): 1.
41. Lisa Rapaport, "California's Largest Nurses Union Votes to Authorize Strike", *Sacramento Bee* (10 de mayo de 2002): 1.
42. John D. Schulz, "Talks Break Off", *Traffic World* (27 de enero de 2003): 27-28.
43. Joe Strupp, "AP, Guild Have Contract Issues", *Editor & Publisher* (20 de enero de 2003): 4.
44. Todd Shields, "Bye-Bye, Bylines", *Editor & Publisher* (7 de octubre de 2002): 5.
45. Ken Garland, "Air Controllers Worry About Putting System in Private Sector: Informational Pickets in Knoxville, Airports Across U.S.", *Knoxville News/Sentinel* (21 de diciembre de 2002): E6.
46. Sandra Atchison y Aaron Bernstein, "A Silver Bullet for the Union Drive at Coors?" *BusinessWeek* (11 de julio de 1988): 61.
47. 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.
48. Gary Taylor, "Dow Prepares for a Potential Strike at Freeport", *Chemical Market Reporter* (27 de enero de 2003): 3.
49. "Kennecott Plans to Keep Producing if Strike Hits", *Platt's Metals Week* (30 de septiembre de 2002): 5.
50. Éstos son el Mandato Presidencial 11491 (vigente a partir del 1° de enero de 1970); MP 11616 (vigente a partir de noviembre de 1971); MP 11636 (vigente a partir de diciembre de 1971) y MP 11828 (vigente a partir de mayo de 1975).
51. Charles W. Baird, "Government Sector Unionism", *Government Union Review and Public Policy Digest* 20 (2002): 25-28.
52. Neal E. Boudette, "Searching for Solutions, Germany May Tackle Taboo—Economic Woes Lead Some to Say Beloved Job Law Is Ripe for Rethinking", *Wall Street Journal* (28 de febrero de 2003): A7.
53. *Ibid.*
54. *Ibid.*
55. *Ibid.*



## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Al concluir este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- 1 Analizar los argumentos a favor y en contra del downsizing o recorte de personal.
- 2 Definir el término *relaciones internas con los empleados*.
- 3 Explicar los términos disciplina y acción disciplinaria.
- 4 Explicar cómo se conduce el manejo de quejas bajo un acuerdo de contrato colectivo.
- 5 Explicar cómo se conduce el manejo de quejas en empresas libres de sindicatos.
- 6 Definir el término *resolución alternativa de disputas*.
- 7 Describir cómo difieren las condiciones de cese de empleados no gerenciales, no profesionales, ejecutivos, gerentes y profesionales.
- 8 Explicar el concepto de empleo a voluntad.
- 9 Describir la democión o descenso como una alternativa al cese.
- 10 Explicar los despidos en el ambiente actual.
- 11 Describir las transferencias, las promociones, las renunciaciones y los retiros como factores que influyen en las relaciones internas con los empleados.
- 12 Explicar los métodos para evaluar las funciones de la administración de recursos humanos.

*Relaciones internas con los empleados***ARH EN acción:*****Recortar o no al personal*****1 OBJETIVO**

Analizar los argumentos a favor y en contra del downsizing o recorte de personal.

**Downsizing:**

La reducción que una empresa hace del número de empleados (conocida también como *reestructuración y rightsizing* o *ajuste del tamaño de una empresa*); es básicamente lo contrario al crecimiento de una empresa y sugiere un cambio drástico en la organización y en el número de empleados contratados.

El **downsizing** o **recorte de personal**, conocido también como *reestructuración y rightsizing* (*ajuste del tamaño de una empresa*), es básicamente lo contrario al crecimiento de una empresa y sugiere un cambio drástico en la organización y en el número de empleados contratados. Por lo general, se reduce tanto la estructura organizacional como el número de empleados de la organización. En algunos casos, el downsizing ha tenido éxito. Ése sería el caso de una empresa que vendiera activos poco rentables y la razón para reducir la nómina fuera mejorar la rentabilidad.<sup>1</sup> Sin embargo, no siempre revierte la situación de una empresa. La razón es que no resuelve las causas fundamentales de los problemas. Algunas organizaciones no han desarrollado una estrategia adecuada para recuperarse después del downsizing; en vez de eso, se concentran en la reducción de costos, que solamente ataca un síntoma del problema. En estas empresas, la administración da poca importancia a quién realizará el trabajo después de efectuar el downsizing.<sup>2</sup>

Los resultados de recortar a los trabajadores restantes son numerosos. En primer lugar, está el costo relacionado con la baja moral de los que permanecen.<sup>3</sup> Estos trabajadores adquieren una gran antipatía al riesgo y se preocupan por su futuro. No desean arriesgarse ni afrontar riesgos, que es exactamente lo que la empresa necesita para generar nuevos productos, nuevos mercados y nuevos clientes. Los trabajadores se preocupan con frecuencia por sus finanzas personales y la seguridad de sus familias. Es difícil pensar en la mejor forma de satisfacer a un cliente cuando se desconoce el último día de empleo.<sup>4</sup>

En segundo lugar, los niveles jerárquicos de la empresa se eliminan con frecuencia, haciendo más difícil el progreso dentro de la organización. Así, cada vez más empleados se encuentran a sí mismos estancados en el mismo puesto hasta que se retiran. Muchas personas con un nivel educativo alto que ingresaron a la fuerza laboral y ascendieron rápidamente por la escala corporativa en la década de los noventa, se han estancado. El ascenso rápido se ha detenido e incluso ha habido descensos. En ocasiones, los empleados que eran buscados desesperadamente en la década de los noventa han sido encontrados limpiando mesas.<sup>5</sup>

En tercer lugar, los trabajadores comienzan a buscar mejores oportunidades porque creen que pueden ser los siguientes de la lista. Con frecuencia, los mejores trabajadores encuentran otros

empleos y la empresa se queda con aquellos que no pueden encontrar mejores empleos o más seguros en otras empresas.<sup>6</sup> Éstos empleados son exactamente lo opuesto al tipo de empleado que la empresa necesita. Los trabajadores que se requieren deben tener la capacidad de moverse fácilmente a través de la incertidumbre de las adquisiciones, los despidos o el estrés causado por la nueva tecnología.<sup>7</sup>

En cuarto lugar, con frecuencia la confianza de los empleados se reduce significativamente. Para los trabajadores que permanecen después del downsizing el nivel de confianza es bajo, sobre todo entre los trabajadores jóvenes.<sup>8</sup> Estos trabajadores creen que les podría ocurrir lo mismo la próxima vez. Una forma de pensar común es "Debo cuidarme a mí mismo, porque la empresa no lo hará". Los empleados que nunca habían considerado cambiar de empleo antes del downsizing comienzan a pensar pronto en esta opción, sobre todo si su empresa actual no les proporciona el desarrollo necesario para mantenerse al día con las tendencias de la industria.

En quinto lugar, la memoria institucional (la manera en que la organización se acerca a los clientes en todos sus negocios)<sup>9</sup> o la cultura corporativa se pierde. Cuanto menos personal maduro tenga la empresa para transmitir esto, menor será su capacidad para mantener el alma de la organización.<sup>10</sup>

En sexto lugar, a los empleados que permanecen se les exige trabajar más. Frecuentemente, las empresas toman la misma cantidad de trabajo y la entregan a menos trabajadores, lo que produce estrés a largo plazo.<sup>11</sup> Hamilton Beazley, presidente del Strategic Leadership Group, inventó el término "trabajo fantasma" para describir la carga de trabajo adicional asumida por los trabajadores supervivientes. "Es como si de repente se les pidiera que comenzaran a hablar en griego", opina Beazley. "Puede ser totalmente desmoralizante y lesionar tanto al empleado como a la organización."<sup>12</sup>

Por último, cuando regresa la demanda de productos o servicios, la empresa a menudo se da cuenta que ha recortado demasiado personal. Entonces, comienza a buscar la manera de llevar a cabo el trabajo. Con frecuencia, la empresa recontrata a sus ex empleados como contratistas independientes, lo que cuesta a la empresa mucho más que si hubieran permanecido en la nómina.<sup>13</sup> En el pasado, siempre había la esperanza de que una vez que la empresa atravesara por el proceso de downsizing y corrigiera los problemas, los trabajadores serían recontratados. Éste puede no ser el caso en el futuro.

***En este capítulo*** analizamos primero las ventajas y desventajas del downsizing. A continuación, describimos las relaciones internas con los empleados. Después, se analiza la disciplina y la acción disciplinaria. Posteriormente, se examina el manejo de quejas bajo un contrato colectivo y en organizaciones libres de sindicatos, seguido por un análisis de la resolución alternativa de disputas y cómo difiere el cese para diversos grupos de empleados. Después, describimos el empleo a voluntad y la democión como una alternativa al cese. A continuación, se analizan los despidos en el ambiente actual, las transferencias, las promociones, las renunciaciones y los retiros. La última parte de este capítulo está dedicada a la evaluación de las funciones de la administración de recursos humanos.

2

## OBJETIVO

Definir el término *relaciones internas con los empleados*.

### Relaciones internas con los empleados:

Actividades de la administración de recursos humanos relacionadas con el movimiento de los empleados dentro de la organización.

## Definición de las relaciones internas con los empleados

El estatus de la mayoría de los trabajadores no está permanentemente establecido en una organización. Los empleados de manera constante se mueven hacia arriba, lateralmente, hacia abajo o bien, salen de la organización. Para garantizar que haya trabajadores disponibles con la experiencia y las habilidades adecuadas en todos los niveles, se requieren esfuerzos constantes y en conjunto para mantener buenas relaciones internas con los empleados. Las **relaciones internas con los empleados** comprenden las actividades de la

administración de recursos humanos relacionadas con el movimiento de los empleados dentro de la organización. Estas actividades incluyen la promoción, las transferencias, los descensos, las renunciaciones, las bajas, los despidos y el retiro. La disciplina y la acción disciplinarias también son aspectos fundamentales de las relaciones internas con los empleados.

Algunas personas creen que la legislación sobre la oportunidad equitativa de empleo afecta principalmente a las personas que ingresan a la empresa por primera vez. Nada podría estar más lejos de la realidad. El ambiente legal descrito en el capítulo 3, se aplica a todos los aspectos de las relaciones internas con los empleados.<sup>14</sup> La idea central de la legislación sobre la oportunidad equitativa de empleo es que todos los trabajadores deben recibir un trato igual y las relaciones internas con los empleados deben reflejar este principio. Por ejemplo, ¿están siendo despedidos los negros con mayor frecuencia que los blancos?<sup>15</sup> ¿No están recibiendo las mujeres oportunidades de promoción? Los mismos tipos de preguntas se pueden plantear para los descensos y despidos.

### 3 OBJETIVO

Explicar los términos disciplina y acción disciplinaria.

#### **Disciplina:**

El estado de autocontrol y de conducta ordenada de los empleados e indica el grado real de trabajo en equipo en una organización.

#### **Acción disciplinaria:**

La imposición de una sanción a un empleado que no cumple con las normas establecidas.

## Disciplina y acción disciplinaria

La **disciplina** es el estado de autocontrol y de conducta ordenada de los empleados e indica el grado real de trabajo en equipo en una organización. Un aspecto necesario, pero con frecuencia difícil, de las relaciones internas con los empleados es la aplicación de la acción disciplinaria.<sup>16</sup> La **acción disciplinaria** invoca a la imposición de una sanción a un empleado que no cumple con las normas establecidas. La acción disciplinaria eficaz se aplica al comportamiento erróneo del empleado, no al empleado como persona. La acción disciplinaria que se aplica de manera incorrecta es destructiva tanto para el empleado como para la organización. Por lo tanto, la acción disciplinaria no se debe aplicar al azar.

Por lo general, la acción disciplinaria no es la respuesta inicial de la administración a un problema. Normalmente, existen formas más positivas de convencer a los empleados de apegarse a las políticas de la empresa que son necesarias para lograr los objetivos organizacionales.<sup>17</sup> Sin embargo, los gerentes deben aplicar con frecuencia la acción disciplinaria cuando se violan las reglas de la empresa. Las políticas para la acción disciplinaria ofrecen a la organización la mejor oportunidad para lograr las metas organizacionales, beneficiando así tanto a los empleados como a la corporación. La empresa debe contar con políticas escritas con respecto a la acción disciplinaria, de tal manera que todos conozcan su filosofía con respecto a ésta.<sup>18</sup>

### El proceso de acción disciplinaria

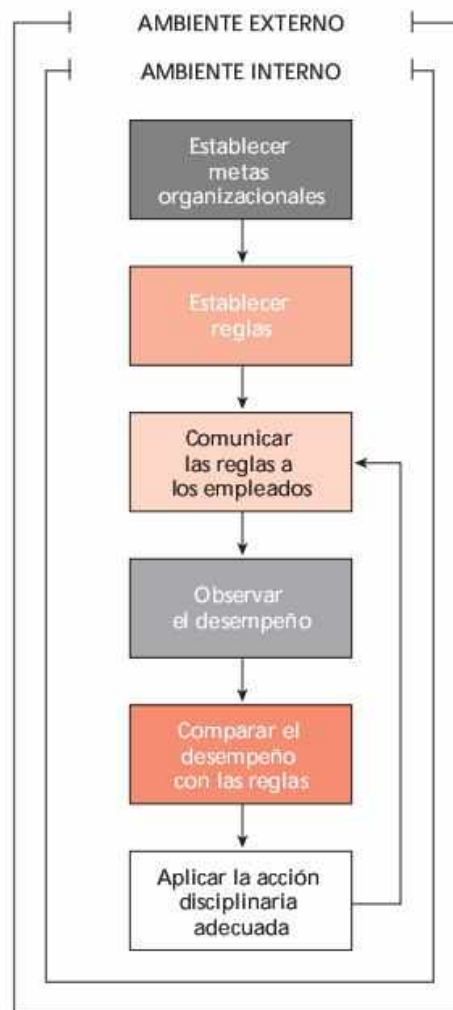
El proceso de acción disciplinaria es dinámico y continuo. Como las acciones de una persona pueden afectar al resto del grupo de trabajo, la aplicación adecuada de la acción disciplinaria fomenta el comportamiento aceptable en los demás miembros del grupo. Por el contrario, la acción disciplinaria que se aplica de manera injustificada o inadecuada produce un efecto perjudicial en los demás miembros del grupo.

La figura 14.1 ilustra el proceso de acción disciplinaria. El ambiente externo afecta todas las áreas de la administración de recursos humanos, incluyendo las políticas y acciones disciplinarias. Los cambios que ocurren en el ambiente externo, como las innovaciones tecnológicas, pueden volver inadecuada una regla y requerir nuevas. Las leyes y regulaciones gubernamentales que afectan las políticas y reglas de las empresas también cambian constantemente. Por ejemplo, la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional obligó a muchas empresas a establecer reglas de seguridad.

Los sindicatos son otro factor externo. El castigo específico por violar las reglas está sujeto a negociación y a ser incluido en el acuerdo obrero-patronal. Por ejemplo, el sindicato puede negociar que se requieran tres avisos por escrito por impuntualidad antes de que un trabajador sea suspendido, en vez de los dos avisos que podría exigir el contrato vigente.

Los cambios que se presentan en el ambiente interno de la empresa también alteran el proceso de acción disciplinaria. Por medio del desarrollo organizacional, la empresa puede cambiar su cultura. Como consecuencia de este cambio, los supervisores de primera línea tienen la posibilidad de manejar la acción disciplinaria en forma más positiva. Las políticas de la organización también ejercen un impacto en el proceso de acción disciplinaria. Por ejemplo, la política de tratar a los empleados como seres humanos maduros afectaría el proceso significativamente.





**Figura 14.1** El proceso de acción disciplinaria

El proceso de acción disciplinaria trata principalmente con la violación de las reglas. Las reglas son guías específicas de comportamiento en el empleo. Lo que se debe y no se debe hacer, junto con el desempeño de tareas, puede resultar algo muy inflexible. Por ejemplo, una regla de la empresa podría ser prohibir a los empleados el uso de Internet con fines personales en el trabajo.

Después de que la administración ha establecido reglas, debe comunicarlas a los empleados. Todos deben conocer las normas para ser disciplinados.<sup>19</sup> Los empleados no pueden obedecer una regla si no saben que existe. En tanto que el comportamiento de los empleados no se aleje de las prácticas aceptables, no hay necesidad de la acción disciplinaria, pero cuando el comportamiento de un empleado viola una regla, es necesario tomar medidas correctivas. Aplicar la acción disciplinaria a alguien crea con frecuencia un ambiente psicológico incómodo. Aún así, si se han comunicado las reglas claramente a todos los interesados, los gerentes podrán dormir bien después de aplicar la acción disciplinaria.<sup>20</sup> El propósito de la acción disciplinaria es modificar el comportamiento que pueda producir un impacto negativo en el logro de los objetivos organizacionales, no castigar al infractor. La palabra “disciplina” viene de discipular y su traducción del latín significa “enseñar”. Por lo tanto, la intención de la acción disciplinaria debe ser garantizar que el receptor la vea como un proceso de aprendizaje más que como algo que simplemente produce dolor.<sup>21</sup>

Observe que el proceso que ilustra la figura 14.1 incluye la retroalimentación desde la aplicación de la acción disciplinaria adecuada hasta la comunicación de las reglas a los empleados. Cuando se aplica la acción disciplinaria adecuada, los empleados deben darse cuenta que ciertos comportamientos son inaceptables y no se deben repetir. Sin embargo, si no se aplica la acción disciplinaria adecuada, los empleados pueden considerar el comportamiento como aceptable y repetirlo.

## Enfoques hacia la acción disciplinaria

Se han desarrollado varios conceptos con relación a la aplicación de la acción disciplinaria. Tres de los conceptos más importantes son la regla de la estufa caliente, la acción disciplinaria progresiva y la acción disciplinaria sin castigo. Debido a que su uso ha aumentado en los negocios de la actualidad, destacamos la acción disciplinaria sin castigo como un tema de Tendencias e innovaciones.

**Regla de la estufa caliente.** Un enfoque hacia la aplicación de la acción disciplinaria se conoce como la *regla de la estufa caliente*. De acuerdo con este enfoque, la acción disciplinaria debe tener las siguientes consecuencias que son semejantes a tocar una estufa caliente:

1. *Quema inmediatamente.* La acción disciplinaria se debe aplicar inmediatamente, de tal manera que la persona entienda la razón de ella.
2. *Advierte.* También es de extrema importancia advertir por anticipado que se castigará el comportamiento inaceptable. A medida que las personas se acercan a una estufa caliente, su calor les advierte que se quemarán si la tocan; por lo tanto, tienen la oportunidad de evitar quemaduras si así lo eligen.
3. *Proporciona un castigo congruente.* La acción disciplinaria también debe ser congruente en el sentido de que todos los que cometan la misma infracción serán castigados consecuentemente. Al igual que con una estufa caliente, cada persona que la toque con el mismo grado de presión y durante el mismo periodo de tiempo se quemará en la misma medida.
4. *Quema de manera impersonal.* La acción disciplinaria debe ser impersonal. La estufa caliente quema a todo el que la toque, sin favoritismos.<sup>22</sup>

Si las circunstancias que rodean a todas las situaciones de acción disciplinaria fueran iguales, no habría problema con este enfoque. No obstante, las situaciones son a menudo muy diferentes y pueden existir muchas variables en cada caso de acción disciplinaria individual. Por ejemplo, ¿la organización sanciona a un empleado leal, con 20 años de antigüedad, de la misma manera que a una persona que ha permanecido en la empresa menos de seis semanas? Un supervisor con frecuencia descubre que no puede ser totalmente congruente e impersonal al aplicar la acción disciplinaria. Como las situaciones si varían, la acción disciplinaria progresiva puede ser más realista y benéfica tanto para el empleado como para la organización.

### Acción disciplinaria progresiva:

Un enfoque hacia la acción disciplinaria diseñado para garantizar que se imponga la sanción mínima adecuada para la infracción.

**Acción disciplinaria progresiva.** La **acción disciplinaria progresiva** tiene la intención de garantizar que se imponga la sanción mínima adecuada para la infracción. El modelo de disciplina progresiva se desarrolló en la década de los treinta como respuesta a la Ley Nacional de Relaciones Laborales (NLRA, por sus siglas en inglés; National Labor Relations Act) de 1935. La NLRA exigía que la disciplina y las bajas se basaran en una “causa justa”.<sup>23</sup> La meta de la disciplina progresiva es comunicar formalmente los asuntos problemáticos a los empleados de manera directa y oportuna, de tal forma que mejoren su desempeño. Su uso implica responder a una serie de preguntas sobre la gravedad de la infracción.<sup>24</sup> El gerente debe plantear las preguntas en secuencia, para determinar la acción disciplinaria adecuada, como ilustra la figura 14.2. Después de que la administración ha determinado que se requiere una acción disciplinaria, la pregunta adecuada es, “¿Requiere esta violación más que una llamada de atención?”<sup>25</sup> Si el comportamiento impropio es leve y no ha ocurrido anteriormente, quizá es suficiente sólo una llamada de atención. Además, una persona puede recibir varias llamadas de atención antes de continuar con el proceso debido a una respuesta afirmativa. El gerente sigue el mismo procedimiento para cada nivel de infracción en el proceso disciplinario progresivo. El gerente no considera el cese del empleado hasta que obtiene una respuesta afirmativa en la última pregunta. No obstante, las violaciones graves, como agredir a un supervisor o a otro trabajador, justifican el cese inmediato del empleado.



Figura 14.2 Enfoque disciplinario progresivo

Para ayudar a los gerentes a reconocer el nivel adecuado de acción disciplinaria, algunas empresas han formalizado el procedimiento. Un enfoque consiste en establecer directrices de acción disciplinaria progresiva, como muestra la tabla 14.1. En este ejemplo, un trabajador que está ausente sin autorización recibirá una llamada de atención la primera vez que esto ocurra y una sanción escrita en la segunda ocasión; en la tercera vez, el empleado será cesado. Pelear en el trabajo es una infracción que normalmente ocasiona el cese inmediato. Sin embargo, se deben desarrollar directrices específicas para diversas ofensas con el fin de satisfacer las necesidades de la organización. Por ejemplo, fumar en un área no autorizada puede ser motivo de despido inmediato en una fábrica de explosivos. Por otro lado, la misma violación puede ser menos grave en una planta

Tabla 14.1 Directrices sugeridas para la acción disciplinaria

**Infracciones que requieren la primera vez una llamada de atención; la segunda vez, una sanción escrita y la tercera vez, el cese**

Negligencia en el desempeño de las tareas.  
Faltas injustificadas al trabajo.  
Ineficiencias en el desempeño laboral.

**Infracciones que requieren una sanción escrita y después el cese**

Dormirse en el trabajo.  
No presentarse a trabajar uno o dos días seguidos sin dar aviso.  
Uso negligente de la propiedad de la empresa.

**Infracciones que requieren el despido inmediato**

Robo.  
Pelear en el trabajo.  
Falsificar las tarjetas de control de puntualidad y asistencia.  
No presentarse a trabajar tres días seguidos sin dar aviso.

## Tendencias e Innovaciones

### Acción disciplinaria sin castigo

El proceso que consiste en que un trabajador es suspendido con goce de sueldo para que piense si desea seguir las reglas y continuar trabajando para la empresa se denomina **acción disciplinaria sin castigo**. El enfoque trata de eliminar las políticas disciplinarias punitivas para problemas como la impuntualidad crónica o una mala actitud, a favor de la afirmación de procedimientos que alienten a los empleados a asumir la responsabilidad personal de sus acciones y se conviertan en modelos de la misión y visión corporativa.<sup>26</sup> Cuando un empleado viola una regla, el gerente le da una sanción verbal. La repetición genera un recordatorio escrito y la tercera violación ocasiona que el trabajador tome uno, dos o tres días libres (con goce de sueldo) para que reflexione sobre la situación. En los dos primeros pasos, el gerente trata de motivar a los empleados para que resuelvan el problema. Si se toma el tercer paso, al regreso del trabajador, éste y el supervisor se reúnen para acordar que el empleado no viole una regla nuevamente o tendrá que abandonar la empresa. Cuando se utiliza la acción disciplinaria sin castigo, es muy importante que todas las reglas se establezcan explícitamente por escrito. En el momento de la orientación, se les debe comunicar a los nuevos trabajadores que las violaciones repetidas de diferentes reglas serán vistas como si fueran varias violaciones de la misma regla. Este enfoque evita que los trabajadores se aprovechen indebidamente del proceso.

En la actualidad, muchas organizaciones han eliminado las sanciones, las reprimendas, los periodos de prueba, las demociones y las suspensiones disciplinarias sin goce de sueldo, así como otras respuestas punitivas a problemas de disciplina, a favor de la acción disciplinaria sin castigo. Considere los siguientes ejemplos:

- El Departamento de Salud Mental de Texas vio disminuir la rotación de personal del 48.5 al 31.3 y al 18.5 por ciento en los dos años siguientes a la implementación. El sistema se ha utilizado durante más de dos décadas. En este tiempo, la rotación de personal se ha mantenido estable en un nivel controlable de 20 por ciento o menos al año.
- Una planta de General Electric con sede en Vermont, una de las muchas instalaciones de GE que han adoptado la disciplina sin castigo, informó que las sanciones y los recordatorios por escrito disminuyeron de 39 a 23 y a 12 en un periodo de dos años.
- Telephone Operations de GTE redujo todas las quejas en un 63 por ciento y las quejas disciplinarias en un 86 por ciento durante el año siguiente a la implementación del enfoque por la administración.
- Tampa Electric Co. redujo las horas de licencia por enfermedad por empleado de 66.7, en el año previo a la implementación, a 31.2, ocho años después.<sup>27</sup>

#### Acción disciplinaria sin castigo:

Un proceso que consiste en que un trabajador es suspendido con goce de sueldo para que piense si desea seguir las reglas y continuar trabajando para la empresa.

que fabrica productos de concreto. Básicamente, la sanción debe ser adecuada para la gravedad de la violación y no mayor.

### Problemas en la aplicación de la acción disciplinaria

Como se podría esperar, la aplicación de las acciones disciplinarias no es una tarea agradable, pero debe provenir del gerente responsable.<sup>28</sup> Aunque el gerente esté en la mejor posición de aplicar la acción disciplinaria, muchos preferirían evitarla.<sup>29</sup> Entre las razones por las que los gerentes desean evitar la acción disciplinaria están los siguientes aspectos:

1. *Falta de capacitación.* El gerente no posee los conocimientos ni las habilidades necesarias para manejar los problemas de disciplina.
2. *Temor.* El gerente puede sentirse preocupado de que los niveles directivos no apoyen una acción disciplinaria.
3. *Ser el único.* El gerente podría pensar, "Nadie más disciplina a los empleados, así que, ¿por qué debo hacerlo yo?".
4. *Culpa.* El gerente podría pensar, "¿cómo puedo disciplinar a alguien si yo he hecho lo mismo?".



Web Wisdom

Vínculos de RH de la SHRM

[www.shrm.org/hrlinks/Links.asp?Category=71](http://www.shrm.org/hrlinks/Links.asp?Category=71)

Este sitio Web proporciona información valiosa sobre arbitraje y mediación.

5. *Pérdida de la amistad.* El gerente cree que la acción disciplinaria dañará la amistad con un empleado o con los amigos de éste.
6. *Pérdida de tiempo.* El gerente lamenta el tiempo valioso que se requiere para aplicar y explicar la acción disciplinaria.
7. *Pérdida de los estribos.* El gerente tiene temor de perder la compostura al hablar con un empleado sobre la violación de una regla.
8. *Racionalización.* El gerente puede pensar, “El empleado sabe que ésa era una acción incorrecta, así que, ¿por qué debemos hablar de ello?”.<sup>30</sup>

Estas razones se aplican a todas las formas de acción disciplinaria, desde una sanción verbal hasta el despido. Con frecuencia, los gerentes evitan la acción disciplinaria, aunque ésta sea en beneficio de la empresa.<sup>31</sup> Esta negativa proviene a menudo de rupturas en otras áreas de la función de la administración de recursos humanos. Por ejemplo, si un gerente ha otorgado constantemente calificaciones altas a un empleado en sus evaluaciones de desempeño anuales, la razón del supervisor para despedir a un trabajador debido a un desempeño pobre sería débil. Es embarazoso decidir despedir a un trabajador y después ser cuestionado por haber otorgado calificaciones tan altas a este empleado en la evaluación previa. Podría ser que la productividad del empleado se hubiera deteriorado considerablemente. También podría ser que la productividad del empleado siempre ha sido baja, pero el supervisor pudo haber tenido problemas para demostrar a los niveles directivos que la persona debía ser cesada. En vez de correr el riesgo de que su decisión sea rechazada, el supervisor conserva al trabajador ineficaz.<sup>32</sup>

Por último, algunos gerentes creen que incluso tratar de despedir a mujeres y minorías es inútil. Sin embargo, los estatutos y las decisiones subsecuentes de la corte con relación a las mujeres y las minorías en el lugar de trabajo no tenían la intención de proteger a los trabajadores no productivos. A cualquiera cuyo rendimiento esté por debajo del estándar se le puede y debe despedir después de que el supervisor haya hecho intentos razonables para salvar al empleado. Ocasionalmente, habrá demandas que involucren a miembros de grupos protegidos. Una de las mejores formas en que una empresa se puede proteger a sí misma en contra de demandas que argumentan discriminación o acoso, es asegurarse de que cuente con políticas adecuadas por escrito que prohíban el trato injusto de su personal y un sistema para garantizar que se sigan estas políticas. Las acciones disciplinarias se deben documentar completamente y los gerentes deben recibir capacitación sobre la forma de evitar demandas por discriminación.<sup>33</sup>

Un supervisor puede justificarse para aplicar la acción disciplinaria, pero usualmente hay un tiempo y lugar adecuados para hacerlo. Por ejemplo, aplicar una acción disciplinaria a un trabajador en presencia de otros puede avergonzar al empleado y frustrar el propósito de la acción. Los empleados resentien la acción disciplinaria que se aplica en público, aunque estén equivocados. Al disciplinar a los empleados en privado, los supervisores les evitan quedar en vergüenza delante de sus colegas.

Además, muchos supervisores pueden ser demasiado indulgentes al inicio del proceso de acción disciplinaria y ser muy estrictos después. Esta falta de congruencia no permite al trabajador entender con claridad la sanción relacionada con la acción impropia. Con frecuencia, un supervisor soporta una situación inaceptable durante un periodo de tiempo prolongado. Finalmente, cuando el supervisor toma medidas, tiende a reaccionar en exceso y a ser muy duro. Sin embargo, la congruencia no necesariamente significa que se debe aplicar la misma sanción a dos trabajadores diferentes por la misma infracción. Por ejemplo, los empleadores serían congruentes si siempre tomaran en cuenta el historial y la antigüedad del trabajador. Por una violación grave, un empleado con mucha antigüedad podría recibir sólo una suspensión, en tanto que un trabajador con sólo algunos meses de servicio podría ser cesado por la misma infracción. Este tipo de acción podría ser vista en forma razonable como congruente.

Para apoyar a la administración en la aplicación adecuada de la disciplina en Estados Unidos, el Servicio de Mediación, Conciliación y Arbitraje ha elaborado un “Código de Procedimiento Disciplinario”. El propósito del código es proporcionar una guía práctica sobre la manera de formular reglas y procedimientos disciplinarios y usarlos con eficacia. El código recomienda las acciones que se presentan en la tabla 14.2. Como podemos ver,

**Tabla 14.2 Procedimientos disciplinarios recomendados**

- Todos los empleados deben recibir una copia de las reglas de procedimientos disciplinarios de los empleadores. Los procedimientos deben especificar a qué empleados cubren y qué acciones disciplinarias se deben tomar y además deben permitir tratar los asuntos con rapidez.
- A los empleados se les debe informar sobre las quejas contra ellos y darles una oportunidad para explicar su caso. Deben tener el derecho de estar acompañados por un representante sindical o compañero de trabajo de su elección.
- La acción disciplinaria no se debe aplicar hasta que el caso se haya investigado totalmente. Los superiores inmediatos no deben tener el poder para despedir a un empleado sin consultar con la administración de alto nivel y, con excepción de una conducta inadecuada grave, ningún empleado debe ser despedido por una primera infracción disciplinaria.
- A los empleados se les debe dar una explicación por cualquier sanción impuesta y deben tener el derecho de apelar, siguiendo los procedimientos establecidos.
- Cuando se requiere una acción disciplinaria distinta al despido sumario, los supervisores deben aplicar una sanción oral en el caso de infracciones menores o una sanción por escrito en casos más graves.

Fuente: "Code on Discipline Procedure", *Industrial Management* 7 (agosto de 1977): 7. Usado con autorización.

destaca la comunicación de reglas, informar a los empleados sobre la queja, realizar una investigación completa y dar al empleado la oportunidad de contar su versión.

En 1975, la Suprema Corte de Estados Unidos sostuvo que los empleados sindicalizados tienen el derecho de estar acompañados por un compañero de trabajo o representante sindical en una reunión de investigación con la administración de la empresa cuando ésta podría someter al empleado a una acción disciplinaria. Esta decisión no incluyó a los trabajadores no sindicalizados. Sin embargo, recientemente la Junta Nacional de Relaciones Laborales aplicó el argumento de la decisión Weingarten al ambiente no sindicalizado y sostuvo que los empleados no sindicalizados tienen el mismo derecho.<sup>34</sup> De acuerdo con esta regla, los trabajadores tienen el derecho de estar acompañados por un compañero de trabajo en una entrevista de investigación que según el empleado pudiera dar lugar a una acción disciplinaria.<sup>35</sup>

## Dilema Ético

### Despedir o no despedir

**Usted es un supervisor de primera línea** de Kwik Corporation, una empresa mediana de manufactura que fabrica partes de automóviles. Los trabajadores de su empresa y también su departamento mantienen relaciones cercanas y los considera como una familia. El trabajo en su departamento puede ser muy peligroso. Es de especial importancia que todos los trabajadores usen sus lentes de seguridad, porque en el pasado han ocurrido algunas lesiones graves. La empresa tiene una política escrita que establece que cualquier empleado que no la siga recibirá una reprimenda por escrito en la primera infracción y será cesado en la segunda violación. Usted ha tenido que cesar a varios trabajadores en el pasado debido a violaciones similares. Cierta día, Allen Smith, uno de sus mejores empleados, que también es uno de los más influyentes, violó la regla de los lentes de seguridad y usted le dio una reprimenda. Detestó hacer eso porque él es con mucho, su mejor trabajador y le ayuda con frecuencia si tiene un problema con los demás trabajadores. También ha permanecido en la empresa durante mucho tiempo. Realmente se sentiría perdido sin él. Se aproxima a la estación de trabajo de Allen y observa que no está usando sus lentes de seguridad de nuevo. Sabe que ha sido sorprendido y se coloca rápidamente sus lentes diciendo con una voz suplicante, "Por favor, no me despidas. Prometo que no volverá a suceder otra vez. Últimamente he tenido muchas cosas en la cabeza".

**¿Qué haría usted?**

## 4 OBJETIVO

Explicar cómo se conduce el manejo de quejas bajo un acuerdo de contrato colectivo.

### Procedimiento de quejas:

Un proceso formal y sistemático que permite a los empleados expresar sus quejas sin poner en riesgo sus empleos.

### Queja:

La insatisfacción o el sentimiento de injusticia personal de un empleado con relación a su empleo.

## Manejo de quejas bajo un acuerdo de contrato colectivo

Si un sindicato representa a los empleados de una organización, los trabajadores que consideran que han sido disciplinados o tratados injustamente pueden apelar a través de los procedimientos de quejas y arbitraje del acuerdo de contrato colectivo. El sistema de quejas fomenta y facilita la resolución de disputas entre los trabajadores y la administración. Un **procedimiento de quejas** es un proceso formal y sistemático que permite a los empleados expresar sus quejas sin poner en riesgo sus empleos. También ayuda a la administración en la búsqueda de las causas subyacentes de las quejas y las soluciones a éstas.

### Procedimiento de quejas

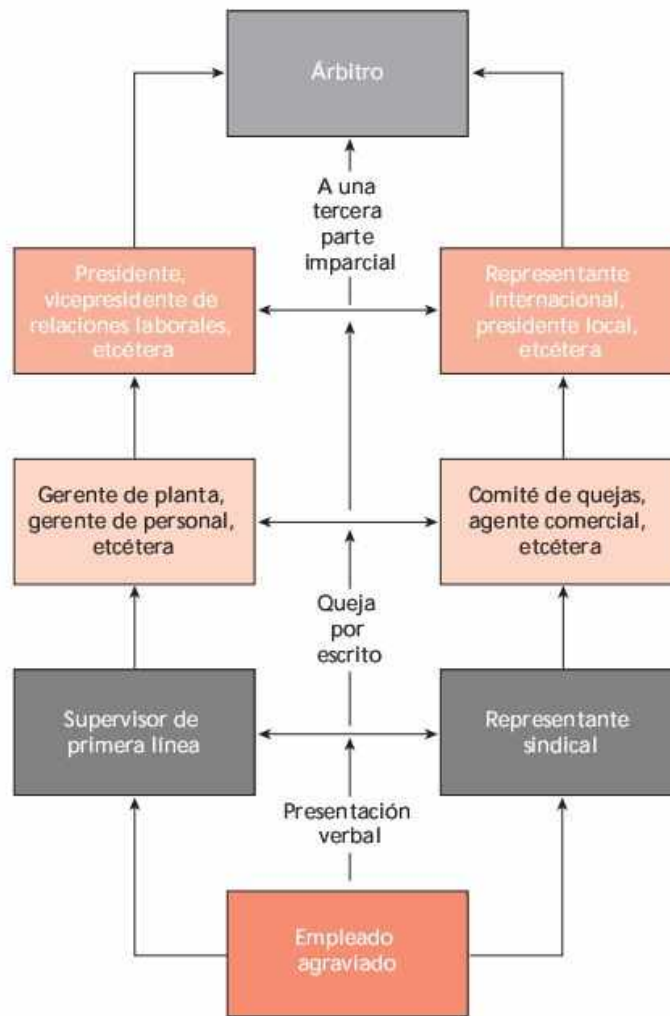
Casi todos los acuerdos laborales incluyen alguna forma de procedimiento de quejas. Una **queja** se define ampliamente como la insatisfacción o el sentimiento de injusticia personal de un empleado con relación a su empleo. Normalmente, una queja bajo un acuerdo de contrato colectivo está bien definida. Por lo general, se limita a las violaciones de los términos y condiciones del acuerdo. Existen otras condiciones que pueden dar origen a una queja, como las siguientes:

- Una violación de la ley.
- Una violación de la intención de las partes, según se estipuló durante las negociaciones del contrato.
- Una violación de las reglas de la empresa.
- Un cambio en las condiciones laborales o en las prácticas empresariales pasadas.
- Una violación de las normas de salud y seguridad.

Los procedimientos de quejas tienen muchas características comunes. No obstante, las variaciones reflejan las diferencias de las estructuras organizacionales, de la toma de decisiones o del tamaño de una planta o empresa. Algunos principios generales que se basan en una práctica extensa sirven como directrices útiles para el manejo eficaz de las quejas por parte de la administración:

- Las quejas se deben arreglar rápidamente.
- Los procedimientos y formas que se usan para ventilar las quejas deben ser fáciles de utilizar y comprender por los empleados y sus supervisores.
- Deben existir vías directas y oportunas de apelación a las decisiones de la supervisión de línea.

El procedimiento de quejas de pasos múltiples que ilustra la figura 14.3 es el tipo más común. En el primer paso, el empleado presenta la queja de manera verbal e informal al supervisor inmediato en presencia del representante sindical. Este paso ofrece la mejor oportunidad para mejorar las relaciones laborales y la gran mayoría de las quejas se resuelven aquí. El procedimiento finaliza si la queja se resuelve en este paso inicial. Si la queja no se resuelve, el siguiente paso consiste en realizar una junta entre el gerente de planta o el gerente de recursos humanos y representantes sindicales de nivel más alto, como el comité de quejas, el gerente o agente comercial. Antes de esta junta, el empleado y el representante sindical redactan, fechan y firman la queja. La queja por escrito menciona los acontecimientos, según los percibe el empleado, cita la cláusula contractual que supuestamente ha sido violada e indica la resolución deseada. Si la queja no se resuelve en esta junta, se recurre al tercer paso, que generalmente involucra al representante laboral más importante de la empresa (como el vicepresidente de relaciones industriales) y a representantes sindicales de alto nivel. En ocasiones, dependiendo de la gravedad de la queja, el presidente representa a la empresa. Una queja que no se resuelve al final del tercer paso puede llegar al arbitraje si éste se contempla en el acuerdo y el sindicato decide insistir.



**Figura 14.3** Procedimiento de quejas de pasos múltiples  
 Fuente: Robert W. Eccles y otros, *Essentials of Management for First-Line Supervision* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1974): 529. Reimpreso con autorización de John Wiley & Sons, Inc.

**HR**  
**Web Wisdom**  
 Asociación Americana de Arbitraje

[www.adr.org](http://www.adr.org)

Este sitio Web proporciona una amplia fuente de información sobre reglas y procedimientos de arbitrajes, incluyendo reglas de arbitraje internacional, así como leyes estatales individuales.

Los problemas de relaciones laborales pueden aumentar cuando un supervisor no está capacitado para manejar las quejas en el primer paso. Dado que el representante sindical, la parte agraviada y el supervisor generalmente manejan el primer paso de manera informal, el supervisor debe estar completamente preparado. El supervisor debe investigar todos los hechos posibles antes de la junta, porque es probable que el representante sindical haya hecho su tarea.

El supervisor necesita estar consciente que la queja puede no reflejar el problema real. Por ejemplo, el empleado puede estar enojado con la empresa por modificar sus políticas salariales, aunque el sindicato haya aceptado el cambio. Para expresar su inconformidad, el trabajador podría presentar una queja por una violación menor del contrato sin relación a éste.

### Arbitraje

El arbitraje es un procedimiento de quejas que ha resuelto muchos problemas obrero-patronales de manera exitosa y pacífica. El arbitraje es el paso final en la mayoría de los procedimientos de quejas. En el arbitraje, las partes presentan su disputa a una tercera parte imparcial para su resolución. La mayoría de los acuerdos limita la decisión del árbitro a la aplicación e interpretación del acuerdo y establece que la decisión final corresponde a las partes. Si el sindicato se decide a favor del arbitraje, lo comunica a la administración. En este momento, el sindicato y la empresa eligen a un árbitro.



La mayoría de los acuerdos especifica el método de selección, aunque la elección generalmente, en Estados Unidos, se hace de una lista que proporciona el Servicio Federal de Mediación y Conciliación (FMCS) o la Asociación Americana de Arbitraje (AAA), los cuales se analizaron en el capítulo 13. Al considerar a los posibles árbitros, tanto la administración como los trabajadores estudian las decisiones previas de los candidatos para detectar cualquier prejuicio. Obviamente, ninguna parte desea seleccionar a un árbitro que pudiera favorecer la postura de la otra parte.

Cuando se recurre a un árbitro para resolver una queja, se deben tomar en cuenta diversos factores para evaluar la justicia de las acciones de la administración que ocasionaron la queja. Entre estos factores están los siguientes:

- Naturaleza de la ofensa.
- Proceso justo y exactitud de los procedimientos.
- Doble riesgo.
- Historial del agraviado.
- Antigüedad en la empresa.
- Conocimiento de las reglas.
- Advertencias.
- Aplicación descuidada de las reglas.
- Trato discriminatorio.

La gran cantidad de variables que interactúan entre sí en cada caso hace que el proceso de arbitraje sea difícil. El árbitro debe poseer paciencia y juicio excepcionales para rendir una decisión justa e imparcial.

Después de que el árbitro ha sido seleccionado y éste ha aceptado ayudar, se determinará el momento y lugar para una audiencia. El problema a resolver se presentará al árbitro en un documento que resuma las cuestiones que se decidirán. También señalará cualquier restricción contractual que prohíba al árbitro hacer una concesión que cambie los términos del contrato.

En la audiencia, cada parte presenta su caso. El arbitraje es un procedimiento de antagonismo, por lo que un caso se puede perder debido a una preparación y presentación deficientes. El árbitro conduce la audiencia de manera muy parecida a un proceso judicial. Se pueden usar testigos, contra interrogatorios, transcripciones y consejo legal. Además, el árbitro puede solicitar a las partes que presenten declaraciones formales por escrito. Después de la audiencia, el árbitro estudia el material y el testimonio presentados y se espera que tome una decisión en un periodo de 30 a 60 días. La decisión se acompaña generalmente por una opinión escrita que expresa las razones de la decisión.

Por lo general, los tribunales hacen cumplir las decisiones de un árbitro a menos que 1) la decisión sea irracional o caprichosa y no aborde los problemas; 2) el árbitro rebase su autoridad o 3) el fallo o la decisión viole una ley federal o estatal. En un caso reciente de arbitraje que finalmente llegó a la Suprema Corte, la decisión del árbitro parecía contradecir la política pública de prohibir a los trabajadores, cuyos exámenes resultaron positivos a drogas, operar maquinaria pesada o permitirles regresar al trabajo. Sin embargo, la Suprema Corte dictaminó, "Reconocemos que personas sensatas pueden diferir en cuanto a si la reinstalación o la baja es la solución más adecuada en este caso. Con todo, tanto el empleador como el sindicato acordaron confiar esta decisión correctiva a un árbitro".<sup>36</sup>

### **Prueba de que se requería una acción disciplinaria**

Cualquier acción disciplinaria aplicada puede llegar finalmente hasta el arbitraje cuando esta solución se especifica en el acuerdo laboral. Los empleadores han aprendido que deben preparar registros que constituyan una prueba para la acción disciplinaria y las razones

de ésta.<sup>37</sup> Aunque los formatos de las sanciones escritas varían, todos deben incluir la siguiente información:

1. Declaración de los hechos con relación a la infracción.
2. Identificación de la regla que se violó.
3. Declaración de lo que ocurrió o pudo haber ocurrido debido a la violación.
4. Identificación de cualquier violación similar cometida por el mismo individuo anteriormente.
5. Declaración de las posibles consecuencias futuras si la violación ocurriera de nuevo.
6. Firma y fecha.

La figura 14.4 ilustra un ejemplo de una sanción escrita. En este caso, el trabajador ya ha recibido una amonestación verbal. Al individuo se le advierte también que la impuntualidad constante podría conducir al despido. Es importante documentar las amonestaciones verbales porque pueden ser el primer paso de la acción disciplinaria que conduzca finalmente al arbitraje.<sup>38</sup>

## 5 OBJETIVO

Explicar cómo se conduce el manejo de quejas en empresas libres de sindicatos.

## Manejo de quejas en organizaciones libres de sindicatos

En el pasado, pocas empresas libres de sindicatos han formalizado procedimientos de quejas. Actualmente, éste no es el caso ya que cada vez más empresas no sindicalizadas han establecido procedimientos de quejas formales y fomentado su uso. Aunque el procedimiento paso a paso para el manejo de quejas sindicales es una práctica común, los

**Fecha:** 1Yde agosto de 2003  
**Para:** Alvin Grabert  
**De:** Denny Clark  
**Asunto:** Sanción escrita

Estamos muy preocupados porque hoy llegó 30 minutos tarde a trabajar y no presentó ninguna justificación. Según nuestros registros, una infracción similar ocurrió el 25 de julio de 2003. En esa fecha, se le informó que no presentarse a trabajar a tiempo es inaceptable. Por lo tanto, le comunico por escrito que se debe presentar a trabajar puntualmente. Si esto sucede de nuevo, será necesario darlo de baja de su empleo.

Por favor, firme esta forma para demostrar que ha leído y entendido esta advertencia. La firma no es una indicación de acuerdo.

\_\_\_\_\_  
Nombre

\_\_\_\_\_  
Fecha

**Figura 14.4** Ejemplo de una sanción escrita

medios para resolver las quejas en empresas no sindicalizadas varían. Generalmente, un procedimiento de quejas bien diseñado garantiza que el trabajador tenga la oportunidad de presentar sus quejas sin temor a represalias.<sup>39</sup> Para que el sistema funcione, los empleados deben estar bien informados del programa y convencidos de que la administración desea usarlo. Algunos empleados dudan en formalizar sus quejas y se les debe insistir en que se beneficien del proceso. El hecho de que un gerente diga, "Nuestros trabajadores deben estar felices porque no he recibido ninguna queja", no necesariamente significa que los empleados no tengan quejas. En una cultura corporativa amenazadora y cerrada, los trabajadores pueden negarse a expresar su insatisfacción a la administración.

Comúnmente, un trabajador presenta una queja a su supervisor inmediato. No obstante, si la queja involucra al supervisor, al empleado se le permite saltar al supervisor inmediato y recurrir al especialista de relaciones laborales o al gerente del siguiente nivel superior. La queja llegará finalmente a un directivo de la organización para que tome la decisión final. Brown & Root, una empresa de ingeniería, construcción y mantenimiento, con sede en Houston, posee un programa singular de resolución de disputas. Siempre que los trabajadores sienten la necesidad de resolver una disputa, el programa les permite elegir una o las cuatro opciones que incluyen una política de puertas abiertas, una conferencia, mediación o arbitraje. "Queríamos dar a nuestros empleados varias puertas de entrada para que presentaran una queja si así lo deseaban", comenta Ralph Morales, gerente de relaciones laborales y administrador del programa.<sup>40</sup>

## 6 OBJETIVO

Definir el término *resolución alternativa de disputas*.



Web Wisdom

Resolución de disputas, arbitraje y mediación

[www.lir.msu.edu/hotlinks/arbitration.htm](http://www.lir.msu.edu/hotlinks/arbitration.htm)

Este sitio Web ofrece vínculos a distintos sitios relacionados con la resolución de disputas, el arbitraje y la mediación.

### Resolución alternativa de disputas (ADR):

Un procedimiento en el cual el empleado y la empresa hacen previamente un acuerdo para resolver cualquier problema a través de un medio convenido.

## Resolución alternativa de disputas

A medida que aumenta el número de demandas relacionadas con el empleo, las empresas han buscado formas de protegerse a sí mismas para evitar los costos y las incertidumbres del sistema judicial. La **resolución alternativa de disputas (ADR**, por sus siglas en inglés; Alternative Dispute Resolution) es un procedimiento en el cual el empleado y la empresa hacen previamente un acuerdo para resolver cualquier problema a través de un medio convenido. Algunos de estos medios incluyen el arbitraje, la mediación o juicios cortos. La idea que fundamenta a la ADR es resolver los conflictos entre el empleador y el empleado a través de medios menos costosos y contenciosos que el litigio.<sup>41</sup> Un programa exitoso puede ahorrar a una empresa miles de dólares en costos legales y cientos de horas en tiempo de los gerentes. Algo de importancia similar es que protege a una empresa de la tensión desmoralizante y la amargura que las quejas de los empleados diseminan a través de la fuerza laboral.<sup>42</sup> En comparación con el litigio, los procesos ADR son menos contenciosos, más rápidos y eficientes, relativamente más bajos en costos y privados.<sup>43</sup>

Los casos recorren la gama desde la discriminación racial, de género y edad hasta los despidos injustificados. Aunque los programas ADR varían de empleador a empleador, muchos incluyen métodos informales que animan a los trabajadores a analizar su problema con su supervisor, jefe de departamento o equipo de colegas. Los dos métodos ADR mejor conocidos son la mediación y el arbitraje. La mediación es el método preferido por la mayoría de las personas. Cuando las partes deciden mediar, llegan a un acuerdo en el 96 por ciento de los casos.<sup>44</sup> En 1998 se aprobó un mandato presidencial que exigía a los organismos federales 1) fomentar un mayor uso de la mediación, el arbitraje, la evaluación neutral temprana, defensores del personal y otras técnicas de resolución alternativa de disputas y 2) fomentar un mayor uso de la fijación de reglas negociada.<sup>45</sup> A la mediación, en los casos de resolución alternativa de disputas, se le atribuye la reducción en un 50 por ciento del rezago de los casos de la EEOC.<sup>46</sup>

La Suprema Corte de Estados Unidos ha emitido dos decisiones con relación a los acuerdos de arbitraje de disputas alternativas. En 2001, la Suprema Corte expresó una opinión en *Circuit City contra Adams* que mejoró considerablemente la capacidad de un empleador para hacer cumplir los acuerdos de arbitraje obligatorio. La Corte sostuvo que el acuerdo de arbitraje era válido y ejecutorio. La decisión de la Corte estableció que la ADR se aplica a la mayoría de los empleados y que está disponible para los empleadores que tratan de aplicar los acuerdos de arbitraje obligatorios. Sin embargo, en 2002,

la misma Suprema Corte, en *EEOC contra Waffle House Inc.*, pareció disminuir la aplicabilidad de los acuerdos de arbitraje. La Corte dijo que la EEOC por sí misma debe buscar todas las soluciones disponibles para la discriminación laboral, sin importar si el empleado firmó un acuerdo de arbitraje. En *Waffle House*, el empleado firmó un acuerdo para arbitrar todas las disputas del empleo. Después de ser dado de baja, presentó una demanda por discriminación ante la EEOC sin recurrir al arbitraje. Después de encontrar la causa probable de la discriminación, la EEOC por sí misma interpuso una demanda contra *Waffle House* buscando un remedio obligatorio para detener sus prácticas de empleo ilegales presentes y pasadas, así como ayuda para los empleados, como pago retroactivo, reinstalación y daños compensatorios y punitivos. La Suprema Corte halló que la EEOC tenía autoridad para ejercer todo su poder de procuración, incluyendo daños específicos al empleado individual porque el empleado, no la EEOC, había acordado el arbitraje. La clave aquí es que la EEOC presentó la demanda, no el empleado. Como la EEOC no era una parte del acuerdo de arbitraje entre el empleado y el empleador, la EEOC no estaba limitada en su capacidad de acción.<sup>47</sup> No obstante, como la EEOC interpone una demanda en menos del 1 por ciento de todas las denuncias, es probable que las implicaciones de *Waffle House* sean limitadas.<sup>48</sup> Por lo tanto, los empleadores pueden exigir a los empleados que arbitren sus quejas bajo el Título VII de la Ley de Derechos Civiles.<sup>49</sup> Según Paul Siegel, socio del despacho de abogados de Jackson Lewis L.L.P. ubicado en Woodbury, Nueva York., “El ritmo de desarrollo de los programas de acuerdo de arbitraje no parece haber disminuido por el caso de *Waffle House* y ciertamente parece haber aumentado después del caso de *Circuit City*”.<sup>50</sup>

## 7 OBJETIVO

Describir cómo difieren las condiciones de cese de empleados no gerenciales, no profesionales, ejecutivos, gerentes y profesionales.

### El cese o despido

El cese o despido es la sanción más grave que una organización puede imponer a un empleado; por lo tanto, es la forma de acción disciplinaria que se debe considerar de manera más cuidadosa. La experiencia de ser cesado es traumática para los empleados sin importar su puesto en la organización. Pueden experimentar sentimientos de fracaso, temor, frustración y enojo.<sup>51</sup> También es un paso difícil para la persona que toma la decisión de cese.<sup>52</sup> El trauma aumenta al saber que afecta no sólo al empleado, sino a toda una familia. No saber cómo reaccionará el empleado cesado genera mucha ansiedad en el gerente que debe hacer el despido. Recuerde, como se mencionó en el capítulo 11, un empleado que es cesado puede responder con violencia en el lugar de trabajo.

La investigación ha sugerido que el viernes por la tarde es probablemente el mejor momento para despedir a un empleado porque éste tiene el fin de semana para calmarse; de manera ideal, el despido se debe hacer en día de pago, de tal manera que el empleado pueda cobrar su último cheque. Además, despedir a un trabajador al final del día deja poca oportunidad para que surjan discusiones entre el personal restante que pudieran interrumpir el trabajo. Ciertamente, los gerentes deben tratar de planear el cese y no hacerlo con base en las emociones.<sup>53</sup> A pesar de las similitudes en el cese de empleados de diversos niveles, existen diferencias en el cese de empleados no gerenciales, no profesionales, ejecutivos, gerentes y profesionales.

### Cese de empleados no gerenciales y no profesionales

Los empleados que pertenecen a esta categoría no son gerentes ni personas capacitadas profesionalmente como ingenieros o contadores. Por lo general, estos empleados incluyen a los trabajadores del acero, camioneros, vendedores y meseros. Si la empresa está sindicalizada, el procedimiento de cese está bien definido en el acuerdo obrero-patronal. Por ejemplo, beber en el trabajo puede estar definido como un motivo para el despido inmediato. Las faltas, por otro lado pueden requerir tres sanciones por escrito de parte del supervisor antes de poder tomar una medida de cese.

Cuando la empresa está libre de sindicatos, estos trabajadores generalmente son cesados con mayor facilidad. Sin embargo, una historia de ceses injustificados en una empresa ofrece una oportunidad para la sindicalización. En la mayoría de las organizaciones libres de sindicatos, las violaciones que justifican el cese se incluyen en el manual del empleado que proporciona la empresa. En ocasiones, sobre todo en organizaciones

pequeñas, el proceso de cese es informal y el supervisor de primera línea comunica a los trabajadores las acciones que ameritan cese. Sin importar el tamaño de la organización, la administración debe informar a los empleados las acciones que implica el cese.

### **Cese de ejecutivos**

A diferencia de los empleados que ocupan la mayoría de los puestos de una organización, los directores generales no tienen por qué preocuparse de que su puesto sea eliminado. Su principal inquietud es agradar al consejo de administración porque la contratación y el despido del director general es responsabilidad del consejo.<sup>54</sup> De acuerdo con un estudio de 476 empresas en 50 industrias y 25 países, casi la mitad de todos los actuales directores generales han mantenido sus empleos por menos de tres años. En los cinco años anteriores, casi dos tercios de todas las empresas han contratado a un nuevo director general.<sup>55</sup>

Por lo general, los ejecutivos no tienen un procedimiento formal de apelaciones. Las razones del cese pueden no ser tan claras como las del cese de empleados de niveles inferiores. Entre algunas de las razones están las siguientes:

1. *Depresión económica.* A veces, las condiciones económicas pueden obligar a una reducción en el número de ejecutivos.
2. *Reorganización y recorte de personal.* Para mejorar la eficiencia o debido a la fusión con otra organización, una empresa puede reorganizarse o recortar su personal, ocasionando la eliminación de algunos puestos ejecutivos.
3. *Diferencias filosóficas.* Puede surgir una diferencia en la filosofía para realizar los negocios entre un ejecutivo y otros funcionarios clave de la empresa. Para mantener la congruencia de la filosofía gerencial, el ejecutivo debe ser reemplazado.
4. *Disminución de la productividad.* El ejecutivo pudo haber tenido un desempeño satisfactorio en el pasado pero, por diversas razones, ya no puede desempeñar su trabajo como se requiere.

Esta lista no incluye los factores relacionados con actividades ilegales ni las medidas tomadas sin beneficio para la empresa. En estas circunstancias, la empresa no tiene ninguna obligación moral con el ejecutivo cesado. Considere las acciones criminales de los ejecutivos de Enron y WorldCom. Ahora, los ejecutivos deben enfrentar a un consejo de administración hostil que alguna vez estuvo unánimemente de su parte. “El pésimo desempeño no será tolerado”, afirma Barbara Franklin, que sirve en cinco consejos de administración. “Ahora, estamos tratando de adelantarnos y realizar cambios antes de que alguien tenga una crisis absoluta.”<sup>56</sup>

Una organización puede obtener beneficios por el cese de ejecutivos, pero estas acciones también representan una situación potencialmente riesgosa para la empresa. Cesarse a un ejecutivo de alto nivel es una propuesta costosa, a menudo en formas más caras que el mismo paquete de liquidación. El impacto sobre la organización se debe calcular en las relaciones, la productividad, la integridad estratégica y la confianza de los inversionistas, así como en dólares. Muchas corporaciones se preocupan por la posibilidad de crear una imagen negativa que refleje insensibilidad a las necesidades de sus empleados. Tienen que esta reputación dificulte sus esfuerzos para reclutar gerentes altamente capacitados. Además, los ejecutivos cesados han hecho en ocasiones, declaraciones públicas perjudiciales para la reputación de su antiguo empleador.

### **Cese de gerentes de nivel medio e inferior y profesionales**

El grupo de empleados más vulnerable y quizá el más descuidado en cuanto al cese ha sido el de los gerentes de nivel medio e inferior y profesionales que generalmente no son miembros sindicales y por lo tanto, no están protegidos por un acuerdo obrero-patronal. Además, estos empleados carecen de la influencia política que un ejecutivo cesado sí posee. El cese se pudo haber basado en algo tan simple como la actitud o los sentimientos de un superior inmediato en cierto día.

**8** OBJETIVO

Explicar el concepto de empleo a voluntad.

**Empleo a voluntad:**

Un contrato verbal establecido cuando un empleado acepta trabajar para un empleador, pero sin que exista un acuerdo establecido por las partes en cuanto a la duración del empleo.

**Empleo a voluntad**

Aproximadamente en dos de cada tres empleos estadounidenses, la duración del empleo depende casi completamente de que persista la buena voluntad de su empleador.<sup>57</sup> Los empleados que caen dentro de esta categoría se conocen como *empleados a voluntad*. El **empleo a voluntad** es un contrato verbal establecido cuando un empleado acepta trabajar para un empleador, pero sin que exista un acuerdo establecido por las partes en cuanto a la duración.<sup>58</sup> Por lo general, gran parte del sistema legal estadounidense presume que los trabajos de estos empleados pueden ser terminados a voluntad del empleador y que estos empleados tienen el mismo derecho de dejar sus empleos en cualquier momento.<sup>59</sup> Históricamente, debido al precedente del Common-Law en Estados Unidos, el empleo de duración indefinida podía en general, ser terminado a voluntad de cualquier de las partes.

Aunque el concepto de empleo a voluntad se ha deteriorado un poco en los últimos años, una decisión reciente de la Suprema Corte de Justicia de California puede haber revertido la tendencia. Anteriormente, en el fallo de referencia de 1988 del caso *Foley contra Interactive Data Corporation*, los empleados que cumplieran con ciertos criterios, como antigüedad, promociones, incrementos salariales y revisiones favorables, podían mostrar un contrato “implícito de hecho” y ser despedidos sólo por una causa justificada.<sup>60</sup> En el caso *Guz contra Bechtel National, Inc.*, los criterios del caso *Foley* establecidos algunos años antes no “constituyen en sí mismos una garantía contractual de protección del empleo en el futuro”, opinaron los jueces. Dado que los documentos del personal redactados por Bechtel “no imponían restricciones sobre las prerrogativas de la empresa para eliminar empleos o unidades de trabajo, por alguna o ninguna razón”, Guz no tenía un caso de contrato implícito que presentar ante un jurado.<sup>61</sup>

El tiempo decidirá lo que suceda con el concepto del empleo a voluntad. No obstante, por lo menos 20 estados de Maine a Hawai limitan los despidos en circunstancias particulares.<sup>62</sup> Algunas cortes han decidido que los ceses de los empleados a voluntad son ilegales si son contrarios a las nociones generales de la *política pública* aceptable o si se hacen de *mala fe*. Los jueces, legisladores y empleados están cada vez más dispuestos a desafiar los rígidos conceptos de la ilimitada discreción del empleador.

Los empleadores pueden hacer ciertas cosas que los ayuden a protegerse contra los litigios por despidos injustificados basados en una fisura del contrato de empleo implícito. Las declaraciones en documentos como solicitudes de empleo<sup>63</sup> y manuales de políticas que sugieran seguridad del empleo o empleo permanente se deben evitar si es que los empleadores desean minimizar las demandas por despidos injustificados.<sup>64</sup> Una persona no debe ser empleada sin un reconocimiento firmado de la renuncia a voluntad (recuerde la solicitud de Conoco Inc. que presenta el capítulo 6). Además, el manual de políticas debe expresarla con claridad en letras más grandes de lo normal y en negritas, de tal manera que sea evidente para el empleado que es una relación a voluntad.<sup>65</sup> Entre otras directrices que ayudan a las organizaciones a evitar demandas por ceses injustificados están definir las tareas del trabajador, proporcionar buena retroalimentación en forma constante y realizar regularmente evaluaciones realistas del desempeño.

**9** OBJETIVO

Describir la democión o descenso como una alternativa al cese.

**Democión:**

El proceso que consiste en cambiar a un trabajador a un nivel inferior de obligaciones y responsabilidades, lo cual implica comúnmente una reducción del pago.

**Democión o descenso como una alternativa al cese**

Con frecuencia, el cese es la solución cuando una persona no es capaz de desempeñar su empleo satisfactoriamente. Sin embargo, en ocasiones, las demociones se usan como una alternativa a los despidos, sobre todo cuando se trata de un empleado con mucha antigüedad. El empleado pudo haber tenido un desempeño satisfactorio durante muchos años, pero su productividad comenzó a declinar por diversas razones. Quizá, el trabajador ya no es apto físicamente para desempeñar el puesto o ya no está dispuesto a trabajar las largas jornadas que el empleo requiere.

La **democión** es el proceso que consiste en cambiar a un trabajador a un nivel inferior de obligaciones y responsabilidades, lo cual implica comúnmente una reducción del pago. A medida que las empresas recortan su personal y reducen el número de niveles de la estructura organizacional, se eliminan los puestos que ocupaban empleados altamente calificados. En ocasiones, para no perder a un empleado valioso, las empresas le ofrecen un puesto de menor nivel con el mismo salario.

Las emociones se alteran cuando un empleado sufre una democión. La persona que la experimenta puede sufrir la pérdida de respeto de sus colegas y sentirse traicionada, avergonzada, enojada y decepcionada.<sup>66</sup> Además, la productividad del empleado puede disminuir todavía más. Por estas razones, la democión se debe usar con mucha precaución. Si se elige en vez del cese, es necesario esforzarse en proteger la autoestima del empleado. Se le puede preguntar cómo le gustaría manejar el anuncio de la democión. Se debe proyectar una imagen positiva del valor del trabajador para la empresa.

El manejo de las demociones en una organización sindicalizada usualmente se especifica con claridad en el acuerdo obrero-patronal. Si se debe tomar la decisión de efectuar la democión de un trabajador por un desempeño insatisfactorio, se debe informar al sindicato de esta intención y comunicarle las razones específicas de la misma. Con frecuencia, la democión será cuestionada y abordada a través del procedimiento formal de quejas. Se requiere documentación para respaldarla. Aún con los problemas relacionados con la democión, es más fácil efectuarla que realizar un despido. Además, es con frecuencia, menos devastadora para el empleado. Sin embargo, lo opuesto puede ser cierto para la organización si la democión genera una mala voluntad persistente y amargura en el empleado.

## 10 OBJETIVO

Explicar los despidos en el ambiente actual.

### Despidos en el ambiente actual

Es raro que las noticias de negocios de hoy en día no informen sobre despidos adicionales. Cerca de dos millones de empleos en Estados Unidos se perdieron en 2001 y se efectuaron 255,000 recortes de empleos adicionales en el primer trimestre de 2002.<sup>67</sup> Incluso McDonald's Corporation, un icono de la comida rápida, planea eliminar 600 empleos corporativos, cerrar alrededor de 175 restaurantes y terminar o reestructurar sus operaciones en siete países no identificados en el Medio Oriente y América Latina.<sup>68</sup> Mediante despidos, paquetes de retiro y ventas de divisiones o subsidiarias, Lucent ha reducido su fuerza laboral de una cifra alta de 150,000 empleados a un total actual de cerca de 40,000.<sup>69</sup> Más de 1,300 despidos masivos (cuya definición es el cese de más de 50 empleados a la vez) ocurrieron en Estados Unidos en el tercer trimestre de 2002, según las estadísticas del Departamento del Trabajo.<sup>70</sup> El recorte de 1.466 millones de empleos en 2002 ha sido el segundo total de despidos por año más grande que se ha registrado.<sup>71</sup> En el pasado, el recorte de personal perjudicaba sobre todo a los trabajadores de cuello azul. Recientemente, los recortes se orientan hacia los trabajadores de cuello blanco<sup>72</sup> y éstos son con frecuencia jóvenes profesionistas.<sup>73</sup> Según John A. Challenger, de Challenger, Gray & Christmas, una empresa de recolocaciones con sede en Chicago, "Es probable que no veamos una reactivación de las contrataciones de trabajadores base". En vez de eso, las empresas "dependerán cada vez más de una fuerza laboral justo a tiempo de trabajadores por contrato y eventuales".<sup>74</sup> Además, los incrementos significativos de la productividad han permitido a las empresas producir más con menos empleados.

Una tendencia que se espera que continúe es el aumento del número de despidos y las demandas consecuentes de discriminación por motivos de edad.<sup>75</sup> Si un número desproporcionado de empleados sujetos a despidos caen en una categoría racial, de edad u otra categoría protegida, entonces las decisiones de despidos se deben reconsiderar. Para evitar que un despido desencadene una demanda, los criterios para realizar los despidos no deben ser discriminatorios. Si los despidos se basan en el desempeño, es importante asegurarse de que los trabajadores despedidos tengan evaluaciones de desempeño más bajas que los trabajadores que permanecen en la empresa. Se debe seguir un proceso de dos pasos. Un grupo de gerentes debe realizar las evaluaciones del desempeño y otro grupo debe seleccionar a los empleados que serán cesados. Con frecuencia por medio de este proceso se evitan posibles demandas.<sup>76</sup>

Otro problema es que cuando las empresas realizan despidos masivos, tratan de eliminar al personal de niveles salariales altos. Los empleados que generalmente ocupan estos puestos tienen 40 años o más. Así que, si estos trabajadores de mayor edad son despedidos en forma desproporcionada con relación a los trabajadores más jóvenes, pueden interponer una demanda con un impacto desigual.<sup>77</sup> El impacto de los despidos de directivos puede ser especialmente traumático, ya que con frecuencia, el empleado ha permanecido con la empresa durante muchos años.<sup>78</sup>

## Procedimientos de despido y recontractación

Incluso en este ambiente de cambios acelerados, las recontractaciones en ocasiones, son necesarias. Tanto si la empresa es sindicalizada como no sindicalizada, se deben desarrollar procedimientos de despido y recontractación cuidadosamente. Los trabajadores deben entender cuando son contratados cómo funcionará el sistema en caso de un despido. Cuando la empresa es sindicalizada, los procedimientos de despido se definen claramente en el acuerdo obrero-patronal. La antigüedad es generalmente la base para realizar los despidos, siendo los empleados con menos antigüedad los que son despedidos primero. El acuerdo puede incluir también un *procedimiento de comparación* claramente definido. Cuando se eliminan puestos de alto nivel, el personal que los ocupa tiene el derecho de compararse con los trabajadores que ocupan puestos en niveles inferiores, suponiendo que posean las calificaciones adecuadas para el puesto de nivel más bajo. Cuando la comparación ocurre, la composición de la fuerza laboral se altera. Los procedimientos para la recontractación de empleados despedidos también se describen en el acuerdo obrero-patronal. De nuevo, la antigüedad es comúnmente la base para la recontractación de los trabajadores, siendo los empleados con más antigüedad los que son recontractados primero.

Las empresas libres de sindicatos deben establecer procedimientos de despido antes de tomar la decisión de despedir empleados. En empresas libres de sindicatos, la productividad del empleado es usualmente un aspecto clave a considerar. Cuando la productividad es el factor principal, la administración debe tener cuidado de garantizar que la productividad y no el favoritismo, es la base real de la decisión de los despidos. Los trabajadores tienen una percepción exacta de su propio nivel de productividad y del nivel de sus colegas. Por lo tanto, es importante definir con exactitud tanto la antigüedad como los aspectos de productividad mucho antes que realizar cualquier despido.

## Colocación externa u outplacement

Algunas organizaciones han establecido medios sistemáticos para ayudar a los empleados despedidos a encontrar empleo. El uso de la colocación externa u outplacement comenzó a nivel ejecutivo, pero también se ha usado en otros niveles organizacionales. En la **colocación externa**, a los empleados despedidos se les ayuda a encontrar empleo en cualquier otra parte. Por medio de la colocación externa, la empresa trata de suavizar el impacto del desplazamiento.<sup>79</sup> Algunos de los servicios proporcionados por la colocación externa de grupos son los siguientes:

- Una sección financiera que abarca opciones de pensión, prestaciones de Seguridad Social, gastos por entrevistas y negociaciones de salarios.
- Guía de carreras, usando quizá pruebas y software de perfiles de personalidad y de aptitudes e intereses.
- Instrucción en técnicas de autoevaluación, que ayudan en el reconocimiento de las habilidades, conocimientos, experiencia y otras cualidades que los reclutadores pueden requerir.
- Tutoría en técnicas de promoción personal, investigación y obtención de acceso a empleadores potenciales.
- Ayuda para entender las técnicas para presentar entrevistas exitosas.
- Desarrollo de planes de acción personales y apoyo continuo.<sup>80</sup>

La contratación externa no se usa hoy tanto como en el pasado. Cuando el concepto se introdujo por primera vez, se usaba con empleados específicos, usualmente ejecutivos. Cuando se introdujo para abordar las necesidades de grupos más grandes, aún así era percibido como una respuesta a un acontecimiento único. Como se mencionó en el capítulo 1, la persona promedio que se gradúa de la universidad actualmente, enfrenta de cinco a siete cambios de carrera (de carrera, no de empleador) en sus años laborales. El sistema de colocación externa se diseñó para guiar a las personas de un empleo a otro similar, no para el ambiente que los trabajadores enfrentan en la actualidad. Desde la llegada del reclutamiento por Internet, la búsqueda de empleo, la redacción de currícula y la investigación de empresas están disponibles sin la necesidad de una empresa de colocación externa.<sup>81</sup>

### Colocación externa u outplacement:

El procedimiento que realiza una empresa para ayudar a un empleado despedido a encontrar empleo en cualquier otra parte.



Web Wisdom  
CareerSoar

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

Este sitio Web proporciona servicios de transición de carrera y soluciones empresariales a la medida para satisfacer las necesidades de individuos y organizaciones.



## 11 OBJETIVO

Describir las transferencias, las promociones, las renunciaciones y los retiros como factores que influyen en las relaciones internas con los empleados.

### Transferencia:

El movimiento lateral de un trabajador dentro de una organización.

### Promoción:

El cambio de una persona a un puesto de nivel más alto dentro de una organización.

## Transferencias, promociones, renunciaciones y retiros

Una gran parte de las relaciones internas con los empleados tiene que ver con las transferencias, las promociones, las renunciaciones y los retiros.

### Transferencias

El movimiento lateral de un trabajador dentro de una organización se conoce como una **transferencia**. Ésta puede ser iniciada tanto por el empleado o por la empresa. El proceso no implica que una persona reciba una promoción o sufra una democión. Las transferencias tienen varios propósitos. En primer lugar, las empresas las consideran necesarias para la reorganización. Se crean y eliminan departamentos en respuesta a las necesidades de la empresa. Para llenar los puestos que se crean debido a la reorganización, la empresa debe trasladar a los empleados sin promoverlos. Las recolocaciones son mucho más comunes por transferencias que por promociones.<sup>82</sup> Una situación similar existe cuando se cierra una oficina o departamento. En vez de cesar a los empleados valiosos, la administración los transfiere a otras áreas dentro de la organización. Estas transferencias implican transferir a un empleado a otro escritorio en la misma oficina o a un lugar ubicado en cualquier parte del mundo.

Una segunda razón para las transferencias es que haya puestos disponibles en los canales principales de promoción. Las empresas comúnmente se organizan en una estructura jerárquica semejante a una pirámide. Cada promoción sucesiva es más difícil de obtener porque existen menos puestos. En ocasiones, los trabajadores muy productivos, pero que no pueden ser promovidos, bloquean los canales de promoción y otros trabajadores calificados de la organización encuentran bloqueadas sus oportunidades de promoción. Cuando esto sucede, los gerentes más capaces de una empresa pueden buscar empleo en otro lado. Para mantener abiertos los canales de promoción, la empresa puede decidir transferir a los empleados que no pueden ser promovidos, pero que son productivos en su nivel organizacional.

Otra razón de las transferencias es satisfacer los deseos personales de los empleados. Las razones para desear una transferencia son numerosas. Un empleado puede necesitar acompañar a su cónyuge transferido a una nueva ubicación, o trabajar cerca de su hogar para cuidar de sus padres ancianos o bien le disgusta recorrer largas distancias de ida y vuelta al trabajo. Factores como éstos pueden ser tan importantes que los empleados pueden renunciar si no se aprueba una transferencia solicitada. En vez de arriesgarse a perder a un empleado valioso, la empresa acepta la transferencia.

Las transferencias también son un medio eficaz para manejar choques de personalidad. Simplemente, algunas personas no se llevan bien con otras. Como cada una de estas personas puede ser un empleado valioso, la transferencia puede ser una solución adecuada para el problema. Pero los gerentes deben ser cautelosos con el síndrome de *el pasto siempre es más verde del otro lado de la barda*. Cuando algunos trabajadores encuentran un problema temporal, solicitan inmediatamente una transferencia incluso antes de tratar de resolverlo.

Por último, debido al número limitado de niveles gerenciales, es necesario que los gerentes adquieran una amplia gama de experiencias antes de lograr una promoción. Los empleados que desean ascender con frecuencia exploran posibles cambios laterales para aprender nuevas habilidades.

Si el trabajador inicia la solicitud de transferencia, ésta se debe analizar en cuanto a lo que es más conveniente tanto para la empresa como para el empleado, ya que es probable que haya rupturas cuando el empleado es transferido. Por ejemplo, quizá no haya un empleado calificado disponible para ocupar el puesto vacante. La administración debe establecer políticas claras con relación a las transferencias. Estas políticas permiten a los trabajadores conocer de antemano cuándo es probable que se apruebe una solicitud de transferencia y cuáles serán sus repercusiones. Por ejemplo, si la transferencia es por motivos personales, algunas empresas no pagan costos de mudanza. La organización debe definir con claridad si pagará o no estos gastos.

### Promociones

Una **promoción** es el cambio de una persona a un puesto de nivel más alto dentro de una organización. El término *promoción* es una de las palabras que tienen más significado

emocional en el campo de la administración de recursos humanos. Una persona que recibe una promoción normalmente obtiene remuneraciones económicas adicionales, así como el estímulo personal relacionado con el logro y el cumplimiento. La mayoría de los empleados se sienten bien al ser promovidos. Pero, por cada empleado que recibe una promoción, quizá haya otros que no fueron seleccionados. Si estos empleados deseaban mucho la promoción o su candidato favorito fue ignorado, pueden disminuir su desempeño e incluso renunciar. Si el consenso de los empleados directamente involucrados es que se promovió a la persona equivocada, se puede generar mucho resentimiento.

## Renuncias

Aunque una empresa esté totalmente comprometida a transformar su ambiente en un buen lugar de trabajo, habrá trabajadores que renuncien. Algunos empleados no observan oportunidades de promoción, o por lo menos no las suficientes, y por lo tanto, decidirán irse. Cierta cantidad de rotación de empleados es saludable para una organización y con frecuencia es necesaria para proporcionar a los empleados la oportunidad de satisfacer los objetivos de sus carreras. Sin embargo, cuando la rotación de personal se vuelve excesiva, la empresa debe hacer algo para reducirla. Los empleados más calificados son los que renuncian con más frecuencia porque tienen mayor movilidad.<sup>83</sup> Por otro lado, los empleados poco calificados parecen nunca irse. Si un número excesivo de trabajadores competentes y altamente calificados abandona una empresa, se debe encontrar una solución para revertir la tendencia.

**La entrevista de salida: análisis de renuncias voluntarias.** Incluso en épocas de recesión económica, la rotación de empleados no deseada es uno de los problemas de negocios más importantes y costosos que enfrentan las empresas y éstas se esfuerzan constantemente en determinar por qué los empleados más productivos renuncian para aceptar otro empleo en alguna otra parte.<sup>84</sup> Cuando una empresa desea determinar las razones reales por las que los empleados deciden irse, puede usar la entrevista de salida y/o el cuestionario posterior a la salida. Una **entrevista de salida** es un medio para descubrir las razones reales por las que las personas dejan sus empleos, proporcionando información a la organización sobre la manera de corregir las causas del descontento y reducir la rotación de personal.<sup>85</sup> La razón más común que dan los empleados para aceptar colaborar en otra empresa es un salario más alto. Sin embargo, esta explicación puede no revelar otros puntos débiles de la organización.<sup>86</sup> Sólo después de determinar la razón “real” de la renuncia, una empresa puede desarrollar una estrategia para resolver el problema.<sup>87</sup>

Con frecuencia, una tercera parte, como una persona del departamento de RH conduce la entrevista de salida. Se recurre a una tercera parte porque muchos ex empleados no revelarán sus problemas a sus antiguos empleadores. La entrevista de salida típica sigue el siguiente formato:

- Establecer un buen entendimiento mutuo.
- Expresar el propósito de la entrevista.
- Explorar las actitudes del empleado con relación a su empleo anterior.
- Explorar las razones del trabajador para abandonar la empresa.
- Comparar el empleo antiguo con el nuevo.
- Registrar los cambios que recomienda el empleado.
- Concluir la entrevista.<sup>88</sup>

Las entrevistas de salida que durante un periodo de tiempo se realizan correctamente ofrecen mucha información sobre los motivos de las renuncias de los empleados. Con frecuencia, se identifican patrones que descubren puntos débiles en el sistema de administración de recursos humanos de la empresa. El conocimiento del problema permite tomar medidas correctivas. Además, la entrevista de salida ayuda a identificar necesidades de capacitación y desarrollo, diseñar objetivos de planificación estratégica e identificar las áreas donde se requieren cambios.

Quando se utiliza un *cuestionario posterior a la salida*, éste se envía a los ex empleados varias semanas después de que salieron de la organización. Generalmente, ya están trabajando en sus nuevas empresas. El cuestionario se diseña para obtener la verdadera razón de la salida del empleado. Se proporciona suficiente espacio en blanco para que el ex empleado exprese

### Entrevista de salida:

Un medio para descubrir las razones reales por las que las personas dejan sus empleos, proporcionando información a la organización sobre la manera de corregir las causas del descontento y reducir la rotación de personal.



Web Wisdom

Administración de la retención

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

Este sitio Web pertenece a una empresa que realiza entrevistas de salida en línea.

sus sentimientos y percepciones en cuanto al empleo y la organización. Una ventaja de este enfoque es que los empleados ya no están en la empresa y pueden responder las preguntas con mayor libertad. Una desventaja es que el entrevistador no está presente para interpretar e investigar las verdaderas razones por las que la persona abandonó la empresa.

**Encuestas de actitudes: un medio para retener a los empleados de calidad.** Las entrevistas de salida y posteriores a la salida proporcionan información valiosa para mejorar las prácticas de la administración de recursos humanos. Sin embargo, el problema es que estos enfoques son reacciones a acontecimientos que son perjudiciales para la organización. Las personas que uno desea conservar pueden ser las que están siendo entrevistadas o completando cuestionarios.

#### **Encuesta de actitudes:**

Una encuesta que busca respuestas de los empleados para determinar sus sentimientos hacia asuntos como el trabajo que realizan, su supervisor, su ambiente de trabajo, la flexibilidad en el lugar de trabajo, las oportunidades de progreso, las oportunidades de capacitación y desarrollo y el sistema de compensación de la empresa.

Un enfoque alternativo y proactivo es aplicar encuestas de actitudes (la retroalimentación por medio de encuestas se describió en el capítulo 7). Las **encuestas de actitudes** buscan respuestas de los empleados para determinar sus sentimientos hacia asuntos como el trabajo que realizan, su supervisor, su ambiente de trabajo, la flexibilidad en el lugar de trabajo, las oportunidades de progreso, las oportunidades de capacitación y desarrollo, y el sistema de compensación de la empresa. Dado que algunos empleados desean que sus respuestas sean confidenciales, se deben hacer esfuerzos para garantizar su anonimato. Para lograr esto, puede ser necesario que una tercera parte aplique la encuesta. Sin importar cómo se maneje el proceso, es evidente que las encuestas de actitudes tienen el potencial de mejorar las prácticas gerenciales. Por esta razón se usan ampliamente a través de la industria.<sup>89</sup>

A los empleados se les debe comunicar el propósito de la encuesta. El hecho de aplicar una encuesta comunica a los empleados que la administración se interesa en sus problemas y desea saber cuáles son para resolverlos si es posible. El análisis de los resultados de la encuesta aplicada a varios subgrupos y su comparación con la población total del empresa pueden revelar áreas que deben investigarse y problemas que necesitan solución. Por ejemplo, los resultados de la encuesta del turno nocturno de producción, se podrían comparar con los del turno matutino. Si surgen problemas, la administración debe estar dispuesta a realizar los cambios necesarios. Si la encuesta no produce alguna mejoría, el proceso puede desmotivar a los empleados y las futuras encuestas no proporcionarán datos útiles.

**Aviso de renuncia por adelantado.** A la mayoría de las empresas les gustaría que los trabajadores que dejan la empresa comuniquen su renuncia por lo menos con dos semanas de anticipación.<sup>90</sup> No obstante, es deseable un aviso con un mes anticipación en el caso de renuncias de empleados profesionales y gerenciales. Cuando la empresa desea que se le notifique, la política se debe comunicar con claridad a todos los empleados. Si desean que los empleados que renuncian den aviso por adelantado, las empresas tienen ciertas obligaciones. Por ejemplo, suponga que un trabajador que da aviso es cesado inmediatamente. Los rumores de esta acción se diseminarán rápidamente a otros empleados. Más tarde, si deciden renunciar, no lo comunicarán por adelantado.

Además, se debe evitar tratar a los empleados que se van de la empresa como ciudadanos de segunda clase.<sup>91</sup> Sin embargo, permitir a un trabajador permanecer en el empleo una vez que ha presentado su renuncia puede generar algunos problemas. Si existen malos sentimientos entre el empleado y el supervisor o la empresa, el trabajador que renuncia puede ser una influencia negativa. De manera selectiva, la empresa podría desear pagar a algunos empleados el tiempo de notificación y pedirles que se vayan inmediatamente.<sup>92</sup>

## **Retiros**

Muchos empleados que han trabajado durante largos años dejan una organización por medio del retiro. Los planes de retiro se basan en llegar a cierta edad, trabajar determinado número de años para la empresa o ambas situaciones. Al momento de su retiro, los empleados generalmente reciben una compensación que proviene de un plan de prestaciones definidas o un plan de contribuciones definidas, los cuales fueron analizados en el capítulo 10.

En ocasiones, a los empleados se les ofrece un retiro temprano antes de que cumplan con el requisito normal de antigüedad de la organización. Históricamente, el retiro anticipado ha sido considerado como una solución atractiva cuando se han tenido que realizar recortes de personal. Los planes de retiro anticipados, que adquirieron popularidad en la década de los ochenta, eran atractivos para los trabajadores de edad que se enfrentaban a despidos. También daban a las empresas una alternativa para evitar los comunicados

negativos de prensa relacionados con los despidos. El año pasado, empresas como Procter & Gamble Co., Tribune Co., y Lucent Technologies Inc., ofrecieron retiros anticipados a miles de trabajadores.<sup>93</sup> El Servicio Postal de Estados Unidos está solicitando autorización para ofrecer retiros anticipados a cerca de 58,000 trabajadores.<sup>94</sup> Hewlett-Packard planea eliminar 10,000 empleos y se espera que alrededor de 4,000 de los recortes provengan de su programa de retiro anticipado voluntario, que es bastante generoso.<sup>95</sup>

Desde el punto de vista de una organización, el retiro anticipado también tiene un lado negativo y por eso las empresas están poco dispuestas a utilizarlos. “Estoy viendo menos retiros anticipados”, comenta Bernardette Kenny, de la empresa de recolocaciones Lee Hecht Harrison. Desde un punto de vista práctico, en condiciones económicas limitadas, muchas empresas no pueden pagar paquetes de retiro anticipado.<sup>96</sup> Otra razón del declive es que actualmente los trabajadores tienen planes de contribución definida, como los 401(k). Algunos trabajadores son demasiado jóvenes para usar la cuenta y otros tienen temor de usarla porque el monto se puede reducir demasiado a medida que los empleados envejecen. Probablemente, una de las razones principales por la que las empresas prefieren los despidos en vez de los paquetes de retiro es que los despidos son más económicos y ya no reciben tanta publicidad como en el pasado. Además, con frecuencia, los mejores trabajadores dejan la empresa cuando se proporcionan retiros anticipados.<sup>97</sup>

## 12 OBJETIVO

Explicar los métodos para evaluar las funciones de la administración de recursos humanos.

### Evaluación de la función de la administración de recursos humanos

Una encuesta reciente realizada por la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM) reveló que la mayoría de las organizaciones desean una forma para medir el costo de las nuevas contrataciones. Sin embargo, sólo cerca de la mitad determina realmente esos gastos. La encuesta descubrió que el 83 por ciento considera que dicha fórmula es extremadamente importante. Sin embargo, el 45 por ciento todavía no calcula los costos de contratación y reclutamiento.<sup>98</sup>

“Cada vez más personas están convencidas de que la manera en que una empresa maneja a sus empleados hace la diferencia en el resultado final del análisis financiero”, opina Stephen Gates, investigador principal de la Unidad de Investigación de Estrategias de Recursos Humanos y Gestión de Capacidades de la Oficina de la Conferencia. “Pero las personas son quizá el más desafiante de todos los activos que se deben medir y manejar. Contribuyen al valor de una empresa mediante lo que producen con sus capacidades, habilidades para relacionarse y valores.”<sup>99</sup> El éxito de cualquier organización depende no sólo de la formulación y ejecución de planes excelentes, sino también de la evaluación continua del progreso hacia el logro de objetivos específicos. Para una organización en conjunto, la evaluación se realiza en cuanto a índices de rentabilidad, incrementos de ventas, penetración en el mercado y una serie de otros factores.

¿Cómo debe una organización evaluar su función de administración de recursos humanos? Una auditoría interna de RH de las áreas funcionales es un buen lugar para empezar.<sup>100</sup> En esta auditoría, el objetivo es determinar qué tan bien se maneja una función para que constituya un valor agregado. ¿Existen medidas o indicadores específicos que revelen qué tan bien cumple esta función con sus responsabilidades y apoya los esfuerzos de la organización para lograr sus objetivos? Los dos métodos básicos que se usan para evaluar las actividades de la administración de recursos humanos son las listas de control y las medidas cuantitativas.

El enfoque de lista de control plantea una serie de preguntas cuya respuesta es *sí* o *no*. Este método consiste en determinar si se han reconocido actividades importantes y de ser así, si éstas se están desempeñando. Básicamente, la lista de control es una evaluación de lo que se debe hacer y el grado en que se lleva a cabo. La tabla 14.3 muestra algunas preguntas típicas de la lista de control de recursos humanos. Cuantas más respuestas positivas haya, mejor será la evaluación; las respuestas negativas indican áreas o actividades donde se requiere seguimiento o trabajo adicional para aumentar la eficacia de la ARH (Administración de Recursos Humanos). Las organizaciones que decidan usar este enfoque de evaluación plantearán muchas otras preguntas. El método de lista de control es un instrumento de evaluación interna y podría ser considerado como un primer paso en la auditoría.

**Tabla 14.3 Preguntas típicas de la lista de control de recursos humanos**

- ¿Se presentan a tiempo todos los informes legalmente obligatorios a los organismos que los exigen?
- ¿Se han desarrollado métodos y procedimientos formalizados para realizar el análisis de puesto?
- ¿Se realizan pronósticos de las necesidades de recursos humanos por lo menos anualmente?
- ¿Está integrado eficazmente el proceso de reclutamiento con la planeación de recursos humanos?
- ¿Concuerda la forma de solicitud con las normas legales y de acción afirmativa aplicables?
- ¿Son evaluados todos los empleados por lo menos anualmente?
- ¿Se conservan inventarios de habilidades de todos los empleados?
- ¿Se comunican claramente las oportunidades de carrera a todos los empleados?

El otro método para evaluar el desempeño de las actividades de recursos humanos es cuantitativo. Se basa en la acumulación de varios tipos de datos numéricos y el cálculo de ciertos índices que se obtienen de ellos. Los datos numéricos son útiles principalmente como un indicador de niveles de actividad y tendencias. Los indicadores muestran resultados que son importantes en sí mismos, pero que también revelan tendencias (cuando se mantienen durante un periodo de tiempo) que pueden ser incluso más importantes. Las posibles áreas de recursos humanos que se deben rastrear son el reclutamiento, la rotación de empleados, el ausentismo, los niveles salariales, la ayuda temporal, el tiempo extra, el desempleo, el seguro y la compensación de los trabajadores. Por ejemplo, ¿cuál es el costo de reclutar una habilidad en particular? ¿Es un método de reclutamiento superior a otro? Las agencias de empleo se usan comúnmente, pero son costosas, así que, ¿podrían ser otros métodos más rentables?<sup>101</sup> La tabla 14.4 enumera algunos ejemplos de medidas cuantitativas para la administración de recursos humanos.

A continuación, presentamos un ejemplo detallado de un análisis cuantitativo. Para ayudar a calcular una cifra más precisa de tal manera que las empresas pueden crear estándares de comparación y asignar recursos adecuadamente para la retención y el reclutamiento de empleados, la empresa consultora Kepner-Tregoe, Inc. desarrolló una fórmula para calcular el costo de la rotación de personal. La fórmula del costo de rotación incluye las siguientes mediciones:<sup>102</sup>

**Tabla 14.4 Ejemplos de medidas cuantitativas para la administración de recursos humanos**

- Índice de selección de mujeres y minorías.
- Índice de promoción de mujeres y minorías.
- Índice de cese de mujeres y minorías.
- Porcentaje de contratación de mujeres y minorías.
- Porcentaje de mujeres y minorías en la fuerza laboral.
- Pronóstico de necesidades en comparación con las necesidades reales de recursos humanos.
- Pronóstico de disponibilidad en comparación con la disponibilidad real de recursos humanos.
- Costo de reclutamiento promedio por solicitante.
- Costo de reclutamiento promedio por empleado contratado.
- Porcentaje de puestos ocupados internamente.
- Costo de evaluación promedio por solicitante.
- Porcentaje de evaluaciones requeridas terminadas realmente.
- Porcentaje de empleados clasificados en la categoría de desempeño más alto.
- Porcentaje de apelación de evaluaciones.
- Porcentaje de rotación de personal.
- Porcentaje de retención de nuevas contrataciones.
- Porcentaje de nuevas contrataciones perdidas.

## Una Perspectiva Global

### Obtención de información para apoyar la acción disciplinaria

Las empresas multinacionales enfrentan retos significativos cuando tratan de fomentar la denuncia de irregularidades a través de diversas culturas. Existen varios factores culturales que impiden a los empleados internacionales informar sobre la conducta errónea. En algunas partes de Asia Oriental, los miembros de la corporación son una familia; si usted los ve como miembros familiares, no es correcto reportarlos. En Japón, el empleo vitalicio y un sistema de antigüedad rígido impiden que los trabajadores cuestionen las decisiones de la administración, estipulando, en cambio, que los empleados deben mostrar lealtad ilimitada a sus colegas. En Corea, la lealtad de un subordinado a un superior es incluso mayor que su lealtad a la empresa. En China, los intentos para introducir líneas directas corporativas recuerdan a los empleados los horrores de la Revolución Cultural cuando se animaba a los ciudadanos a reportar "actividades ilegales" a las autoridades, lo que ocasionó que los niños reportaran a sus padres, los estudiantes a sus maestros y los vecinos a otros vecinos. En Alemania, fomentar los informes anónimos o confidenciales recuerda las tácticas de la Gestapo de la Segunda Guerra Mundial. La aversión a la denuncia de irregularidades aumentó por las recientes revelaciones de las redes de informantes de gran alcance de la Stasi en la antigua Alemania Oriental.<sup>103</sup>

Muchos husos horarios e idiomas también impiden a los empleados internacionales el uso del recurso corporativo de la denuncia de irregularidades. Los números 800 y las llamadas internacionales por cobrar, o no funcionan o se desconocen en muchos países. En algunos lugares, incluso conseguir un teléfono puede ser difícil. Guy Dehn, director de Public Concern at Work con sede en el Reino Unido, sostuvo en una entrevista reciente, "Si usted está en una villa al norte de Indonesia, ¿dónde conseguirá un teléfono para llamar a la línea de alerta? ¿En un teléfono público donde otros están escuchando?"<sup>104</sup>

La información tiende a filtrarse a través de redes informales en Hong Kong, Taiwán y China y el futuro de la denuncia de irregularidades se vuelve difícil. Además de la amenaza real de perder un empleo, los denunciadores de irregularidades también pueden estar sujetos a sanciones legales y a la pérdida de reputación personal. Los denunciadores de irregularidades en Rusia se exponen a sí mismos a una posible persecución (legal o criminal) de parte de los gerentes o propietarios de las empresas. Por último, en ciertas partes del mundo, existen informes sobre el asesinato de empleados en diversos países, incluyendo desde Rusia hasta Guatemala, por exhibir la corrupción.<sup>105</sup>

- Seleccionar un departamento o función laboral que tenga una rotación elevada.
- Usar una cifra real o calcular el número de personas que dejaron la empresa en los últimos 12 meses; anote ese número en la línea 4.
- El costo promedio de la rotación de empleados es del 25 por ciento del salario anual de un empleado (línea 1) más el costo de las prestaciones (línea 2). Comúnmente, las prestaciones suman alrededor del 30 por ciento de los salarios (el costo total de un paquete completo de prestaciones en el nivel más alto de la nómina). El costo total por empleado (línea 3) es la suma de las líneas 1 y 2.

1. Salario anual: \_\_\_\_\_  $\times$  .25 = \_\_\_\_\_.
2. Prestaciones anuales: \_\_\_\_\_  $\times$  .30 = \_\_\_\_\_.
3. Costo de rotación total por empleado (línea 1 + 2) = \_\_\_\_\_.
4. Número total de empleados que dejaron la empresa = \_\_\_\_\_.
5. Costo total de la rotación de empleados (línea 3  $\times$  línea 4) = \_\_\_\_\_.

Actualmente, es importante que los recursos humanos reciban el mismo grado de evaluación de costos que las operaciones.

## Resumen

### 1. Analizar los argumentos a favor y en contra del downsizing o recorte de personal.

En algunos casos, el downsizing ha tenido éxito. Ése sería el caso de una empresa que vendiera activos poco rentables y la razón para reducir la nómina fuera mejorar la rentabilidad. Sin embargo, el downsizing no siempre revierte la situación de una empresa. El motivo es que no resuelve las causas fundamentales de los problemas. Algunas organizaciones no han desarrollado una estrategia adecuada para recuperarse después del downsizing; en vez de eso, se concentran en la reducción de costos, que solamente ataca un síntoma del problema.

### 2. Definir el término *relaciones internas con los empleados*.

Las relaciones internas con los empleados comprenden las actividades de la administración de recursos humanos relacionadas con el movimiento de los trabajadores dentro de la empresa después de convertirse en miembros de la organización. Incluyen las acciones de promoción, transferencia, democión, renuncia, baja, despido y retiro. La disciplina y la acción disciplinarias también están incluidas.

### 3. Explicar los términos *disciplina y acción disciplinaria*.

La disciplina es el estado de autocontrol y de conducta ordenada de los empleados que está presente en una organización e indica el grado real de trabajo en equipo que existe. La acción disciplinaria ocurre cuando se impone una sanción a un empleado que no cumple con las normas establecidas.

### 4. Explicar cómo se conduce el manejo de quejas bajo un acuerdo de contrato colectivo.

El procedimiento de quejas de pasos múltiples es el tipo más común. En el primer paso, el empleado presenta la queja de manera verbal e informal al supervisor inmediato en presencia del representante sindical. Si la queja no se resuelve, el siguiente paso consiste en realizar una junta entre el gerente de planta o el gerente de recursos humanos y representantes sindicales de nivel más alto, como el comité de quejas, el gerente o agente comercial. Si la queja no se resuelve en esta junta, se recurre al tercer paso, que generalmente involucra al representante laboral más importante de la empresa (como el vicepresidente de relaciones industriales) y a representantes sindicales de alto nivel. Una queja que no se resuelve al final del tercer paso puede llegar al arbitraje si éste se contempla en el acuerdo y el sindicato decide insistir.

### 5. Explicar cómo se conduce el manejo de quejas en empresas libres de sindicatos.

Los medios para resolver las quejas en empresas no sindicalizadas varían. Un procedimiento de quejas bien diseñado garantiza que el trabajador tenga la oportunidad de presentar sus quejas sin temor a represalias.

### 6. Definir el término *resolución alternativa de disputas*.

La resolución alternativa de disputas (ADR, por sus siglas en inglés; Alternative Dispute Resolution) es un procedimiento en el cual el empleado y la empresa hacen previamente un acuerdo para resolver cualquier problema a través de un medio convenido.

### 7. Describir cómo difieren las condiciones de cese de empleados no gerenciales, no profesionales, ejecutivos, gerentes y profesionales.

Las condiciones de cese difieren considerablemente respecto a empleados no gerenciales, no profesionales, ejecutivos, gerentes y profesionales.

### 8. Explicar el concepto de empleo a voluntad.

El empleo a voluntad es un contrato verbal establecido cuando un empleado acepta trabajar para un empleador, pero sin que exista un acuerdo establecido por las partes en cuanto a la duración.

### 9. Describir la democión o descenso como una alternativa al cese.

En ocasiones, las demociones se usan como una alternativa a los despidos, sobre todo cuando se trata de un empleado con mucha antigüedad. La democión es el proceso que consiste en cambiar a un trabajador a un nivel inferior de obligaciones y responsabilidades, lo cual implica comúnmente una reducción del pago. Si se elige la democión en vez del cese, es necesario esforzarse en proteger la autoestima del empleado.

**10. Explicar los despidos en el ambiente actual.**

Es raro que las noticias de negocios de hoy en día no informen sobre despidos adicionales.

**11. Describir las transferencias, las promociones, las renunciaciones y los retiros como factores que influyen en las relaciones internas con los empleados.**

El movimiento lateral de un trabajador dentro de una organización se conoce como una transferencia. Una promoción es el cambio de una persona a un puesto de nivel más alto dentro de una organización. Aunque una empresa esté totalmente comprometida a transformar su ambiente en un buen lugar de trabajo, habrá trabajadores que renuncien. Una de las últimas etapas de las relaciones internas con los empleados es el retiro.

**12. Explicar los métodos para evaluar las funciones de la administración de recursos humanos.**

Es importante que los recursos humanos reciban el mismo grado de evaluación de costos que las operaciones.

## Términos clave

- Downsizing, 449
- Relaciones internas con los empleados, 450
- Disciplina, 451
- Acción disciplinaria, 451
- Acción disciplinaria progresiva, 453
- Acción disciplinaria sin castigo, 455
- Procedimiento de quejas, 458
- Queja, 458
- Resolución alternativa de disputas (ADR), 462
- Empleo a voluntad, 465
- Democión, 465
- Colocación externa u outplacement, 467
- Transferencia, 468
- Promoción, 468
- Entrevista de salida, 469
- Encuesta de actitudes, 470

## Preguntas de repaso

1. Definir el término *downsizing*.
2. Definir el término *relaciones internas con los empleados*.
3. ¿Cuál es la diferencia entre disciplina y acción disciplinaria?
4. Describir los siguientes enfoques hacia la acción disciplinaria:
  - a. Regla de la estufa caliente.
  - b. Acción disciplinaria progresiva.
  - c. Acción disciplinaria sin castigo.
5. En la acción disciplinaria progresiva, ¿qué pasos se deben tomar antes del cese del empleado?
6. ¿Qué pasos se deben seguir en el manejo de una queja bajo un acuerdo de contrato colectivo de trabajo?
7. Cuando se usa el arbitraje para resolver una queja, ¿qué factores se pueden usar para evaluar la justicia de las acciones de la administración que ocasionaron la queja?
8. ¿Cómo se manejarían las quejas en una empresa libre de sindicatos? Realice una breve descripción.
9. Defina el término *resolución alternativa de disputas (ADR)*. ¿Cuál es el propósito de la ADR?
10. ¿Cómo difiere el cese de empleados no gerenciales, no profesionales, ejecutivos, gerentes y profesionales?
11. ¿Qué quiere decir la frase *empleo a voluntad*?
12. Describa brevemente las técnicas disponibles para determinar las razones reales por las que un empleado decide dejar la organización.
13. Distinga entre demociones, transferencias y promociones.
14. ¿Por qué es importante evaluar la función de la administración de recursos humanos?
15. ¿Cómo debe evaluar una organización su función de administración de recursos humanos?



## Incidente 1 de la ARH

**¿Debe ser despedido?**

**Tony Berdit** es el supervisor de área en Washington D.C. de Quik-Stop, una cadena de tiendas de conveniencia. Tiene la responsabilidad de dirigir las siete tiendas de Quik-Stop en Washington. Cada tienda opera sólo con una persona en servicio a la vez. Aunque varias de las tiendas permanecen abiertas toda la noche, la tienda de Center Street está abierta toda la noche de lunes a jueves, pero sólo de 6:00 A.M. a 10:00 P.M. de viernes a domingo. Como la tienda está abierta menos horas en fin de semana, el dinero de las ventas se guarda en la caja fuerte de la tienda hasta el lunes. Por lo tanto, el tiempo que se requiere para realizar el recuento del dinero en lunes es mayor de lo normal. La empresa tiene la política de que al vaciar la caja fuerte, el gerente debe estar con el empleado en servicio y éste debe guardar cada 1,000 dólares en una bolsa café, marcar la bolsa y dejarla en el piso junto a la caja fuerte hasta que el gerente verifique el monto de cada bolsa.

Bill Catron trabajó en el turno nocturno del domingo en la tienda de Center Street y trataba de ahorrar tiempo a su gerente contando el dinero antes de su llegada. La tienda se llenó de clientes y, al guardar los comestibles de un cliente, Bill confundió una de las bolsas de dinero con una bolsa que contenía tres sándwiches y guardó la bolsa de dinero junto con los comestibles. Veinte minutos después, Tony llegó y ambos comenzaron a buscar el dinero. Mientras buscaban, un cliente regresó con la bolsa de dinero. Quik-Stop tiene una política general de que cualquiera que viole el procedimiento de recuento del dinero será suspendido inmediatamente. Sin embargo, la decisión final correspondía al supervisor y a su jefe inmediato.

Bill estaba muy contrariado. “Realmente necesito este empleo”, Bill exclamó, “Con el nuevo bebé y todos los gastos médicos que hemos tenido, no puedo permanecer sin empleo.”

“Tú conocías la política, Bill”, dijo Tony.

“Sí, Tony”, respondió Bill, “y realmente no tengo ninguna excusa. Sin embargo, si no me despiden, te prometo que seré el mejor gerente de tienda que hayas tenido”.

Mientras Bill atendía a un cliente, Tony llamó a su jefe a la empresa matriz. Con la aprobación del jefe, Tony decidió no despedir a Bill.

**Pregunta**

1. ¿Está de acuerdo con la decisión de Tony? Analice.

## Incidente 2 de la ARH

**¿Está incluido en el contrato?**

**Calvin Scott**, el supervisor de producción de American Manufacturing, estaba enojado con todo el mundo cuando llegó al trabajo. El mecánico no había reparado su automóvil a tiempo el día anterior y se vio obligado a tomar un taxi para ir a trabajar esta mañana. Como nadie estaba seguro cerca de Calvin hoy, no era el momento adecuado para que Phillip Martin, un miembro del Local 264, llegara tarde a trabajar. Sin titubeos, Calvin explotó, “Sabes que nuestra empresa no tolera este tipo de comportamiento. No deseo verte por aquí nunca más, ¡Estás despedido!” Con la misma rapidez, Phillip contestó, “Estás fuera de lugar. Nuestro contrato exige tres sanciones por impuntualidad incluso antes de que me puedas suspender. Se requiere un largo camino para ser despedido. Mi representante sindical se enterará de esto”.

**Pregunta**

1. ¿Cómo se pudo haber evitado este incidente? Analice.

**Habilidades en la administración de recursos humanos****Capítulo 14: relaciones internas con los empleados**

Presentamos un Módulo de habilidades denominado *Employee Relations* para proporcionar un mejor entendimiento de los temas de este capítulo. Las secciones específicas del módulo abordan los siguientes temas: por qué los empleados deben ser tratados con justicia; significado del empleo a voluntad y excepciones a éste; pasos de la disciplina progresiva; disciplina positiva; suspensión de empleados con o sin goce de sueldo y resolución alternativa de disputas, mediación y arbitraje.

Se presentan varios escenarios de relaciones internas con los empleados para ofrecer a los estudiantes una experiencia realista al abordar el tema.

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



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

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

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

## Referencias bibliográficas

- Melissa Master, "Wayne Cascio is Down on Downsizing", *Across the Board* 39 (noviembre y diciembre de 2002): 13-14.
- Sherry Kuczynski, "Help! I Shrunk the Company!" *HR Magazine* 44 (junio de 1999): 40-45.
- "How to Improve Morale Without Breaking the Bank", *HR Focus* 79 (diciembre de 2002): 4-6.
- Jason Jennings, "Five Ugly Truths About Layoffs", *Incentive* 177 (febrero de 2003): 51.
- Matthew Boyle, "Thirty Nothing", *Fortune* (18 de febrero de 2002): 143-146.
- Ibid.*
- "Preparing Yourself for Change", *HR Focus* 80 (enero de 2003): S3.
- John Di Frances, "Ten Reasons Why Your Company Shouldn't Downsize", *Successful Meetings* 51 (agosto de 2002): 49-51.
- Ibid.*
- Ibid.*
- Master, "Wayne Cascio is Down on Downsizing".
- Lisa Takeuchi Cullen, "Where Did Everyone Go?" *Time* (18 de noviembre de 2002): 64-66.
- Di Frances, "Ten Reasons".
- Janine S. Pouliot, "Workers Are Not the Usual Suspects", *Nation's Business* 86 (febrero de 1998): 48(1).
- Michael Price, "Anti-discrimination Training Useful to Prevent Bias Claims", *Business Insurance* (27 de enero de 2003): 12.
- Cynthia J. Guffey y Marilyn M. Helms, "Effective Employee Discipline: A Case of the Internal Revenue Service", *Public Personnel Management* 30 (primavera de 2001): 111-127.
- Jane F. Miller, "Motivating People", *Executive Excellence* 19 (diciembre de 2002): 15.
- Jeremy Kahn, "Avoiding Judgment Day", *FSB: Fortune Small Business* 12 (abril de 2002): 77-82.
- Lorna Harris, "High Standards Allow Employer to Fire Threatening Employee", *Canadian HR Reporter* (22 de octubre de 2001): 8, 10.
- Charles Cresson Wood, "Integrated Approach Information Security", *Security* 37 (febrero de 2000): 43-44.
- Ed Lisoski, "Discipline Is for Children", *Supervision* 60 (mayo de 1999): 3-5.
- Herff L. Moore y Helen L. Moore, "Discipline + Help = Motivation", *Credit Union Management* 21 (agosto de 1998): 33.
- Guffey y Helms, "Effective Employee Discipline".
- Stephen Barth, "Pros and Cons of Progressive Discipline", *Lodging Hospitality* (15 de marzo de 2002): 10.
- Lauren M. Bernardi, "Progressive Discipline: Effective Management Tool or Legal Trap?" *Canadian Manager* 21 (enero de 1996): 9.
- George D. Shuman, "How Should Discipline Be Delivered?" *Security Management* 46 (junio de 2002): 157.
- Gary A. Bielous, "Five Worst Disciplinary Mistakes (and How to Avoid Them)", *Supervision* (agosto de 1998): 11-13.
- Lisa Leland, "Chat, Don't Chasten", *American Printer* 222 (febrero de 1999): 94.
- Dick Grote, "Discipline Without Punishment", *Across the Board* 38 (septiembre y octubre de 2001): 52-57.
- Wallace Wohlking, "Effective Discipline in Employee Relations", *Personnel Journal* 54 (septiembre de 1975): 489.
- Ed Lisoski, "Nine Common Mistakes Made When Disciplining Employees", *Supervision* 59 (octubre de 1998): 12-14.
- Kristen Gerencher, "Enterprise Careers: Tackling Terminations", *InfoWorld* (1º de marzo de 1999): 77-78.
- Kahn, "Avoiding Judgment Day", 77-82.
- D. Diane Hatch y James E. Hall, "Weingarten Rights for Non-Union Workers", *Workforce* 81 (marzo de 2002): 72.
- James F. Morgan, James M. Owens y Glenn M. Gomes, "Union Rules in Nonunion Settings: The NLRB and Workplace Investigations", *S.A.M. Advanced Management Journal* 67 (invierno de 2002): 22.
- "Arbitrator's Decision Upheld", *Business Insurance* (4 de diciembre de 2000): 2.
- Paul Falcone, "A Legal Dichotomy?" *HR Magazine* 44 (mayo de 1999): 110-120.
- "Avoiding Legal Pitfalls in the Disciplinary Process", *Association Management* 51 (marzo de 1999): 81.
- Mable H. Smith, "Grievance Procedures Resolve Conflict", *Nursing Management* 33 (abril de 2002): 13.
- Jennifer Laabs, "Remedies for HR's Legal Headache", *Personnel Journal* 73 (diciembre de 1994): 69.

41. David Sherwyn, "Arbitration of Employment-Discrimination Lawsuits: Legalities, Practicalities, and Realities", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43 (diciembre de 2002): 62.
42. Michael Barrier, "A Working Alternative for Settling Disputes", *Nation's Business* (1° de julio de 1998): 43-46.
43. Cynthia E. Cohen y Murray E. Cohen, "Relative Satisfaction with ADR: Some Empirical Evidence", *Dispute Resolution Journal* 57 (noviembre de 2002-enero de 2003): 36-41.
44. Michael Barrier, "The Mediation Disconnect", *HRMagazine* 48 (mayo de 2003): 54-58.
45. "Memorandum on Agency Use of Alternate Means of Dispute Resolution and Negotiated Rulemaking" (transcripción), *Weekly Compilation of Presidential Documents* (4 de mayo de 1998): 749(2).
46. 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.
47. Gillian Flynn, "Mandatory Arbitration Takes a Hit—but Lives", *Workforce* (mayo de 2002): 70-71.
48. Nancy J. Arencibia, "Is Arbitration Right for Your Company?" *Financial Executive* 18 (diciembre 2002): 46-47.
49. "9th Circuit Says Title VII Claims Are Arbitrable", *Dispute Resolution Journal* 57 (noviembre de 2002-enero de 2003): 5.
50. Mark A. Hofmann, "Arbitration Still Seen as Good Option", *Business Insurance* (27 de enero de 2003): 10.
51. "Firing: Letting People Go with Dignity Is Good for Business", *HR Focus* 77 (enero de 2000): 10.
52. Kristen Gerensher, "Tackling Terminations", *InfoWorld* 21 (marzo de 1999): 77-78.
53. Chuck Jones, "When Is the Best Time to Fire an Employee?" *Advisor Today* 97 (diciembre de 2002): 78.
54. Bill Roberts, "Shown the Door", *Electronic Business* 29 (enero de 2003): 44-48.
55. "Goodbye, CEO", *Workforce* 79 (mayo de 2000): 26.
56. Keith Naughton, "The CEO Party Is Over", *Newsweek* (30 de diciembre de 2002): 55.
57. Mary-Kathryn Zachary, "Protection for the Ethical Employee—Part I, Common Law Wrongful Discharge Claims", *Supervision* 63 (mayo de 2002): 23-26.
58. Gregg M. Bishop, "Discipline and Safety", *Occupational Health & Safety* 68 (mayo de 1999): 16-20.
59. Falcone, "A Legal Dichotomy?"
60. Matthew Heller, "A Return to At-Will Employment", *Workforce* 80 (mayo de 2001): 42-46.
61. *Ibid.*
62. *Ibid.*
63. "Engineer Was Hired and Fired 'At Will'", *ENR* (22 de abril de 2002): 22.
64. Mable H. Smith, "Protect Your Facility and Staff with Effective Discipline and Termination", *Nursing Management* 33 (julio de 2002): 15-16.
65. Gillian Flynn, "How Do You Treat the At-Will Employment Relationship?" *Workforce* 79 (junio de 2000): 178-179.
66. Mark H. McCormack, "Boss Sends You a Message with Demotion", *Arizona Republic* (1° de octubre de 1998): 4.
67. Barbara Davison, "The Difference Between Rightsizing and Wrongsizing", *The Journal of Business Strategy* 23 (julio y agosto de 2002): 31-35.
68. Amy Zuber, "McD to Shed 600 Jobs, Shutter Units", *Nation's Restaurant News* (18 de noviembre de 2002): 1, 3.
69. Jon Gertner, "The Lost World", *Money* 32 (marzo de 2003): 96-102.
70. Julia Chang, "Life After Layoffs", *Sales & Marketing Management* 155 (enero de 2003): 10.
71. "Down-Sizers Take Another Breather", *Home Textiles Today* (7 de enero de 2003): 17.
72. Di Frances, "Ten Reasons".
73. Peter Coy, Michelle Conlin y Emily Thornton, "A Lost Generation? Young and Mid-Career Job Seekers Are Bearing the Brunt of U.S. Layoffs", *BusinessWeek* (noviembre 4 de 2002): 44-46.
74. Terence F. Shea, "Listless Economy Is Squeezing from the Bottom", *HRMagazine* 47 (noviembre de 2002): 32.
75. "Layoffs, Lawsuits, & Leave: Issues in '03", *HR Focus* 80 (marzo de 2003): 2.
76. Michael Price "Anti-discrimination Training Useful to Prevent Bias Claims", *Business Insurance* (27 de enero de 2003): 12.
77. Gillian Flynn, "The Maturing of the ADEA", *Workforce* 81 (octubre de 2002): 86-87.
78. Charles S. Lauer, "Really Pursue Those 'Other Interests'", *Modern Healthcare* (3 de febrero de 2003): 31.
79. Bob Delaney, "Keeping Up with Outplacement", *Canadian HR Reporter* (17 de junio de 2002): 15, 19.
80. Tony Simper, "Outplacement—A Justifiable Expense", *Insurance Brokers' Monthly and Insurance Advisor* 50 (junio de 2000): 31.
81. Delaney, "Keeping Up with Outplacement".
82. "Lateral Moves Outweigh Promotions for Transferees", *HR Focus* 76 (octubre de 1999): 16.
83. Marilyn Moats Kennedy, "What Managers Can Find Out from Exit Interviews", *Physician Executive* 22 (octubre de 1996): 45.
84. Craig R. Taylor, "Focus on Talent", *T&D* 56 (diciembre de 2002): 26-31.
85. Maureen Smith, "Getting Value from Exit Interviews", *Association Management* 52 (abril de 2000): 22.
86. Andrea C. Poe, "Make Foresight 20/20", *HRMagazine* 45 (febrero de 2000): 74-80.
87. R. S. Dreyer, "Keeping 'Em Down on the Farm", *Supervision* 62 (noviembre de 2001): 20-22.
88. Wanda R. Embrey, R. Wayne Mondy y Robert M. Noe, "Exit Interview: A Tool for Personnel Development", *Personnel Administrator* 24 (mayo de 1979): 46.
89. Theodore Kunin, "The Construction of a New Type of Attitude Measure", *Personnel Psychology* 51 (invierno de 1998): 823.
90. Paul Falcone, "Resignations", *HRMagazine* 44 (abril de 1999): 125.
91. Robin Kessler, "Employee Relations Say Good-Bye with Style When Employers and HR Professionals Don't Leave Departing Employees with a Good Feeling, the Cost to the Organization Can Be Surprisingly High", *HRMagazine* 43 (junio de 1998): 171-174.

92. Falcone, "Resignations".
93. Carlos Tejada, "A Special News Report About Life on the Job—And Trends Taking Shape There", *Wall Street Journal* (31 de julio de 2002): B9.
94. "Services Brief—U.S. Postal Service: Approval Is Sought to Offer Early Retirement to Employees", *Wall Street Journal* (30 de enero de 2003): B2.
95. Therese Poletti, "Hewlett-Packard to Cut 15,000 Jobs, Downgrades Sales Forecast", *San Jose Mercury News* (5 de junio de 2002).
96. Tejada, "A Special News Report About Life on the Job".
97. *Ibid.*
98. "SHRM Exploring Ways to Develop a Universal Cost-Per-Hire Method", *HR Focus* 79 (noviembre de 2002): 8-9.
99. "A Growing Trend: Measuring Employees' Bottom-Line Value", *HR Focus* 79 (septiembre de 2002): 8.
100. "Is It Time to Try an Employment Practice Audit?" *HR Focus* 77 (junio de 2000): 9.
101. Nancy Sorensen, "Measuring HR for Success", *Training & Development* 49 (noviembre de 1995): 49.
102. "How Much Does Turnover Really Cost?" *HR Focus* 77 (mayo de 2000): 9.
103. Lori Tansey Martin y Amber Crowell, "Whistleblowing: A Global Perspective" (Parte I), *Etbikos* (1° de mayo de 2002): 6.
104. *Ibid.*
105. *Ibid.*

## *Operación en un ambiente global*



### OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Al concluir este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- 1 Describir el uso de equipos virtuales en un ambiente global.
- 2 Describir la evolución de las empresas globales y de la administración global de recursos humanos.
- 3 Explicar el proceso empleo global.
- 4 Describir el desarrollo global de recursos humanos.
- 5 Explicar la compensación y las prestaciones globales.
- 6 Describir la seguridad y salud globales.
- 7 Explicar las relaciones laborales globales.
- 8 Describir los factores políticos y legales que influyen en la administración global de recursos humanos.
- 9 Describir las diferencias culturales que influyen en la administración global de recursos humanos.

## Administración global de recursos humanos

### ARH EN acción:

#### **Equipos virtuales en un ambiente global**



#### 1 OBJETIVO

Describir el uso de equipos virtuales en un ambiente global.

Tras los ataques terroristas del 11 de septiembre, muchas corporaciones han respondido a los temores de los empleados reduciendo los viajes aéreos a un nivel mínimo. Ha aumentado el uso de equipos globales virtuales cuyos miembros, ubicados en varios países, trabajan juntos de manera eficiente en ausencia de interacciones personales.<sup>1</sup>

En todos los demás aspectos, los equipos virtuales imitan a los equipos tradicionales.<sup>2</sup> Los equipos virtuales se han definido en muchas formas y su elemento virtual depende ocasional o totalmente de la tecnología como el medio de interacción.<sup>3</sup> En el pasado, las personas pensaban que los equipos necesitaban reunirse en persona para analizar temas y resolver problemas, pero en diversas funciones, los equipos virtuales han superado a los equipos tradicionales.<sup>4</sup>

Los equipos virtuales permiten a las empresas obtener logros con mayor rapidez y eficiencia. Por ejemplo, Texas Instruments descubrió que el software de juntas virtuales como WebEx, reducía los costos de viajes y ahorra tiempo. Con WebEx, los participantes ven una presentación de diapositivas en sus computadoras y pueden enviar preguntas y mensajes instantáneos durante la presentación. Este software también produjo un alto nivel de retroalimentación de trabajadores que hablaban inglés como segunda lengua. Los equipos virtuales se comunican frecuentemente a través de correo electrónico y algunos gerentes calculan que este medio representa entre 75 y 80 por ciento de su comunicación.<sup>5</sup>

Los momentos en que los miembros de equipos virtuales permanecen en un solo lugar son escasos, sobre todo cuando estos miembros están en las oficinas generales o ubicados alrededor del mundo. Con frecuencia, esto dificulta el manejo eficaz de los equipos globales. La comunicación es la clave para que los equipos se mantengan trabajando juntos en forma eficiente. A continuación, analizamos algunas de las dificultades que enfrentan los equipos virtuales con respecto a la comunicación. En primer lugar, los miembros de equipos dispersos no siempre se sienten tan relacionados o comprometidos con el equipo. Aquí se aplica el dicho "Ojos que no ven, corazón que no siente". En segundo lugar, los problemas de comunicación entre los miembros de equipos parecen ser directamente proporcionales al número de husos horarios que los separan. Si sólo son un par de husos, los miembros de los equipos estarán en sus oficinas un poco más temprano o más tarde que otros, pero sus jornadas laborales todavía se superponen lo suficiente para permitir llamadas telefónicas. Si la distancia se alarga de nueve a doce husos horarios, las jornadas laborales no coincidirán en absoluto y será necesario usar el correo electrónico y el correo de voz. En tercer lugar, existe el problema del idioma. Dado que el inglés lentamente se convierte en el idioma mundial, los que hablan

inglés como segunda lengua estarán en desventaja. Muchos asiáticos se preocupan por guardar las apariencias si no entienden algo y dudan en plantear preguntas que puedan revelar su ignorancia, lo que aumenta la brecha de comunicación. Dirigir equipos virtuales globales es ciertamente desafiante.<sup>6</sup>

Existen incontables herramientas disponibles en estos días para ayudar a los equipos dispersos a permanecer en constante comunicación. Entre ellas están el correo electrónico, el correo de voz, video y teleconferencias, programas de grupos de discusión y varios apoyos para la comunicación y la toma de decisiones. No existe una herramienta que sea la mejor para todas las situaciones. Algunas herramientas, como las llamadas telefónicas y las juntas personales, proporcionan una comunicación en tiempo real. Otras, como el correo electrónico o el correo de voz, tienen un retraso inherente.<sup>7</sup>

**Describimos primero** el uso de equipos virtuales en un ambiente global, la evolución de las empresas globales y la administración global de recursos humanos. Después, se explica el proceso empleo global y describimos el desarrollo global de recursos humanos. Se examinan la compensación y las prestaciones globales, así como la seguridad y salud globales. Después de esto, sigue un análisis de las relaciones laborales globales. Este capítulo finaliza con una descripción tanto de los factores políticos y legales como de las diferencias culturales que influyen en la administración global de recursos humanos.

## 2 OBJETIVO

Describir la evolución de las empresas globales y de la administración global de recursos humanos.

### Exportación:

Venta en el extranjero, tanto directa como indirectamente, conservando a los agentes y distribuidores extranjeros.

### Licencia:

Un acuerdo global mediante el cual una organización concede a una empresa extranjera el derecho de usar propiedades intelectuales como patentes, derechos de reproducción, procesos de manufactura o nombres comerciales durante un periodo específico de tiempo.

### Franquicia:

Una opción multinacional en la que la empresa matriz concede a otra empresa el derecho de realizar negocios de manera prescrita.

## Evolución de las empresas globales

“Las organizaciones deben globalizarse o morir”, esto describe con exactitud la economía del siglo XXI. Casi 50 por ciento de la economía estadounidense se basa en las exportaciones e importaciones. Las corporaciones estadounidenses han invertido más de mil millones de dólares en el extranjero y emplean a más de 100 millones de trabajadores extranjeros.<sup>8</sup> Para que muchas empresas crezcan en el ambiente económico doméstico de la actualidad, deben expandirse al extranjero porque con frecuencia, el mercado está saturado en su país de origen.<sup>9</sup>

Hace años, muchas corporaciones multinacionales estadounidenses tenían operaciones en Canadá o quizá en México, pero no en muchos otros países. Las empresas estadounidenses todavía realizan negocios de manera regular en Canadá y México, pero ahora muchas tienen operaciones en Hong Kong, Singapur, Japón, el Reino Unido, Francia, Alemania y el sureste de Asia, para nombrar sólo algunos cuantos países. Cada vez más corporaciones globales estadounidenses realizan negocios en los países del antiguo Bloque Oriental. Vietnam, un país con el que Estados Unidos estaba en guerra sólo hace 25 años, es considerado ahora como un mercado potencial. La globalización del mercado ha generado retos especiales de recursos humanos que perdurarán durante gran parte de este siglo.

Normalmente, las empresas evolucionan durante un periodo prolongado para llegar a ser verdaderamente globales. Inicialmente, la mayoría de las empresas se vuelven globales sin realizar inversiones considerables en países extranjeros, mediante la exportación, la licencia o la franquicia. La **exportación** implica la venta en el extranjero, tanto directa como indirectamente, conservando a los agentes y distribuidores extranjeros. Es una forma por medio de la cual muchas empresas pequeñas ingresan al mercado global.<sup>10</sup> La **licencia** es un acuerdo mediante el cual una organización concede a una empresa extranjera el derecho de usar propiedades intelectuales como patentes, derechos de reproducción, procesos de manufactura o nombres comerciales durante un periodo específico de tiempo. La **franquicia** es una opción en la que la empresa matriz concede a otra empresa el derecho de realizar negocios de manera prescrita. Los concesionarios deben seguir instrucciones operativas más estrictas que los licenciatarios. La licencia generalmente se limita a las empresas de manufactura, en tanto que la franquicia es popular en empresas de servicio, como restaurantes y hoteles. Tricon Restaurants International informa que rompió récord al abrir 1,041 nuevos restaurantes internacionales para sus marcas KFC, Pizza Hut y Taco Bell.<sup>11</sup>

**Corporación multinacional (CMN):**

Una empresa con sede en un país (el país de origen) que produce bienes o proporciona servicios en uno o más países extranjeros (países anfitriones).

**Corporación global (CG):**

Una organización que posee unidades corporativas en diversos países; las unidades están integradas para operar como una organización mundial.

Las franquicias están disponibles incluso en China, donde el rápido surgimiento de una clase media, dirigido por una población creciente de profesionales cultos, preparara el camino para el desarrollo de franquicias.<sup>12</sup>

Aunque la exportación, la licencia y la franquicia son buenas opciones de ingreso al inicio, para aprovechar por completo las oportunidades globales, las empresas deben realizar fuertes inversiones en otro país. Las empresas varían considerablemente en su grado de participación global. Una **corporación multinacional (CMN)** es una empresa con sede en un país (el país de origen) que produce bienes o proporciona servicios en uno o más países extranjeros (países anfitriones). Una corporación multinacional dirige operaciones de manufactura y marketing en varios países; estas operaciones las coordina una empresa matriz, ubicada generalmente en el país de origen de la empresa.

General Motors y Ford han evolucionado más allá de una corporación multinacional para convertirse en una **corporación global (CG)**, es decir, una organización que posee unidades corporativas en diversos países y que están integradas para operar como una organización mundial. La corporación global opera como si todo el mundo fuera una sola entidad. Las corporaciones globales básicamente venden los mismos productos de la misma manera en todo el mundo, con elementos que pueden ser producidos o diseñados en diferentes países. Las expectativas son que a medida que el mundo tenga más apertura a nivel global, la globalización de las corporaciones se volverá algo mucho más común. No hace muchos años, Procter & Gamble era todavía una empresa estadounidense que invertía principalmente en marcas de alimentos. Ahora, es una corporación verdaderamente global con operaciones en 140 países y una enorme variedad de categorías de productos. Sus 30 líderes corporativos constituyen un grupo extremadamente diverso que representa a muchas culturas y procedencias.<sup>13</sup>

La importancia de la administración de los recursos humanos en el ambiente global se ilustra mediante el hecho de que el primer examen de certificación internacional en RH se aplicará en la Conferencia del Foro Global de la SHRM en 2004. Para el examen, se han identificado seis áreas de la administración de recursos humanos, las cuales son: administración estratégica internacional de recursos humanos, eficiencia organizacional y desarrollo del personal, proceso empleo global, administración de asignaciones internacionales, compensación y prestaciones globales, y relaciones y regulaciones de empleados internacionales. Estos temas integran la base de este capítulo.<sup>14</sup>

## Administración global de recursos humanos

Los problemas y las oportunidades de los recursos humanos globales son enormes y están aumentando. La **administración global de recursos humanos (AGRH)** es el uso de recursos humanos globales para lograr objetivos organizacionales sin considerar los límites geográficos. Por consiguiente, los gerentes globales ya no pueden diseñar estrategias tomando en cuenta simplemente los factores domésticos, sino que deben pensar globalmente. Los empleados que manejan asuntos de recursos humanos globales enfrentan un sinnúmero de retos mucho mayores que los de sus contrapartes domésticas. Estos factores abarcan desde barreras culturales y políticas hasta aspectos internacionales como la compensación. Antes de que los directivos decidan una acción global, es de vital importancia que se tome en cuenta la naturaleza crítica de las cuestiones de recursos humanos.

Las empresas que participan en la economía global dan todavía más importancia a los RH estratégicos. General Motors, la empresa fabricante de automóviles más grande del mundo, ha rediseñado completamente la manera en que opera su departamento de RH. En GM, la función corporativa de RH ha evolucionado de un papel táctico a uno estratégico. GM cree que no se puede convertir en una corporación verdaderamente global sin el apoyo estratégico del departamento de RH. Para lograr este fin, el presidente de GM, Rick Wagoner, asignó a la directora de RH, Kathleen S. Barclay, al consejo de estrategia general de la empresa. También le dio la autoridad para rediseñar el departamento de RH.<sup>15</sup>

Los que participan en la administración global de recursos humanos se desarrollan y trabajan a través de un sistema integrado de administración de recursos humanos global similar al doméstico. Como ilustra la figura 15.1, las áreas funcionales relacionadas con la administración eficaz de recursos humanos globales son las mismas que las domésticas. Aunque las cinco áreas son las mismas, difiere la manera de implementarlas. Se requieren prácticas sólidas de administración de recursos humanos para el desempeño



*Web Wisdom*

Vínculos de RH de la SHRM

[www.shrm.org/hrlinks/Links.asp?Category=34](http://www.shrm.org/hrlinks/Links.asp?Category=34)

Este vínculo de la SHRM proporciona información sobre RH internacionales.

**Administración global de recursos humanos (AGRH):**

El uso de recursos humanos globales para lograr objetivos organizacionales sin considerar los límites geográficos.



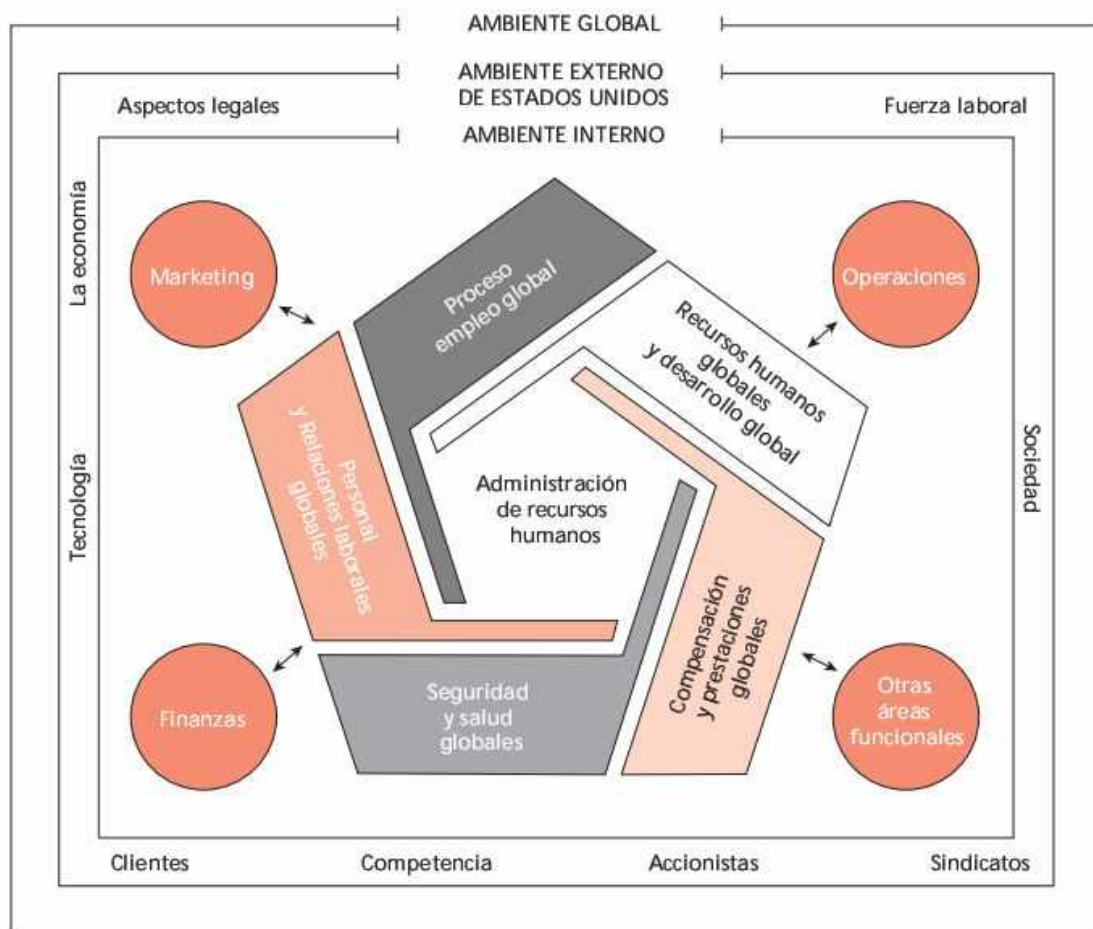


Figura 15.1 Administración de recursos humanos en el ambiente global

exitoso de cada área. Como sucede con los recursos humanos domésticos, las áreas funcionales no son independientes, sino que están altamente interrelacionadas.

### 3 OBJETIVO

Explicar el proceso empleo global.

## Proceso empleo global

Las corporaciones realizan enormes inversiones en asignaciones globales que cuestan de dos a tres veces más que lo que costaría emplear al mismo ejecutivo en Estados Unidos.<sup>16</sup> Por desgracia, muchos gerentes de RH nunca han trabajado en el extranjero y no están bien preparados para hacer frente al ambiente global.<sup>17</sup> Antes de que inicie el proceso empleo para una asignación internacional, es necesario desarrollar un entendimiento detallado de lo que se requiere en el puesto (análisis de puesto). Una organización global debe tener empleados calificados en puestos, lugares y momentos específicos con el fin de lograr sus metas (planeación de recursos humanos). Los empleados se deben reclutar y seleccionar con base en las calificaciones específicas identificadas. Sin la identificación adecuada de las cualidades necesarias para una asignación en el extranjero, un trabajador excelente en Estados Unidos puede fracasar en una asignación global.<sup>18</sup>

#### Expatriado:

Un empleado que no es ciudadano del país en el que se ubica la operación de la empresa (o subsidiaria), pero que es ciudadano del país donde la organización tiene sus oficinas generales.

## Tipos de miembros del personal global

Las empresas deben elegir entre varios tipos de miembros del personal global y emplear enfoques específicos hacia el proceso empleo global. Los miembros del personal global se seleccionan entre tres tipos diferentes: expatriados, nacionales del país anfitrión y nacionales de un tercer país. Un **expatriado** es un empleado que no es ciudadano del país en el que se ubica la operación de la empresa (o subsidiaria), pero que es ciudadano del país

**Nacional del país anfitrión (NPA):**

Un empleado que es ciudadano del país donde se ubica la subsidiaria.

**Nacional de un tercer país (NTP):**

Ciudadano que trabaja en un segundo país y que está empleado por una organización con oficinas generales en un tercer país.



*Web Wisdom*  
Asociación de la  
Administración Pública  
Internacional para los  
Recursos Humanos

[www.ipmaac.org](http://www.ipmaac.org)

Este sitio Web proporciona información sobre una organización internacional de RH.

**Proceso empleo etnocéntrico:**

Un enfoque hacia el proceso empleo en el que las empresas contratan principalmente expatriados para ocupar puestos directivos en el extranjero.

donde la organización tiene sus oficinas generales. Un **nacional del país anfitrión (NPA)** es un empleado que es ciudadano del país donde se ubica la subsidiaria. Un ejemplo podría ser un ciudadano estadounidense que trabaja para una empresa japonesa en Estados Unidos. Normalmente, la mayoría de los empleados que trabajan en oficinas internacionales serán nacionales del país anfitrión. Las empresas abastecidas de personal local no sólo son menos costosas, sino también ofrecen ventajas desde un punto de vista cultural y de negocios.<sup>19</sup> En la mayoría de las industrias, los nacionales locales comprenden más del 98 por ciento de la fuerza laboral en las operaciones extranjeras de empresas multinacionales norteamericanas y de Europa Occidental.<sup>20</sup> Según Roberta Davis, gerente de servicios expatriados de Chubb & Son Inc., “A medida que una empresa desarrolla su presencia en un mercado extranjero . . . es una sabia estrategia ser vista como una empresa local con personal local”.<sup>21</sup> Esto significa que es un buen negocio contratar personal local y operar la empresa como las empresas locales siempre que sea posible. La meta final de la mayoría de las operaciones extranjeras es entregar el control a la administración local.<sup>22</sup> Sin embargo, depender totalmente de los empleados locales, en ocasiones plantea problemas. Con frecuencia, los funcionarios chinos piensan que una empresa extranjera (en particular una corporación multinacional grande) no los toma en serio si un ciudadano local los representa sin tener ningún vínculo con los encargados de la toma de decisiones en el país de origen de la empresa.<sup>23</sup> Un **nacional de un tercer país (NTP)** es un ciudadano que trabaja en un segundo país y que está empleado por una organización con oficinas generales en un tercer país. Un ejemplo sería un ciudadano italiano que trabaja para una empresa francesa en Argelia.

**Enfoques hacia el proceso empleo global**

Existen cuatro enfoques importantes hacia el proceso empleo usando los tres tipos básicos de personal global:<sup>24</sup> etnocéntrica, policéntrica, regiocéntrica y geocéntrica. Éstos reflejan cómo desarrolla la organización sus políticas de recursos humanos y los tipos preferidos de empleados para diferentes puestos.

**Proceso empleo etnocéntrico.** Con el **proceso empleo etnocéntrico**, las empresas contratan principalmente expatriados para ocupar puestos directivos en el extranjero. Esta estrategia asume que las perspectivas y los asuntos de la empresa matriz deben tener prioridad sobre las perspectivas y los asuntos locales y que los expatriados serán más eficaces para representar los puntos de vista de la empresa matriz. Los recursos humanos corporativos tratan principalmente de la selección y capacitación de gerentes para asignaciones en el extranjero, el diseño de paquetes de compensación adecuados y el manejo de la adaptación cuando los gerentes regresan a su país. Generalmente, los expatriados se usan para garantizar que las operaciones extranjeras se vinculen eficazmente con las empresas matrices. Sin embargo, el uso de empleados expatriados se debe considerar cuidadosamente, ya que el costo de una asignación internacional puede ser alto en cuanto a la compensación financiera y al resentimiento de parte de los empleados del país anfitrión.<sup>25</sup>

Los expatriados se seleccionan con frecuencia entre los que ya forman parte de la organización y el proceso implica cuatro etapas distintas: autoselección, creación de una reserva de candidatos, evaluación de habilidades técnicas y toma mutua de decisiones. En la etapa de autoevaluación, los empleados determinan si son adecuados para una asignación global, si sus cónyuges e hijos están interesados en reubicarse internacionalmente y si es el mejor momento para un cambio.<sup>26</sup> Existe evidencia creciente de que mantener contento al cónyuge de un expatriado es extremadamente importante.<sup>27</sup> En el caso de la autoselección, el candidato se evaluará en todos los aspectos relevantes de un puesto y después decidirá si busca una asignación global. La autoevaluación incluye a toda la familia.<sup>28</sup> Básicamente, los candidatos deben decidir si pasan a la siguiente etapa del proceso de selección.<sup>29</sup> “La autodesignación es útil. Alguien que está interesado en un país y una cultura tiene mejores oportunidades de lograr el éxito. Se sienten agradecidos por ser enviados y no buscan otro tipo de gratificaciones adicionales para que valga la pena ir”, comenta Melanie Young, directora de administración de talentos globales de NCR.<sup>30</sup>

La etapa dos consiste en crear una base de datos organizada de candidatos de acuerdo con las necesidades de personal de la empresa. La base de datos contiene información sobre el empleado, como el año en que está disponible para ir al extranjero, los idiomas que habla, los países que prefiere y los puestos para los que está calificado. Durante la etapa

tres, la base de datos se revisa en busca de todos los posibles candidatos para una asignación global específica; después, la lista se envía al departamento de asignaciones. Ahí, el candidato es evaluado en su preparación técnica y gerencial con relación a las necesidades de la asignación. En la etapa final, un empleado es identificado como un candidato aceptable con base en su preparación técnica o gerencial y es *seleccionado* tentativamente.

Si se toma la decisión de emplear expatriados, se deben considerar cuidadosamente ciertos criterios de selección en las etapas dos y tres. Los criterios de selección de expatriados deben incluir la capacidad de adaptación cultural, fuertes habilidades de comunicación, capacidad técnica, habilidad profesional u operativa, experiencia global, experiencia específica en el país, habilidades interpersonales, habilidades en el lenguaje, flexibilidad familiar y consideraciones específicas del país o la región.<sup>31</sup>

**Proceso empleo policéntrico.** Cuando se usan más nacionales del país anfitrión a través de la organización, desde los niveles más altos hasta los más bajos, se conoce como **proceso empleo policéntrico**. La meta final de la mayoría de las operaciones extranjeras es entregar el control a la administración local. Las empresas operadas localmente no sólo son menos costosas, sino también ofrecen ventajas desde un punto de vista cultural y de negocios.<sup>32</sup> El uso del modelo de proceso empleo policéntrico se basa en el supuesto de que los nacionales del país anfitrión están mejor equipados para enfrentar las condiciones locales del mercado. Por lo general, las organizaciones que usan este enfoque tienen un departamento de recursos humanos operando plenamente en cada subsidiaria extranjera responsable del manejo de todos los asuntos de recursos humanos locales. Los gerentes de recursos humanos corporativos se concentran principalmente en coordinar actividades relevantes con sus contrapartes en cada operación extranjera. La mayoría de los empleados globales son por lo regular nacionales del país anfitrión porque esto ayuda a establecer claramente que la empresa está haciendo un compromiso con el país anfitrión y no sólo instalando una operación extranjera. Los nacionales del país anfitrión tienen a menudo un conocimiento mucho más profundo de la cultura, la política y las leyes locales, así como de la manera de hacer negocios. No existe un formato estándar para la selección de nacionales del país anfitrión.

**Proceso empleo regiocéntrico.** El **proceso empleo regiocéntrico** es similar al enfoque policéntrico, pero los grupos regionales de subsidiarias que reflejan la estrategia y la estructura de la organización trabajan como una unidad. Existe cierto grado de autonomía en la toma de decisiones regional y las promociones son posibles en la región, pero son raras de la región a las oficinas generales. Cada región desarrolla una serie común de prácticas de empleo.

**Proceso empleo geocéntrico.** El **proceso empleo geocéntrico** es un enfoque hacia el proceso empleo que utiliza una estrategia de negocios integrada a nivel mundial. La empresa trata de contratar siempre a la mejor persona disponible para un puesto, sin importar de dónde venga. El modelo de proceso empleo geocéntrico es más probable que sea adoptado y usado por empresas verdaderamente globales, como General Motors y Ford. Generalmente, la función corporativa de recursos humanos en empresas geocéntricas es la más complicada, ya que debe abordar cada aspecto de los RH en el ambiente global.

## Desarrollo global de recursos humanos

Muchas empresas estadounidenses operan bajo el mismo supuesto de que las formas y prácticas de negocios estadounidenses están estandarizadas en todo el mundo. De modo similar, muchos profesionales de CyD creen que los principios y las estrategias de capacitación y consultoría que funcionan para una audiencia estadounidense son igualmente eficaces en el extranjero. Por desgracia, nada puede estar más lejos de la verdad.<sup>33</sup> La capacitación y el desarrollo globales son necesarios porque las personas, los empleos y las organizaciones son muy diferentes a nivel global.<sup>34</sup> A continuación, se analizarán varios aspectos del desarrollo global de RH.

### Desarrollo de expatriados

En un estudio reciente, casi 40 por ciento de los expatriados dijo no estar preparado adecuadamente para una asignación internacional, 56 por ciento mencionó una coordinación

#### Proceso empleo policéntrico:

Cuando se usan más nacionales del país anfitrión a través de la organización, desde los niveles más altos hasta los más bajos.

#### Proceso empleo regiocéntrico:

Es similar al enfoque de proceso empleo policéntrico, pero los grupos regionales de subsidiarias que reflejan la estrategia y la estructura de la organización trabajan como una unidad.

#### Proceso empleo geocéntrico:

Un enfoque hacia el proceso empleo que utiliza una estrategia de negocios integrada a nivel mundial.

#### 4 OBJETIVO

Describir el desarrollo global de recursos humanos.



Web Wisdom  
Asociación de  
Administración de  
Personal Internacional

[www.ipmaac.org](http://www.ipmaac.org)

Este sitio Web pertenece a una organización para profesionales en evaluación aplicada de personal.

deficiente entre los departamentos de RH de la empresa matriz y del país anfitrión y 35 por ciento comentó que esperaba dejar a su empleador actual en un periodo de cinco años.<sup>35</sup> El proceso de desarrollo debe empezar tan pronto como se selecciona a los trabajadores y, definitivamente, antes de comenzar la asignación global.

La expansión global a China ha sido particularmente difícil para McDonald's porque la revolución cultural de la década de los sesenta y setenta cerró la mayoría de las escuelas en China. Por consiguiente, una generación entera no recibió mucha educación. McDonald's ha tenido que desarrollar personalmente su fuerza laboral. Bob Wilner, director de RH internacionales de McDonald's, dice que McDonald's trata de desarrollar a personas locales de Asia y las considera más eficaces que los expatriados porque entienden mejor el mercado y a los clientes asiáticos.<sup>36</sup> David Hoff de Anheuser-Busch de Asia contrata nacionales del país anfitrión, desarrolla sus talentos en Estados Unidos y los reasigna en el extranjero como gerentes locales.<sup>37</sup>

Las organizaciones están reconociendo que los empleados expatriados y sus familias enfrentan situaciones y presiones especiales y que deben prepararlos por medio de actividades de capacitación y desarrollo para que puedan manejarlas.<sup>38</sup> Los empleados y sus familias deben recibir un programa de orientación eficaz y un programa de capacitación de readaptación. Además, los empleados deben recibir un programa de desarrollo continuo. La figura 15.2 ilustra el programa ideal de preparación y desarrollo para expatriados, que incluye orientación y capacitación antes del cambio, desarrollo continuo y orientación y capacitación en repatriación.

La orientación y capacitación antes del cambio de los empleados expatriados y sus familias son fundamentales antes de que comience la asignación global. La orientación antes del cambio implica la capacitación y familiarización con el idioma, la cultura, la historia, las condiciones de vida y las costumbres y características locales.<sup>39</sup> El desarrollo continuo, en el que las habilidades globales del empleado se adaptan a la planeación de carrera y a programas de desarrollo corporativo, hacen que la transición final al país de origen sea menos negativa. El desarrollo continuo implica el aumento de las habilidades tanto profesionales como operativas cuando es adecuado, la planeación integral de carrera y la participación en programas de desarrollo en el país de origen.

### Asistencia y capacitación local

Las empresas ofrecen ahora servicio de Internet en las áreas de servicios de carrera, capacitación transcultural y programas de asistencia a los empleados (PAE). Internet ofrece asistencia a empleados globales que tienen problemas, las 24 horas del día, siete días a la semana. La tecnología es una solución rentable y que ahorra tiempo para el estrés que experimentan los empleados que trabajan en una asignación o que realizan viajes de negocios. Incluso si la asignación es un viaje de negocios corto, se puede usar la tecnología para proporcionar contacto y apoyo continuo. Por ejemplo, los servicios de carrera en línea dan a los expatriados y a sus cónyuges la oportunidad de mejorar sus habilidades mientras trabajan en una asignación.<sup>40</sup>

#### Repatriación:

El proceso que consiste en regresar a casa a los expatriados.

### Orientación y capacitación en repatriación

La orientación y la capacitación también son necesarias antes de la repatriación que es el proceso que consiste en regresar a casa a los expatriados. La orientación y capacitación en



Figura 15.2 Programa de preparación y desarrollo de expatriados

## Tendencias e Innovaciones

### Aprendizaje virtual (E-learning)

La globalización ha creado una necesidad especial de aprendizaje virtual. En el pasado, un programa para una empresa *Fortune* 200 en el Lejano Oriente costaba entre 250,000 y 500,000 dólares para viajes y gastos relacionados. Muchos creen que la capacitación en vivo, dirigida por un instructor es todavía más eficaz, pero la pregunta que se debe plantear es "¿qué tanto más eficaz?" Los costos de un programa de capacitación incluyen el salario del instructor, costos de materiales, costos de viajes, gastos en salas de juntas, así como los salarios y las prestaciones de las personas que asisten al programa, además de los costos de éste.<sup>41</sup> El aprendizaje virtual permite a las empresas ahorrar dinero y aún así recibir un buen producto de capacitación.<sup>42</sup>

Los retos más evidentes para la implementación de cualquier aprendizaje virtual global son los aspectos relacionados con el idioma y la ubicación. Muchas empresas ofrecen cursos sólo en inglés o en inglés y otro idioma, generalmente español. Un enfoque sólo en inglés funciona para empresas que realizan rutinariamente sus negocios en todo el mundo en inglés. Pero otras necesitan cursos en más de un idioma. Las empresas que desean ofrecer cursos en varios idiomas generalmente recurren a traductores. El proveedor de servicios financieros GE Capital depende de empresas de traducción para ofrecer cursos por Internet en inglés, francés, alemán y japonés.<sup>43</sup>

repatriación son necesarias para preparar tanto al empleado y a su familia para regresar a la cultura de su país de origen como a los nuevos subordinados y al supervisor del expatriado para su retorno. Según una encuesta realizada a las principales empresas *Fortune* 1000, aunque casi la mitad de los encuestados afirma que selecciona a sus mejores empleados para asignaciones internacionales, sólo 35 por ciento declara que sus respectivas empresas manejan el proceso de repatriación con éxito.<sup>44</sup> De hecho, 68 por ciento de las empresas ni siquiera garantiza a los expatriados un empleo a su regreso.<sup>45</sup> Alrededor de 50 por ciento de los repatriados dejan sus empresas en un periodo de dos años después de la repatriación porque la mayoría de las empresas hacen un trabajo deficiente de repatriación de los empleados.<sup>46</sup> La adaptación implica preparar al empleado y su familia, cuando es adecuado, para regresar al estilo de vida estadounidense.<sup>47</sup>

## 5 OBJETIVO

Explicar la compensación y las prestaciones globales.



*Web Wisdom*  
Fundación Internacional  
de Planes de Beneficios  
para Empleados

[www.ifebp.org](http://www.ifebp.org)

Este sitio Web proporciona información sobre planes de prestaciones para empleados internacionales.

## Compensación y prestaciones globales

Las empresas que son exitosas en el ambiente global alinean sus programas de recursos humanos para apoyar sus planes estratégicos de negocios. Un aspecto importante es la manera en que el programa de compensación total de recursos humanos apoya la forma de estructurar, organizar y operar la empresa tanto global como regionalmente.<sup>48</sup>

### Compensación para nacionales del país anfitrión

Con certeza, en asuntos relacionados con la compensación, las organizaciones deben pensar globalmente, pero actuar localmente. Una razón por la que las organizaciones se reubicen en otras áreas del mundo es probablemente la excesiva presión salarial que amenaza su capacidad para competir a nivel mundial. Globalmente, la pregunta sobre lo que constituye el salario justo de una jornada no es tan complicada como lo es en Estados Unidos; por lo regular, está ligeramente por arriba de las tasas salariales vigentes de la región. Lo mismo ocurre con las prestaciones y las gratificaciones no económicas. Las variaciones en las leyes, los costos de vida, las políticas fiscales y otros factores se deben tomar en cuenta cuando una empresa establece paquetes de compensación globales.

La empresa deseará crear una imagen precisa del empleo y las condiciones laborales para establecer las prácticas adecuadas en cada país. Algunos de los factores que se deben tomar en cuenta son: requisitos de salarios mínimos que con frecuencia difieren de un país a otro e incluso de una ciudad a otra en un mismo país;<sup>49</sup> información sobre el tiempo de trabajo como días festivos anuales, tiempo y prima vacacional, días personales pagados, horas de trabajo semanales estándar, periodos de prueba, restricciones y pagos de

tiempo extra así como normas y regulaciones de contratación y cese que cubran las prácticas de despido.<sup>50</sup>

### Compensación de expatriados

En promedio, los expatriados cuestan de dos a tres veces más de lo que costarían si ocuparan un puesto similar, pero local.<sup>51</sup> Para los gerentes y profesionales expatriados, la situación es más compleja que simplemente pagar tasas de compensación al mismo nivel o ligeramente por arriba del nivel de las tasas del país anfitrión. Incluso cambios leves en el valor del dólar estadounidense pueden generar ajustes en la compensación de los expatriados. Además, los paquetes de compensación de expatriados deben cubrir los costos adicionales de vivienda, educación para los hijos y transporte anual a casa para ellos y los miembros de su familia. Pueden incluir primas de servicio en el extranjero, permisos de reubicación y mudanza, ajustes por el costo de vida y pagos de nivelación fiscal. Con relación a los pagos de nivelación fiscal, los ciudadanos estadounidenses que viven en el extranjero pueden excluir hasta 70,000 dólares de ingresos percibidos en el extranjero. También se otorgan créditos contra impuestos sobre ingresos estadounidenses por una parte de los impuestos sobre ingresos extranjeros que pagan los expatriados estadounidenses después del nivel de 70,000 dólares.<sup>52</sup> Todos estos factores hacen que la compensación sea extremadamente compleja.

La cultura de un país también impone limitaciones significativas a la globalización del salario.<sup>53</sup> Incluyendo bonos e incentivos de largo plazo, la compensación total de un director general de una empresa estadounidense típica, supera al salario del empleado que gana el sueldo más bajo en esa empresa en una proporción mayor de 60 a uno. En Suecia, la proporción es más o menos de ocho a uno. En tanto que las personas en Estados Unidos obtienen un excelente status con un salario elevado, los países de gran parte de Europa y Asia rechazan la riqueza ostentosa. En Italia, donde el trabajo en equipo se valora más que la iniciativa individual, los incentivos de ventas para los vendedores profesionales de primer nivel pueden ser desmoralizantes. El receptor de una gratificación cuantiosa puede sentirse avergonzado al recibir una parte más grande de lo que sería una *porción justa* de la gratificación.<sup>54</sup>

Los profesionales de RH globales deben esforzarse constantemente en reducir los costos relacionados con los programas de expatriados.<sup>55</sup> Paul Patt, director de desarrollo empresarial de Runzheimer International, cree que las empresas no deben “tratar de ser demasiado generosas al inicio porque es muy difícil reducir los paquetes una vez que los han otorgado”.<sup>56</sup> “Las empresas invierten un promedio de 1.3 millones de dólares por cada expatriado durante el curso de una asignación típica de tres años”, comenta Bill Sheridan, director senior del Consejo Nacional de Comercio Exterior.<sup>57</sup> El costo de una asignación en el extranjero aumenta todavía más cuando se multiplica por la tasa de desgaste usual de 25 por ciento.<sup>58</sup>

Una tendencia hacia el ahorro en costos que los expertos ven es la eliminación de las primas de servicio en el extranjero, que las empresas han otorgado a casi todos los expatriados en el pasado y que son tradicionalmente del 10 al 15 por ciento del salario base del empleado.<sup>59</sup> Vivir como un expatriado ya no se considera como un viaje de privaciones. Las empresas se han dado cuenta que ya no necesitan proporcionar incentivos para que las personas vayan a trabajar al extranjero. La experiencia internacional se está volviendo cada vez más decisiva para que las personas asciendan en una empresa. Actualmente, sólo el 15 por ciento de los directores generales de Estados Unidos tienen experiencia internacional, pero se espera que ésta aumente drásticamente en los próximos años, a medida que las empresas se centren en encontrar líderes globales.<sup>60</sup>

Los conceptos estadounidenses, como la propiedad de acciones por los empleados y la vinculación de la compensación de los ejecutivos con el rendimiento corporativo por medio de técnicas de compensación basadas en la equidad, han ganado popularidad en un mercado cada vez más globalizado.<sup>61</sup> Las empresas exitosas alrededor del mundo se dan cuenta de la importancia de usar incentivos de largo plazo, por lo que están convirtiendo a las opciones de compra de acciones en una característica clave de sus programas de remuneración.<sup>62</sup> Varias empresas japonesas, como Sony, han introducido prácticas radicales de compensación extranjera, como las opciones de compra de acciones para sus empleados en Japón. De manera similar, muchas empresas con sede en Estados Unidos adoptaron enfoques extranjeros igualmente radicales, como la participación de utilidades y el pago basado en el equipo y las habilidades. Ningún país tiene monopolio de las mejores prácticas.<sup>63</sup>

**6** OBJETIVO

Describir la seguridad y salud globales.

**Seguridad y salud globales**

Los aspectos de seguridad y salud del trabajo son importantes porque los empleados que trabajan en un ambiente seguro y disfrutan de buena salud tienen más probabilidades de ser productivos y rendir beneficios de largo plazo a la organización que los empleados que están en circunstancias menos deseables. Las operaciones globales con sede en Estados Unidos son con frecuencia más seguras y sanas que las operaciones en un país anfitrión, pero a menudo, no son tan seguras como las operaciones similares en Estados Unidos.<sup>64</sup> Las leyes y regulaciones sobre seguridad y salud varían mucho de un país a otro. Estas leyes pueden ser desde casi inexistentes hasta más rígidas que las de Estados Unidos.<sup>65</sup> Además, las instalaciones de atención médica alrededor del mundo varían mucho en su estado de modernización. Las empresas tratan de solucionar este problema. Por ejemplo, en CIGNA International, una división de CIGNA Corp., los empleados expatriados y sus familias que están en una asignación internacional tienen acceso instantáneo a una amplia red global de médicos e instituciones de salud accesibles por Internet y disponibles en persona en todo el mundo.<sup>66</sup>

Aspectos específicos adicionales a las asignaciones globales son los servicios de evacuación en caso de emergencia y la protección global. Una empresa internacional se estaba preparando para evacuar a 15 empleados expatriados y a sus dependientes de un país que había sufrido un terremoto. Cuando llegó el momento de reunirse en el punto de partida, se presentaron 25 personas. Los que estaban haciendo los arreglos para la evacuación no sabían que dos equipos técnicos estaban dando apoyo a los clientes del país en ese momento.<sup>67</sup> Con frecuencia, la evacuación y la atención de empleados lesionados se realiza a través de empresas privadas. Las urgencias médicas son atemorizantes en cualquier circunstancia, pero cuando un empleado se enferma o se lesiona en el extranjero, puede ser una experiencia traumática. Si los viajeros son asignados a regiones más lejanas o menos desarrolladas, las empresas deben estar conscientes que en muchas instituciones médicas las agujas se reutilizan, el equipo no se usa adecuadamente y existe escasez de provisiones médicas básicas.<sup>68</sup> Además, los empleados que viven en el extranjero con sus familias deben estar constantemente al tanto de los asuntos de seguridad. Muchas empresas proporcionan guardaespaldas para escoltar a los ejecutivos a todas partes. Algunas empresas incluso tienen los denominados “planes de desastre” para evacuar a los expatriados si ocurren desastres naturales, conflictos civiles o guerras. De hecho, éste fue el caso durante la guerra contra Irak en 2003.

**7** OBJETIVO

Explicar las relaciones laborales globales.

**Relaciones laborales globales**

Aunque el sindicalismo ha decaído en Estados Unidos, conserva gran parte de su fuerza en el extranjero. En Suecia, 96 por ciento de sus empleados son sindicalizados; esta cifra es de 50 por ciento en el Reino Unido, de 43 por ciento en Alemania y de 28 por ciento en Japón y Francia.<sup>69</sup> Existen 12.8 millones de trabajadores canadienses y 30.3 por ciento de ellos es sindicalizado.<sup>70</sup> Los sindicatos extranjeros generalmente muestran menos antagonismo con la administración, se concentran menos en los incrementos salariales y aún así, tienen bastante influencia en el mundo. Por esta razón, las políticas y prácticas de RH se deben orientar hacia el manejo de las diferencias globales en la negociación colectiva.

Obviamente, la fuerza y la naturaleza de los sindicatos difieren de un país a otro y los sindicatos son desde inexistentes hasta relativamente fuertes. La coexistencia que exige a las empresas tener representantes sindicales o laborales en sus consejos de administración, es muy común en los países europeos. Aunque enfrentan la competencia global, los sindicatos de varios países europeos se han negado a cambiar sus leyes y a eliminar las protecciones gubernamentales. Las leyes impiden despedir a los trabajadores, así que las empresas se niegan a contratar.<sup>71</sup> Las prestaciones generosas y prolongadas de desempleo disuaden a los desempleados de buscar un nuevo trabajo. La negociación salarial permanece centralizada y las empresas tienen poca flexibilidad para diseñar contratos que se adapten a sus necesidades. Los altos impuestos sobre nóminas aumentan los costos laborales.<sup>72</sup> Recientemente, los sindicatos de Italia casi cerraron todo el país en protesta al plan gubernamental que por primera vez, permitiría a las empresas despedir a los trabajadores.<sup>73</sup>

Por otro lado, en algunos países de América del Sur como Chile, está prohibida la negociación colectiva para los trabajadores textiles, mineros y carpinteros. Todas las

negociaciones se limitan a la empresa individual y los sindicatos sólo se permiten en empresas con 25 trabajadores o más. Esta práctica ha animado a las empresas a dividirse en empresas pequeñas para evitar la negociación colectiva, dejando a los trabajadores sin apoyo.<sup>74</sup>

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) entre Canadá, México y Estados Unidos facilitó el desplazamiento de bienes a través de las fronteras de Norteamérica. Las relaciones laborales dieron un gran paso hacia adelante, con un *acuerdo colateral* laboral diseñado para proteger a los trabajadores de los tres países de los efectos de las presiones económicas competitivas. El TLC estableció una Comisión para la Cooperación laboral con oficinas en cada país, dicha comisión está dirigida por un consejo integrado por los Secretarios del Trabajo de Canadá, México y Estados Unidos. Cada país es responsable de cumplir sus *propias* leyes laborales al manejar la seguridad y salud ocupacional, el trabajo infantil, los trabajadores inmigrantes, el desarrollo de recursos humanos, las estadísticas laborales, las prestaciones laborales, los programas sociales para trabajadores, los mejoramientos de la productividad, las relaciones obrero-patronales, los estándares de empleo, la equidad de hombres y mujeres en el lugar de trabajo y las forma de cooperación entre los trabajadores, la administración y el gobierno. Un gobierno que no hace cumplir regularmente sus propias leyes laborales puede ser multado hasta con 20 millones de dólares por violación. Existen también varios principios para identificar áreas amplias de acuerdo común con el fin de proteger los derechos y los intereses de cada fuerza laboral. Dado que el TLC se implementó hace más de 10 años, el comercio entre Estados Unidos, Canadá y México ha crecido drásticamente.<sup>75</sup>

### 3 OBJETIVO

Describir los factores políticos y legales que influyen en la administración global de recursos humanos.



*Web Wisdom*

Ley internacional que influye en los RH

[www.lir.msu.edu/hotlinks/igo.htm](http://www.lir.msu.edu/hotlinks/igo.htm)

Este sitio Web ofrece vínculos a numerosos sitios sobre leyes internacionales.

## Factores políticos y legales que influyen en la administración global de recursos humanos

Las fuerzas legales y políticas son exclusivas de cada país.<sup>76</sup> La naturaleza y la estabilidad de los sistemas políticos y legales varían en todo el mundo. Las empresas estadounidenses disfrutaron un sistema político y legal relativamente estable. Lo mismo es cierto en muchos de los demás países desarrollados. Sin embargo, en otros países los sistemas políticos y legales son mucho menos estables. Algunos gobiernos están sometidos a golpes, reglas dictatoriales y corrupción, que pueden alterar considerablemente tanto el ambiente de negocios como el ambiente legal. Los sistemas legales también pueden volverse inestables y los contratos volverse inexigibles debido a la política interna.

Hay una fuerza aparentemente incontenible de comportamiento poco ético en las transacciones de negocios globales.<sup>77</sup> Sin embargo, desde 1977, las empresas estadounidenses tienen prohibido sobornar a funcionarios extranjeros por la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero. Aunque es inaceptable para la mayoría de las empresas multinacionales estadounidenses, pagar sobornos a funcionarios públicos extranjeros es una actividad de marketing generalmente aceptada por los competidores tradicionales de las empresas estadounidenses (empresas multinacionales de otros países desarrollados).<sup>78</sup> Los países que acostumburan pagar sobornos para obtener negocios son Rusia, China, Taiwán, Corea del Sur e Italia. Australia, Suecia y Suiza fueron identificados como los menos propensos a hacer pagos corruptos.<sup>79</sup>

Las regulaciones y leyes de RH varían mucho entre países. La realización de una verificación de antecedentes es distinta de un país a otro. Por ejemplo, la ley japonesa protege a una persona que trabaja en la oficina de Tokio de una empresa con sede en Estados Unidos e incluye estatutos de privacidad que prohíben las verificaciones criminales de ciudadanos japoneses.<sup>80</sup> En muchos países de Europa Occidental, las leyes sobre sindicatos y el empleo dificultan el despido de empleados.<sup>81</sup> Debido a las diferencias políticas y legales, es esencial realizar una revisión integral del ambiente político y legal del país anfitrión antes de iniciar las operaciones globales.<sup>82</sup>

Los estadounidenses pueden encontrar leyes que los países anfitriones ignoran de manera rutinaria, generando cierto dilema. Por ejemplo, en algunos países, no se hacen cumplir las leyes que exigen una edad mínima para los obreros. El informe del Departamento del Trabajo de Estados Unidos reveló abusos constantes en la mano de obra infantil en las industrias textil y del vestido. El informe identificó varios países como Pakistán, Filipinas, Brasil, Bangladesh, Egipto, Camboya, India, Indonesia y Lesotho como los países que cometen más abusos.<sup>83</sup> Además, existe una forma de esclavitud obligada



## Dilema Ético

### Mordida

Su empresa, que distribuye equipo de minería pesado, desea comercializar en el mercado mexicano donde el dinero por debajo del agua (mordida o pequeño bocado) es parte de los negocios. Esta práctica de soborno está tan arraigada en la cultura mexicana que es prácticamente imposible que una empresa realice una operación mexicana sin proceder del mismo modo. Usted ha observado a muchas empresas que no pagaron y les fue imposible ingresar al mercado mexicano, así como a otras que pagaron, ingresaron al mercado y en general, les fue bastante bien. Usted puede seguir tratando de influir en empresas mineras, granjeros y contratistas para alentarlos a ejercer presión ante el gobierno con el propósito de que abra el mercado o bien, puede pagar el soborno.

### ¿Qué haría usted?

#### Aranceles:

Impuestos que se recaudan por el transporte de bienes a través de las fronteras nacionales.

#### Cuotas:

Políticas que limitan el número o el valor de los bienes que se pueden importar a través de las fronteras nacionales.

## 9

### OBJETIVO

Describir las diferencias culturales que influyen en la administración global de recursos humanos.

#### Cultura de un país:

La serie de valores, símbolos, creencias, idiomas y normas que guían el comportamiento humano de un país.

por medio de un contrato para muchos trabajadores extranjeros de fábricas asiáticas. En este caso, corredores laborales cobran excesivamente a los trabajadores extranjeros sólo por el privilegio de trabajar.<sup>84</sup>

Algo que también afecta al ambiente donde operan las empresas globales son ciertos aranceles y cuotas que pueden ejercer un impacto enorme en la rentabilidad de las empresas. Los **aranceles** son impuestos que se recaudan por el transporte de bienes a través de las fronteras nacionales. En 2001, las exportaciones de la industria química estadounidense, con un valor de 80 mil millones de dólares, estuvieron sujetas a 3.8 mil millones de dólares en aranceles en todo el mundo. Estos aranceles aumentaron el costo de los productos químicos estadounidenses para clientes extranjeros y cerraron, de hecho, algunos mercados a productos de origen estadounidense. Una propuesta de Estados Unidos a la Organización Mundial de Comercio es la eliminación de los aranceles globales de todos los productos industriales para el año 2015.<sup>85</sup> Las **cuotas** limitan el número o el valor de los bienes que se pueden importar a través de las fronteras nacionales.

## Diferencias culturales que influyen en la administración global de recursos humanos

Las diferencias culturales varían de un país a otro, con las discrepancias correspondientes en las prácticas de RH. La **cultura de un país** es la serie de valores, símbolos, creencias, idiomas y normas que guían el comportamiento humano de un país. Las normas culturales de Asia fomentan la lealtad y el trabajo en equipo. En Japón, la mayor parte del personal administrativo tiende a permanecer en la misma empresa toda la vida. En Estados Unidos, los directivos cambian de empresa con frecuencia, pero en Japón hay pocas segundas oportunidades. Los japoneses creen fuertemente que se debe evitar dejar un empleo por consideración al equipo de negocios.<sup>86</sup> Conocer las diferencias culturales presentes en un lugar de trabajo diverso ayuda a los profesionales de RH a entender cómo lograr la máxima eficacia.<sup>87</sup>

Los estadounidenses que viajan al extranjero necesitan entender que otras culturas los ven de manera diferente. Philip R. Harris y Robert T. Moran resumen en su libro, *Managing Cultural Differences*, la retroalimentación de las personas de negocios árabes, con relación a cómo perciben a muchos occidentales. Para ellos, los occidentales se creen superiores, como si supieran todas las respuestas; no están dispuestos a compartir el crédito por los esfuerzos conjuntos; son incapaces o no están dispuestos a respetar y adaptarse a las costumbres y la cultura locales; prefieren soluciones que se basan en sus culturas de origen más que satisfacer las necesidades locales; se resisten a trabajar a través de los canales y procedimientos administrativos y legales locales; dirigen de manera autocrática e intimidante y son demasiado impositivos y agresivos.<sup>88</sup> Los expatriados exitosos encuentran el equilibrio adecuado entre conservar sus propios valores culturales y aceptar al mismo tiempo los valores del país anfitrión, creando un estilo de “tercera cultura” para

realizar negocios. En esta “tercera cultura”, los expatriados no tienen que abandonar sus propios valores ni adoptar completamente el sistema de valores del país anfitrión.<sup>89</sup>

Con frecuencia, la cultura participa en la determinación de la compensación. Las prácticas de compensación norteamericanas fomentan el individualismo y el alto desempeño; los programas de Europa continental destacan comúnmente la responsabilidad social; el enfoque tradicional japonés toma en cuenta la edad y el servicio en la empresa como factores primordiales de la compensación. No existe una garantía de que la compensación adicional asegure una producción adicional. Algunos han descubierto que, en algunos países, el pago adicional hace que los empleados trabajen menos. Tan pronto como los empleados ganan lo suficiente como para satisfacer sus necesidades, el tiempo que se dedica a la familia o a otras actividades no relacionadas con la empresa es percibido como más valioso que el efectivo adicional.

El mantenimiento de una cultura corporativa eficaz que refleje la cultura del país de origen es esencial para la continuidad a nivel mundial. Cuando una empresa estadounidense contrata demasiados empleados locales en sus oficinas ubicadas en el extranjero, se arriesga a perder la serie de valores y los procedimientos operativos únicos que definen su cultura corporativa. Según Bill Fontana, veterano de muchas asignaciones en el extranjero para Citibank y ahora vicepresidente de NFTC, “Si depende demasiado de empleados locales, tendrá una cultura local, no la cultura corporativa que desea . . . y la cultura local puede ser completamente ajena a la manera en que usted opera”. Para garantizar una cultura corporativa paralela, las empresas deben aportar una masa crítica de expatriados que lleven la cultura con ellos al iniciar la empresa. También es fundamental que las corporaciones globales dejen por lo menos a uno o dos expatriados para supervisar a los empleados locales y asegurarse de que sigan las políticas corporativas.<sup>90</sup>

## Resumen

### 1. Describir el uso de equipos virtuales en un ambiente global.

Tras los ataques terroristas del 11 de septiembre, muchas corporaciones han respondido a los temores de los empleados reduciendo los viajes aéreos a un nivel mínimo. Ha aumentado el uso de equipos globales virtuales cuyos miembros, ubicados en varios países, trabajan juntos de manera eficiente en ausencia de interacciones personales. En todos los demás aspectos, los equipos virtuales imitan a los equipos tradicionales.

### 2. Describir la evolución de las empresas globales y de la administración global de recursos humanos.

Inicialmente, la mayoría de las empresas se vuelven globales sin realizar inversiones considerables en países extranjeros, mediante la exportación, la licencia o la franquicia. Una corporación multinacional (CMN) es una empresa con sede en un país (el país de origen) que produce bienes o proporciona servicios en uno o más países extranjeros (países anfitriones). Una corporación global (CG), es decir, una organización que posee unidades corporativas en diversos países y que están integradas para operar como una organización mundial. Las funciones de la administración de recursos humanos son la planeación, el reclutamiento y la selección de recursos humanos globales; el desarrollo global de recursos humanos, la compensación y las prestaciones globales, la seguridad y la salud globales y el personal y las relaciones laborales globales.

### 3. Explicar el proceso empleo global.

Las empresas deben elegir entre varios tipos de miembros del personal global y emplear enfoques específicos hacia el proceso empleo global. Los miembros del personal global se seleccionan entre tres tipos diferentes: expatriados, nacionales del país anfitrión y nacionales de un tercer país.

### 4. Describir el desarrollo global de recursos humanos.

Muchos profesionales de CyD creen que los principios y las estrategias de capacitación y consultoría que funcionan para una audiencia estadounidense son igualmente eficaces en el extranjero. Nada puede estar más lejos de la verdad. La capacitación y el desarrollo globales son necesarios porque las personas, los empleos y las organizaciones son muy diferentes a nivel global.

**5. Explicar la compensación y las prestaciones globales.**

Las empresas que son exitosas en el ambiente global alinean sus programas de recursos humanos para apoyar sus planes de negocios estratégicos. Un aspecto importante es la manera en que el programa de compensación total de recursos humanos apoya la forma de estructurar, organizar y operar la empresa tanto global como regionalmente.

**6. Describir la seguridad y salud globales.**

Las operaciones globales con sede en Estados Unidos son con frecuencia más seguras y sanas que las operaciones en un país anfitrión, pero a menudo, no son tan seguras como las operaciones similares en Estados Unidos. Las leyes y regulaciones sobre seguridad y salud varían mucho de un país a otro. Estas leyes pueden ser desde casi inexistentes hasta más rígidas que las de Estados Unidos.

**7. Explicar las relaciones laborales globales.**

Aunque el sindicalismo ha decaído en Estados Unidos, conserva gran parte de su fuerza en el extranjero.

**8. Describir los factores políticos y legales que influyen en la administración global de recursos humanos.**

Las fuerzas legales y políticas son exclusivas de cada país.

**9. Describir las diferencias culturales que influyen en la administración global de recursos humanos.**

Las diferencias culturales varían de un país a otro, con las discrepancias correspondientes en las prácticas de RH. La cultura de un país es la serie de valores, símbolos, creencias, idiomas y normas que guían el comportamiento humano de un país.

## ***Términos clave***

- Exportación, 482
- Licencia, 482
- Franquicia, 482
- Corporación multinacional (CMN), 483
- Corporación global (CG), 483
- Administración global de recursos humanos (AGRH), 483
- Expatriado, 484
- Nacional del país anfitrión (NPA), 485
- Nacional de un tercer país (NTP), 485
- Proceso empleo etnocéntrico, 485
- Proceso empleo policéntrico, 486
- Proceso empleo regiocéntrico, 486
- Proceso empleo geocéntrico, 486
- Repatriación, 487
- Aranceles, 492
- Cuotas, 492
- Cultura de un país, 492

## ***Preguntas de repaso***

1. ¿Cómo se usan los equipos virtuales en el ambiente global?
2. ¿Cómo han evolucionado las empresas globales?
3. Defina los siguientes términos:
  - a. Exportación.
  - b. Licencia.
  - c. Franquicia.
4. ¿Cuál es la diferencia entre una corporación multinacional y una corporación global?
5. ¿Cuáles son los diversos tipos de miembros del personal global?
6. ¿Cuáles son los enfoques hacia el proceso empleo global?
7. ¿Por qué son necesarias la orientación y capacitación en la repatriación?
8. ¿Qué significa la expresión “Las organizaciones deben pensar globalmente, pero actuar localmente”?
9. ¿Cuál es la situación de los sindicatos internacionales?
10. ¿Cuáles son algunos factores políticos y legales que influyen en la administración global de recursos humanos?
11. ¿Cuáles son algunas diferencias culturales que influyen en la administración global de recursos humanos?

## Incidente 1 de la ARH

**La transferencia al extranjero**

En la universidad, Pat Marek se especializó en administración industrial y era considerado por sus maestros y compañeros un estudiante bueno y versátil. Pat no sólo tomó los cursos requeridos de negocios, sino también aprendió francés. Después de su graduación, Pat aceptó un puesto de trainee de gerente en Tuborg International, una corporación multinacional con oficinas y fábricas en muchos países, incluso Estados Unidos. Su primera asignación fue en una planta ubicada en Chicago. Sus supervisores identificaron rápidamente a Pat por su habilidad para realizar su trabajo y aún así mantener buenas relaciones con sus subordinados, colegas y superiores. En sólo tres años, Pat progresó de aprendiz de gerente al puesto de superintendente auxiliar de la planta.

Después de dos años en este puesto, un día fue llamado a la oficina del gerente de planta y le dijeron que estaba listo para una asignación en el extranjero. El cambio era una promoción. La asignación era para una planta en Haití, un país de predominante habla francesa; pero Pat no estaba preocupado por vivir y trabajar ahí. Se sentía emocionado y se apresuró a hacer los preparativos necesarios para la nueva asignación.

Antes de su llegada a la planta de Haití, Pat dedicó mucho tiempo a revisar los ejercicios de sus libros de francés y se sorprendió por la rapidez con que recordó el idioma. Pensó que no tendría mayores dificultades para hacer la transición de Chicago a Haití. Sin embargo, Pat descubrió a su llegada, que la comunidad donde se ubicaba la planta no hablaba el francés puro que él había aprendido. Había muchas expresiones que significaban una cosa para Pat, pero que tenían un significado completamente diferente para los empleados de la planta.

Al reunirse con varios de los empleados una semana después de su llegada, uno de los trabajadores le dijo algo que Pat interpretó como poco halagador. En realidad, el empleado lo saludó con una expresión más bien atrevida, pero en un tono diferente al que Pat había escuchado antes. Todos los demás empleados interpretaron la expresión como un saludo simplemente amistoso. El disgusto de Pat se observó en su rostro.

Conforme los días pasaron, este tipo de malentendido ocurrió algunas veces más, hasta que los empleados comenzaron a limitar sus conversaciones con él. Tan sólo en un mes, Pat prácticamente se había aislado de los trabajadores de la planta. Se sintió desilusionado y pensó en solicitar ser relevado de la asignación.

**Preguntas**

1. ¿Qué problemas no previó Pat cuando aceptó la asignación?
2. ¿Cómo pudo haber ayudado la empresa a Pat para reducir las dificultades que enfrentó?
3. ¿Cree que la situación que Pat enfrentó es típica de un estadounidense que viaja al extranjero para trabajar en una asignación? Analice.

## Incidente 2 de la ARH

**La aventura de Boundless Technologies en el extranjero**

No hace muchos años, Boundless Technologies con oficinas generales en Hauppauge, Long Island, trasladó su operación de manufactura de computadoras en red a Hong Kong. Trasladar la producción a Hong Kong significaba tratar con una nueva fuerza laboral, un nuevo ambiente laboral, nuevas estructuras salariales y muchos otros aspectos de RH globales. Las tasas salariales altas eran el motivo tras la decisión de reubicación, porque los salarios de Hong Kong eran mucho más bajos que los de Long Island. Por desgracia, el traslado se hizo principalmente para escapar a las presiones de los salarios elevados, sin tomar en cuenta otros aspectos de RH.

En forma sorprendente, sólo algunos años después de su traslado a Hong Kong, Boundless regresó a Estados Unidos, generando todavía más problemas de RH y requiriendo otro esfuerzo masivo de RH. El hecho de no haber considerado todos los problemas que podían haber surgido al reubicarse globalmente ocasionó alteraciones importantes en las operaciones de Boundless Technologies. Básicamente, Boundless regresó a Estados Unidos para estar más cerca de la base de consumidores y porque la empresa podía lograr altas tasas de productividad que casi compensaban el gasto salarial más elevado.

La globalización tiene muchos aspectos y se debe considerar con una visión estratégica, tomando en cuenta todos los factores que influyen en el desempeño empresarial. Actualmente, las decisiones gerenciales se enfocan en el logro de la misión corporativa más que en factores como el ahorro en costos. En línea con ese enfoque, Boundless adquirió recientemente una planta de manufactura de 6,500 metros cuadrados, ubicada en Boca Ratón, Florida. Tener dos plantas en Estados Unidos diversifica sus capacidades de producción y amplía su base geográfica de manufactura, aunque

## Incidente 2 de la ARH

esto complica todavía más la función de RH. Aún con la expansión, Boundless permanecerá pequeña y ágil, con la capacidad para adaptarse rápidamente a las condiciones del mercado global.<sup>91</sup>

**Pregunta**

1. Boundless Technologies es una empresa real que de hecho regresó a Estados Unidos y que ha podido competir, incluso con tasas salariales estadounidenses más altas, hasta el grado de expandirse mediante la compra de otra planta en Boca Ratón. ¿Qué aspectos se debieron considerar antes de su traslado al extranjero?

Visite  
la Red

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

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

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

**Referencias bibliográficas**

1. Lionel Laroche y Catherine Mercer Bing, "Technology, Protocol Keep Global Teams Going Without Face-to-Face Meetings", *Canadian HR Reporter* (22 de octubre de 2001): 17, 19.
2. Deborah Britt Roebuck y Aubrey Clarence Britt, "Virtual Teaming Has Come to Stay—Guidelines and Strategies for Success", *Southern Business Review* 28 (otoño de 2002): 29-39.
3. Elizabeth Kelley, "Keys to Effective Virtual Global Teams", *The Academy of Management Executive* 15 (mayo de 2001): 132-133.
4. Roebuck y Britt, "Virtual Teaming".
5. Christine Uber Grosse, "Managing Communication Within Virtual Intercultural Teams", *Business Communication Quarterly* 65 (diciembre de 2002): 22-38.
6. Preston G. Smith, "Communication Holds Global Teams Together", *Machine Design* (26 de julio de 2001): 70-74.
7. *Ibid.*
8. Sabrina Hicks, "Successful Global Training", *Training & Development* 54 (mayo de 2000): 95.
9. Milford Prewitt, "Global Expansion Requires World of Planning, Panelists Agree", *Nation's Restaurant News* (21 de octubre de 2002): 58.
10. John D. Mittelstaedt, George N. Harben y William A. Ward, "How Small Is Too Small? Firm Size as a Barrier to Exporting from the United States?" *Journal of Small Business Management* 41 (enero de 2003): 41.
11. Polly Larson, "International Growth Patterns Remain Strong", *Franchising World* 34 (abril de 2002): 6-8.
12. Russell J. Frith, "Going Global: Franchising International Development", *Franchising World* 35 (abril de 2003): 6.
13. Kevin T. Higgins, "P&G Reinvents Itself", *Marketing Management* 11 (noviembre y diciembre de 2002): 12-15.
14. Beth McConnell, "HRCI to Offer Global HR Certification in 2004", *HRMagazine* 48 (marzo de 2003): 115, 117.
15. Bill Leonard, "GM Drives HR to the Next Level", *HRMagazine* 47 (marzo de 2002): 46-50.
16. Bill Ching, "Home Truths About Foreign Postings: To Make an Overseas Assignment Work, Employers Need More Than an Eager Exec with a Suitcase. They Must also Motivate the Staffer's Spouse". *BusinessWeek* (16 de julio de 2002).
17. Mark Wolfendale, "Doing Business in the Asia Pacific", *Strategic Finance* 84 (diciembre de 2002): 26-30.
18. Herbert Greenberg, "The People Connection to Global Expansion: The Quality of People Is Critical to the Success of a Corporation", *Franchising World* 35 (abril de 2003): 28.
19. Frank Jossi, "Successful Handoff", *HRMagazine* 47 (octubre de 2002): 48-52.
20. Calvin Reynolds, "Global Compensation and Benefits in Transition", *Compensation and Benefits Review* 32 (enero y febrero de 2000): 28.
21. Donald J. McNerney, "Global Staffing: Some Common Problems—And Solutions", *HR Focus* 73 (junio de 1996): 1-5.
22. Jossi, "Successful Handoff".
23. Pauline Loong, "The Search for New Rainmakers", *Asiamoney* 13 (octubre de 2002): 38-41.
24. Esta sección se desarrolló con base en Anne Marie Francesco y Barry Allen Gold, *International Organizational Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998): 165.
25. Carla Joinson, "No Returns", *HRMagazine* 47 (noviembre de 2002): 70-77.
26. Valerie Frazee, "Selecting Global Assignees", *Workforce* 3 (julio de 1998): 28-30.
27. Ching, "Home Truths About Foreign Postings".
28. Stan Lomax, "So You Want to Work Abroad?" *Business and Economic Review* 48 (abril-junio de 2002): 12.
29. Paula Caligiuri, "Legal Issues in Selecting Global Assignees", *Workforce* 3 (julio de 1998): 29.
30. Andrea C. Poe, "Selection Savvy", *HRMagazine* 47 (abril de 2002): 77-83.
31. Charlene M. Soloman, "Success Abroad Depends on More than Job Skills", *Personnel Journal* 73 (abril de 1994): 51-59.

32. Jossi, "Successful Handoff".
33. Gary Wederspahn, "Expatriate Training: Don't Leave Home Without It", *T&D* 56 (febrero de 2002): 67.
34. Karen Roberts, Ellen Ernst y Cynthia Ozeki, "Managing the Global Workforce: Challenges and Strategies" (Special Issue: Competitiveness and Global Leadership in the 21st Century), *The Academy of Management Executive* (1° de noviembre de 1998): 93.
35. Julie Britt, "Expatriates Want More Support from Home", *HRMagazine* 47 (julio de 2002): 21.
36. Clifford C. Hebard, "Managing Effectively in Asia", *Training & Development* 50 (abril de 1996): 34.
37. *Ibid.*
38. Britt, "Expatriates Want More".
39. Mark E. Mendelhall y Carolyn Wiley, "Strangers in a Strange Land: The Relationship between Expatriate Adjustment and Impression Management", *American Behavioral Scientist* (marzo y abril de 1994): 605-621.
40. Louise O'Grady, "Using Technology to De-Stress on International Assignment", *Canadian HR Reporter* (24 de septiembre de 2001): 8, 12.
41. Paul Goldner, "Six Ways to Implement e-learning in Your Business", *Agency Sales* 31 (octubre de 2001): 22-23.
42. *Ibid.*
43. Dawn Gareiss, "E-Learning Around the World", *Information Week* (26 de febrero de 2001): 63-64.
44. "Top Employees Get Overseas Jobs", *Westchester County Business Journal* (26 de agosto de 2002): 15.
45. O'Grady, "Using Technology".
46. Andrea C. Poe, "Welcome Back", *HRMagazine* 45 (marzo de 2000): 94.
47. Charlene Mramer Solomon, "Global HR: Repatriation Planning", *Workforce* (2001): 22-23.
48. Neil B. Krupp, "Global Compensation Planning—Establishing and Maintaining a Competitive Edge in the International Marketplace", *Compensation & Benefits Management* 18 (primavera de 2002): 54-56.
49. Robert J. S. Ross y Anita Chan, "From North-South to South-South", *Foreign Affairs* 81 (septiembre y octubre de 2002): 8-13.
50. Krupp, "Global Compensation Planning".
51. Richard G. Knator, "Multinational Employees: Compensation Must Balance Flexibility and Consistency", *Compensation & Benefits Report* 16 (octubre de 2002): 4-6.
52. Bent M. Longnecker y Wendy Powell, "Executive Compensation in a Global Market", *Benefits & Compensation Solutions* (abril de 1996): 40-43.
53. Krupp, "Global Compensation Planning", 54-56.
54. Steven E. Gross y Per L. Wingerup, "Global Pay? Maybe Not Yet!" *Compensation and Benefits Review* 31 (julio y agosto de 1999): 25-34.
55. Carla Joinson, "Save Thousands Per Expatriate", *HRMagazine* 47 (julio de 2002): 73-77.
56. *Ibid.*
57. Britt, "Expatriates Want More Support from Home".
58. Robert O'Connor, "Plug the Expat Knowledge Drain", *HRMagazine* 47 (octubre de 2002): 101-107.
59. Joinson, "Save Thousands Per Expatriate".
60. Suh-kyung Yoon, "Forget the Ferrari", *Far Eastern Economic Review* (10 de octubre de 2002): 64.
61. Arthur H. Kroll, "Equity Compensation in the Global Marketplace", *HR Focus* 61 (agosto de 1999): S4.
62. Fabrizio Alcobe-Fierro, "Global Human Resource Management: Stock Options in Remuneration Programs", *Chemical Market Reporter* (16 de julio de 2001): 31-33.
63. Reynolds, "Global Compensation and Benefits in Transition", 28-38.
64. M. Janssens, J. M. Brett y F. J. Smith, "Confirmatory Cross-Cultural Research Testing the Viability of a Corporation-Wide Safety Policy", *Academy of Management Journal* 38 (junio de 1995): 364-380.
65. R. B. Palchak y R. T. Schmidt, "Protecting the Health of Employees Abroad", *Occupational Health & Safety* 65 (febrero de 1996): 53-56.
66. Wayne Adams, "CIGNA Teams with International SOS to Launch World's First Online Physician-Led Health Care Network for Employees on Global Assignments, Improves Expatriates' Access to Quality Health Care Around the World; Helps Companies Maximize Their Multimillion-Dollar Investments in Expatriate Assignments", *Internet Wire* (14 de febrero de 2002): 1008045.
67. Moray J. Taylor-Smith, "Do You Know Where Your Employees Are?" *Security Management* 46 (julio de 2002): 74-80.
68. "Global Protection", *Occupational Health & Safety* 67 (octubre de 1998): 182.
69. M. E. Sharpe, "Labor's Future", *Challenge* 39 (marzo de 1996): 65.
70. "Unions Show Slight Growth in 2002", *Canadian HR Reporter* (23 de septiembre de 2002): 2.
71. Neal E. Boudette, "Searching for Solutions, Germany May Tackle Taboo—Economic Woes Lead Some to Say Beloved Job Law Is Ripe for Rethinking", *Wall Street Journal* (28 de febrero de 2003): A7.
72. Robert J. Samuelson, "The (New) Sick Man of Europe", *Newsweek* (18 de noviembre de 2002): 59.
73. Ken Rankin, "European Labor Laws No Solution to American Retail Struggles", *DSN Retailing Today* (24 de junio de 2002): 14.
74. Howard LaFranchi, "Protecting Workers in a Global Economy", *Christian Science Monitor* (6 de mayo de 1998): 5.
75. Ken Cottrill, "New Roads to NAFTA", *Planning* 68 (febrero de 2002): 32-34.
76. Gerald L. Maatmann, Jr., "Harassment, Discrimination Laws Go Global", *National Underwriter* (11 de septiembre de 2000): 34-35.
77. Judith Scott, Debora Gilliard y Richard Scott, "Eliminating Bribery as a Transnational Marketing Strategy", *International Journal of Commerce & Management* 12 (2002): 1-17.
78. *Ibid.*
79. D. Salierno, "Bribery Gauged Worldwide", *Institute of Internal Auditors, Inc.* 59 (agosto de 2002): 141.
80. Ron Lashier, "Global Challenges of Background Checks", *Security Management* 47 (marzo de 2003): 105-108.
81. Samuelson, "The (New) Sick Man of Europe", 59.
82. Krupp, "Global Compensation Planning".
83. Kristi Ellis, "Child Labor Report the Good and Bad", *Fairchild Publications, Inc.* (2 de agosto de 2002): 14.
84. Nicholas Stein, "No Way Out", *Fortune* (20 de enero de 2003): 102-108.
85. "Administration Supports Move to Zero Global Tariffs", *Chemical Market Reporter* (2 de diciembre de 2002): 3.
86. Mark Wolfendale, "Doing Business in the Asia Pacific", *Strategic Finance* 84 (diciembre de 2002): 26-30.

87. Patricia Digh, "One Style Doesn't Fit All", *HRMagazine* 47 (noviembre de 2002): 79-83.
88. Wederspahn, "Expatriate Training".
89. Dana Breitenstein, "Helping New Assignees Swim When They're Thrown in the Cultural Deep End", *T&D* 8 (septiembre de 2002): 9.
90. McNerney, "Global Staffing: Some Common Problems—And Solutions".
91. Esta es una adaptación de las experiencias reales de Boundless Technologies. Paul Krugman, "Lower Wages Weren't Enough to Keep U.S. Company Abroad", *USA Today* (16 de junio de 1997): 19A; Mark Harrington, "Boundless Buys Florida for Undisclosed Sum", *Newsday* (26 de enero de 2000): A49; "Boundless Corporation", *Hoover's Company Capsules Bm-Bz* (15 de enero de 2003): 45084.

# Glosario

**Acción afirmativa:** Estipulada por el Mandato Presidencial 11246, que exige que los patrones tomen medidas positivas para garantizar el empleo de los solicitantes y el trato de los trabajadores durante el empleo sin importar la raza, la religión ni la nacionalidad.

**Acción disciplinaria:** La imposición de una sanción a un empleado que no cumple con las normas establecidas.

**Acción disciplinaria progresiva:** Un enfoque hacia la acción disciplinaria diseñado para asegurar que se imponga el castigo mínimo apropiado para la infracción.

**Acción disciplinaria sin castigo:** Un proceso en el que un trabajador es suspendido con goce de sueldo para que piense si desea seguir las reglas y continuar trabajando para la empresa.

**Accionistas:** Los propietarios de una corporación.

**Adaptación organizacional:** La percepción de la gerencia del grado en el que el empleado potencial se adaptará a las políticas o al sistema de valores de la empresa.

**Administración de la diversidad:** Asegurar la existencia de factores que proporcionen y alienten el desarrollo continuo de una fuerza laboral diversa, combinando estas diferencias reales y percibidas entre los trabajadores para lograr la máxima productividad.

**Administración de recursos humanos (ARH):** La utilización de los recursos humanos de una empresa para lograr objetivos organizacionales.

**Administración del capital humano (ACH):** La tarea que consiste en medir la relación de causa y efecto de diversos programas y políticas de RH (recursos humanos) en el resultado final del análisis financiero de la empresa.

**Administración global de recursos humanos (AGRH):** El uso de recursos humanos globales para lograr objetivos organizacionales sin importar los límites geográficos.

**Agencia de empleo:** Una organización que ayuda a las empresas a reclutar empleados y al mismo tiempo ayuda a las personas en su búsqueda de empleo.

**Agency shop:** Una disposición del contrato laboral que requiere, como condición de empleo, que cada miembro no sindicalizado de una unidad de negociación pague al sindicato el equivalente a la cuota de membresía como un costo por servicios a cambio de que el sindicato actúe como el agente negociador.

**Agentes libres:** Personas que se encargan de sus carreras totalmente o en parte, siendo sus propios jefes o trabajando para otros en formas que se adapten a sus propias necesidades o deseos.

**Alcoholismo:** Enfermedad que se caracteriza por la descontrolada ingestión de bebidas alcohólicas que interfiere con los patrones de vida normales.

**Ambiente externo:** Los factores que afectan los recursos humanos de una empresa desde fuera de los límites de la organización.

**Ambigüedad de papeles:** Una situación que surge cuando los empleados no entienden el contenido de su empleo.

**Análisis de puesto:** El proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización.

**Análisis de puestos orientado hacia las directrices (AEOD):** Un método que responde al aumento de la legislación que afecta las decisiones de puesto, utilizando un procedimiento paso a paso para describir el trabajo de una clasificación de puestos en particular.

**Análisis de riesgo en el empleo (ARE):** Un proceso de varios pasos diseñado para estudiar y analizar una tarea o empleo y después dividir esa tarea en pasos que proporcionen la manera de eliminar los riesgos relacionados.

**Análisis funcional de puestos (AFP):** Un enfoque integral hacia la formulación de descripciones de puesto que se concentra en la interacción entre el trabajo, el trabajador y la organización laboral.

**Antigüedad:** El tiempo que un empleado ha trabajado en diversos puestos de la empresa.

**Anuncio de empleo:** Un procedimiento para comunicar a los empleados de la empresa el hecho de que existe un puesto vacante.

**Anuncios:** Una forma de comunicar las necesidades de empleo de la empresa al público a través de los medios de comunicación como son la radio, periódicos o publicaciones de la industria.

**Aprendizaje electrónico (E-learning):** Un término que describe la instrucción en línea.

**Aranceles:** Impuestos que se recaudan por el transporte de bienes a través de las fronteras nacionales.

**Arbitraje:** Un proceso en el que una disputa se somete a una tercera parte imparcial para tomar una decisión que deberá cumplirse.

**Arbitraje de derechos:** Arbitraje que incluye disputas sobre la interpretación y aplicación de las diversas cláusulas de un contrato existente.

**Arbitraje de intereses:** Arbitraje que incluye disputas sobre los términos de los acuerdos propuestos en la negociación colectiva.

**Auditoría social:** Una evaluación sistemática de las actividades de una empresa en cuanto a su impacto social.

**Autoevaluación:** El proceso que consiste en aprender sobre uno mismo.

**Autonomía:** El grado de libertad y discreción individual que los empleados tienen al desempeñar sus trabajos.

**Baby boomers:** Personas nacidas entre los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial y 1964.

**Becario:** Una forma especial de reclutamiento que implica colocar a un estudiante en un empleo temporal sin ninguna obligación de parte de la empresa de contratar al estudiante permanentemente ni del estudiante de aceptar un puesto permanente en la empresa después de su graduación.



**Biorretroalimentación:** Un método de aprendizaje para controlar los procesos involuntarios del cuerpo, como la presión sanguínea o la frecuencia cardíaca.

**Boicot:** Renuencia de los miembros sindicales a usar o comprar los productos de la empresa.

**Boicot secundario:** El intento que hace un sindicato para alentar a terceras partes (como proveedores y clientes) a dejar de hacer negocios con la empresa.

**Bono (pago de suma global):** Una compensación ocasional que no está incluida en el sueldo base de los empleados.

**Broadbanding (sistema de bandas salariales):** Una técnica de compensación que reduce muchos niveles de pago (niveles salariales) en unas cuantas bandas amplias para mejorar la eficacia organizacional.

**Buscadores de empleo pasivos:** Personas que están dispuestas a cambiar de empleo si surge la oportunidad adecuada.

**Caja de trabajo:** Una simulación en la que se le pide al participante establecer prioridades y después manejar diversos documentos de negocios, como memorándums, informes y mensajes telefónicos, que comúnmente pasarían por el escritorio de un gerente.

**Campañas laborales corporativas:** Maniobras laborales que no coinciden con una huelga o campañas de organización que tiene el propósito de presionar a un empleador para que otorgue mejores salarios, prestaciones y cosas similares.

**Capacitación:** Actividades diseñadas para proporcionar a las personas los conocimientos y las habilidades necesarias para sus empleos actuales.

**Capacitación de trainees:** Una combinación de instrucciones en el salón de clases y de capacitación en el trabajo.

**Capacitación de vestíbulo:** Capacitación que se lleva a cabo fuera del área de producción con equipo muy semejante al equipo real que se usa en el trabajo.

**Capacitación en diversidad:** Intenta desarrollar la sensibilidad entre los empleados sobre los retos únicos que enfrentan las mujeres y las minorías y se esfuerza en crear un ambiente de trabajo más armonioso.

**Capacitación en el trabajo (CET):** Un enfoque informal hacia la capacitación en el que un empleado aprende las tareas del empleo al desempeñarlas en la realidad.

**Capacitación justo a tiempo:** Capacitación proporcionada en cualquier momento, en cualquier lugar del mundo y justo cuando se necesita.

**Capacitación para la sensibilidad:** Una técnica organizacional diseñada para ayudar a las personas a saber cómo perciben los demás su comportamiento (conocida también como capacitación de grupos T).

**Capacitación por computadora:** Un método de enseñanza que aprovecha la velocidad, la memoria y la capacidad de manipulación de datos de la computadora para una mayor flexibilidad de instrucción.

**Capacitación y desarrollo (CyD):** El centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el rendimiento organizacional.

**Capitación:** El método de reembolso usado comúnmente por los médicos generales en el que los proveedores negocian una tarifa para la atención médica de toda la vida más que de cierto periodo.

**Carga insuficiente de trabajo:** Ocurre cuando a los empleados se les asignan tareas de mínima importancia o aburridas.

**Carrera:** Curso general que una persona elige seguir a través de su vida laboral.

**Centro de evaluación:** Una técnica de selección que requiere que las personas desempeñen actividades similares a las que podrían encontrar en un empleo real.

**Centro de servicio compartido:** Un centro que se encarga de las actividades rutinarias basadas en transacciones que están dispersas a través de la organización y las consolida en un solo lugar.

**Centros de aceleración:** Sistema de planeación de la sucesión de la gerencia que desarrolla a un grupo de candidatos de alto potencial para realizar trabajos ejecutivos no definidos y que se concentra en aumentar sus habilidades y conocimientos más que en identificar a una o dos personas para cada puesto gerencial de alto nivel.

**Cibertrabajo:** La posibilidad de un día laboral sin fin creado por medio del uso de la tecnología.

**Cierre patronal:** Una decisión gerencial para mantener a los empleados fuera del lugar de trabajo y operar con personal de la gerencia y/o reemplazos temporales.

**Círculos de calidad:** Grupos de empleados que se reúnen voluntariamente y de manera regular con sus supervisores para analizar problemas, investigar causas, recomendar soluciones y tomar medidas correctivas cuando están autorizados para hacerlo.

**Coaching:** Se considera a menudo una responsabilidad del jefe inmediato y proporciona ayuda de manera muy parecida a la de un mentor.

**Colocación externa:** El procedimiento que realiza una empresa para ayudar a un empleado despedido a encontrar un empleo en cualquier otra parte.

**Compactación salarial:** Una situación que ocurre cuando los trabajadores perciben la diferencia entre su sueldo y el de los empleados en trabajos por arriba o por debajo de ellos es muy pequeña.

**Comparación en pares:** Una variación del método de clasificación de la evaluación del desempeño en la que el desempeño de cada empleado se compara con el de cada empleado del grupo.

**Compartir el empleo:** La ocupación de un puesto por dos empleados de tiempo parcial que se dividen de común acuerdo los deberes del empleo de tiempo completo y reciben un pago según sus contribuciones.

**Compensación:** El total de todas las gratificaciones que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios.

**Compensación económica directa:** El pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, bonos y comisiones.

**Compensación económica indirecta:** Todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa.

**Compensación no económica:** La satisfacción que una persona obtiene del empleo mismo o del ambiente psicológico y/o físico en donde se desempeña el trabajo.

**Competencias:** Incluyen una amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser de naturaleza técnica, se relacionan con habilidades interpersonales o se orientan hacia los negocios.

**Confiable:** El grado en el que una prueba de selección proporciona resultados consistentes.

**Conflicto de papeles:** Una situación que ocurre cuando una persona es ubicada en la posición de tener que perseguir objetivos contrarios.

**Conspiración:** La unión de dos o más personas para influir en los derechos de los demás o de la sociedad (como negarse a trabajar o exigir sueldos más altos).

**Contratación negligente:** La responsabilidad en la que incurre un empleador cuando falla al dirigir una investigación razonable de los antecedentes de un solicitante y después asigna a una persona potencialmente peligrosa a un puesto donde puede causar daño.

**Contrato "paracaidas dorado":** Un incentivo proporcionado con el propósito de proteger a los ejecutivos en el caso de que su empresa los jubile o sean obligados a abandonar su empleo por otras razones.

**Contrato social:** La serie de reglas y supuestos escritos y no escritos sobre las relaciones aceptables entre los diversos elementos de la sociedad.

**Corporación global (CG):** Una organización que posee unidades corporativas en diversos países; las unidades están integradas para operar como una organización mundial.

**Corporación multinacional (CMN):** Una empresa con sede en un país (el país de origen) que produce bienes o proporciona servicios en uno o más países extranjeros (países anfitriones).

**Creación de equipos:** Un esfuerzo consciente para desarrollar grupos de trabajo eficaces y habilidades de cooperación a través de la organización.

**Crecimiento del puesto:** Un cambio en el alcance de un empleo para proporcionar mayor variedad a un trabajador.

**Cuentas de ahorro médicas:** Un sistema que permite a los empleados apartar dinero antes de impuestos (extraído mediante deducciones de la nómina a lo largo del año) para pagar cuentas médicas durante el siguiente año que no estén cubiertas por su seguro médico regular, incluyendo costos como deducibles y pagos adicionales.

**Cuestionario para el análisis de puestos (CAP):** Un cuestionario estructurado para el análisis de puestos que usa un enfoque de control de lista para identificar los elementos del puesto.

**Cuestionario para la descripción de puestos gerenciales (CDPG):** Una forma de análisis de empleos diseñado para los puestos gerenciales que utiliza un método de control para analizar los puestos.

**Cultura de un país:** La serie de valores, símbolos, creencias, idiomas y normas que guían el comportamiento humano de un país.

**Cuotas:** Políticas que limitan el número o el valor de los bienes que se pueden importar a través de las fronteras nacionales.

**Currículum con palabras clave:** Un currículum que contiene una descripción adecuada de las características del solicitante de empleo y de su experiencia en una industria en específico presentado en palabras clave para que se adapte al proceso de búsqueda por computadora.

**Curva salarial:** La correspondencia de puntos registrados en una curva para crear una progresión sutil entre niveles salariales (conocida también como *curva de pago*).

**Deducción de cuotas:** Un acuerdo por medio del cual una empresa acuerda descontar las cuotas sindicales de los cheques de los miembros y enviar el dinero directamente al sindicato.

**Demandas de apoyo:** Demandas que el sindicato no espera que la gerencia cumpla cuando se plantean por primera vez.

**Desarrollo:** Aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque a largo plazo.

**Desarrollo de carrera:** Un enfoque formal que usa la organización para asegurar que personas con las calificaciones y experiencias apropiadas estén disponibles cuando se necesiten.

**Desarrollo de recursos humanos (DRH):** Una función importante de la administración de recursos humanos que consiste no sólo en CyD (capacitación y desarrollo), sino también en la planeación de carreras individuales, actividades de desarrollo y evaluación del desempeño.

**Desarrollo gerencial:** Experiencias de aprendizaje proporcionadas por una organización con el propósito de mejorar las habilidades y los conocimientos requeridos en los puestos gerenciales presentes y futuros.

**Desarrollo organizacional (DO):** El proceso planeado que consiste en mejorar una organización desarrollando sus estructuras, sistemas y procesos para aumentar la eficacia y lograr las metas deseadas.

**Descenso o democión:** El proceso de cambiar a un trabajador a un nivel inferior de obligaciones y responsabilidades, lo cual implica comúnmente una reducción del pago.

**Descertificación:** La decisión de un grupo de empleados de cancelar los derechos de un sindicato de actuar como su representante exclusivo en las negociaciones; el proceso contrario que los empleados deben seguir para ser reconocidos como una unidad de negociación oficial.

**Descripción de puesto:** Un documento que proporciona información con respecto a las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto.

**Desgaste:** Una condición incapacitante en la que las personas pierden el sentido del propósito básico de su trabajo y la satisfacción en éste.

**Diferencial de turno:** Dinero adicional que se paga para gratificar a los empleados por la inconveniencia de trabajar en horas no deseadas.

**DirectEmployers.com:** Un buscador desarrollado por un grupo de corporaciones que permite a los candidatos a un trabajo buscar las listas de empleo de las empresas miembro y ser llevado directamente al sitio Web de una empresa miembro después de identificar un puesto deseado.

**Disciplina:** El estado de autocontrol y de conducta ordenada de los empleados; indica el grado real de trabajo en equipo en una organización.

**Diseño de puesto:** Un proceso para determinar las tareas específicas que se llevarán a cabo, los métodos utilizados para desempeñar estas tareas y cómo se relaciona el puesto con otros trabajos en una organización.

**Diversidad:** Cualquier diferencia percibida entre las personas: edad, especialidad funcional, profesión, orientación sexual, origen geográfico, estilo de vida, ocupación en la organización o puesto.

**Doctrina de la empleabilidad:** Los empleados tienen un compromiso con la empresa mientras están empleados y la empresa asume el compromiso con sus trabajadores de enseñarles nuevas habilidades, pero hasta ahí llega el compromiso.

**Ejecutivo:** Un gerente de alto nivel que reporta directamente al director general de una corporación o al jefe de una división importante.

**Empleados exentos:** Los empleados clasificados como ejecutivos, administrativos o profesionistas y vendedores externos.

**Empleados operativos:** Todos los trabajadores de una empresa, con excepción de los gerentes y profesionistas, como ingenieros, contadores y secretarías profesionales.

**Empleo:** Un grupo de tareas que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas.

**Empleo a voluntad:** Un contrato verbal establecido cuando un empleado acepta trabajar para un patrón pero no existe ningún acuerdo en cuanto al tiempo que las partes esperan que dure el empleo.

**Empresas de búsqueda de contingencia:** Una empresa de colocación que recibe un pago sólo después de la colocación exitosa de un candidato en un puesto vacante.

**Empresas de búsqueda de ejecutivos:** Organizaciones utilizadas por algunas empresas para localizar profesionistas y ejecutivos con experiencia cuando otras fuentes han sido inadecuadas.

**Empresas de búsqueda retenidas:** Empresas de búsqueda que se consideran consultoras de sus organizaciones cliente, sirven con base en un contrato exclusivo y reclutan comúnmente ejecutivos de alto nivel.

**Encuesta de actitudes:** Una encuesta que busca respuestas de los empleados para conocer su sentir hacia asuntos como el trabajo que realizan, su supervisor, su ambiente de trabajo, la flexibilidad en el lugar de trabajo, las oportunidades de progreso, las oportunidades de capacitación y desarrollo y el sistema de compensaciones de la empresa.

**Encuesta de compensación:** Un medio para obtener datos con respecto a lo que otras empresas pagan por puestos específicos o clases de puestos dentro de un mercado laboral establecido.

**Encuesta sobre lo que gusta y disgusta:** Un procedimiento que ayuda a las personas a reconocer las limitaciones que se imponen a sí mismas.

**Enfoque de abajo hacia arriba:** Un método de pronóstico que comienza con las unidades organizacionales inferiores y asciende a través de una organización hasta proporcionar un pronóstico total de las necesidades de empleo.

**Enriquecimiento del puesto:** La reestructuración del contenido y nivel de responsabilidad de un puesto para hacerlo más desafiante, significativo e interesante para un trabajador.

**Entrevista de comportamiento:** Una entrevista estructurada que pide a los solicitantes relatar anécdotas de su pasado que sean relevantes para el empleo deseado.

**Entrevista de empleo:** Una conversación orientada hacia una meta en la que un entrevistador y un solicitante supuestamente intercambian información.

**Entrevista de panel:** Una reunión en la que varios representantes de una empresa entrevistan a un candidato en una o más sesiones.

**Entrevista de salida:** Un medio para descubrir las razones reales por las cuales los empleados abandonan sus empleos, proporcionando información a la organización sobre la manera de corregir las causas del descontento y reducir la rotación de personal.

**Entrevista de tensión:** Una forma de entrevista que crea ansiedad intencionalmente para determinar cómo reaccionará un solicitante de empleo en ciertos tipos de situaciones.

**Entrevista estructurada:** Un proceso en el que un entrevistador presenta constantemente la misma serie de preguntas relacionadas con el empleo a cada solicitante para un puesto en particular.

**Entrevista grupal:** Una reunión en la que varios solicitantes de empleo interactúan en presencia de uno o más representantes de la empresa.

**Entrevista no estructurada:** Una reunión con un solicitante de empleo en la que el entrevistador plantea preguntas abiertas y perspicaces.

**Equidad:** La percepción que tienen los trabajadores de que reciben un trato justo.

**Equidad de los empleados:** Una condición que existe cuando las personas que desempeñan puestos similares para la misma empresa reciben un pago relacionado con factores exclusivos de los empleados, como el nivel de desempeño o la antigüedad.

**Equidad externa:** Pago a los empleados a tasas comparables a las pagadas por puestos similares en otras empresas.

**Equidad interna:** Pago a los empleados de acuerdo con los valores relativos de sus puestos dentro de la misma organización.

**Ergonomía:** El estudio de la interacción humana con tareas, equipo, herramientas y el ambiente físico.

**Error halo:** La percepción de un evaluador de que un factor es de importancia primordial, dando después una calificación buena o mala a un empleado con base en este factor en particular.

**Especialista:** Una persona que puede ser un ejecutivo, un gerente o un no gerente de recursos humanos que se ocupa comúnmente de sólo una de las cinco áreas funcionales de la administración de recursos humanos.

**Especificación de puesto:** Un documento que describe las calificaciones mínimas aceptables que debe poseer una persona para desempeñar un trabajo en particular.

**Establecimiento de precios del puesto:** Establecimiento del valor en dinero de un puesto.

**Estandarización:** Uniformidad de los procedimientos y condiciones relacionadas con la aplicación de pruebas.

**Estudio de caso:** Un método de capacitación en el que se espera que los aprendices estudien la información proporcionada en el caso y tomen decisiones basadas en ésta.

**Ética:** La disciplina que trata con lo que es bueno y lo que es malo, lo correcto y lo incorrecto o con el deber moral y la obligación.

**Ética de recursos humanos:** La aplicación de principios éticos a las relaciones y actividades de recursos humanos.

**Ética tipo I:** La fuerza de la relación entre lo que una persona u organización cree que es moral y correcto y lo que las fuentes disponibles de orientación sugieren que es moralmente correcto.

**Ética tipo II:** La fuerza de la relación entre lo que uno cree y la manera en que uno se comporta.

**Evaluación de puestos:** La parte de un sistema de compensación en la que una empresa determina el valor relativo de un puesto con relación a otro.

**Evaluación del desempeño (ED):** Un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o en equipo.

**Exigencia:** Ser excesivamente crítico del desempeño laboral de un empleado.

**Expatriado:** Un empleado que no es ciudadano del país en el que se ubica la operación de la empresa (o subsidiaria), pero que es ciudadano del país donde la organización tiene sus oficinas generales.

**Exportación:** Venta en el extranjero, tanto directa como indirectamente, reteniendo a los agentes y distribuidores extranjeros.

**Familia con dos carreras:** Una situación en la que tanto el esposo como la esposa tienen empleos y responsabilidades familiares.

**Feria de empleos:** Un método de reclutamiento en el que participan un empleador o un grupo de empleadores para atraer a un gran número de solicitantes para entrevistarlos.

**Flexitime:** La práctica que consiste en permitir a los empleados elegir, dentro de ciertos límites, sus propias horas de trabajo.

**Franquicia:** Una opción multinacional en la que la empresa matriz concede a otra empresa el derecho a hacer negocios de manera prescrita.

**Fuentes de reclutamiento:** Diversos sitios donde se buscan personas calificadas como candidatos potenciales.

**Generación I:** Niños asimilados a Internet, nacidos después de 1994.

**Generación X:** El nombre otorgado a los 40 millones de trabajadores estadounidenses nacidos entre 1965 y 1976.

**Generación Y:** Los hijos e hijas de los boomers; personas nacidas entre 1979 y 1994.

**Generalista:** Una persona que desempeña tareas en diversas áreas relacionadas con los recursos humanos.

**Gerente de recursos humanos:** Una persona que actúa normalmente en calidad de *asesor* o *reclutador*, trabajando con otros gerentes en asuntos de recursos humanos.

**Gerentes de línea:** Personas que participan directamente en lograr el propósito principal de la organización.

**Gestión del desempeño:** Un proceso que afecta significativamente el éxito organizacional haciendo que los gerentes y empleados trabajen juntos para establecer expectativas, revisar resultados y recompensar el desempeño.

**Grupo de interés organizacional:** Una persona o grupo de personas cuyos intereses se ven afectados por actividades organizacionales.

**Herramientas para el desarrollo de carrera:** Habilidades, educación y experiencia, así como técnicas de modificación y perfeccionamiento de la conducta que permiten a las personas trabajar mejor y agregarse valor.

**Hipnosis:** Un estado alterado de la conciencia inducido artificialmente y que se caracteriza por la receptividad aumentada a las sugerencias.

**Hoja de balance de fortalezas y debilidades:** Un procedimiento de autoevaluación, desarrollado originalmente por Benjamín Franklin, que ayuda a las personas a estar conscientes de sus fortalezas y debilidades.

**Huelga:** Una acción realizada por miembros sindicales que se niegan a trabajar para presionar a la administración en las negociaciones.

**Huelga de firmas:** Sucede cuando columnistas de periódicos eliminan sus nombres de las historias.

**Identidad de las tareas:** El grado en el que un empleo incluye una unidad identificable de trabajo que se lleva a cabo de principio a fin.

**Impacto adverso:** Un concepto establecido por las *Directrices Uniformes*; ocurre cuando no se contratan mujeres y minorías en una tasa de por lo menos el 80 por ciento del grupo con mejores logros.

**Impacto desigual:** Ocurre cuando ciertas acciones en el proceso del empleo actúan en desventaja de los miembros de grupos protegidos.

**Importancia de las tareas:** El impacto que el empleo tiene en otras personas.

**Incentivos adicionales:** Cualquier *prestación especial* que proporciona una empresa a un pequeño grupo de ejecutivos clave diseñado con el propósito de dar a los ejecutivos algo extra.

**Incremento por el costo de vida (COLA, por sus siglas en inglés; cost-of-living allowance):** Una cláusula de incremento de un contrato laboral que aumenta automáticamente los salarios al subir el índice del costo de vida que proporciona la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos.

**Indemnización por cese:** Compensación designada para ayudar a empleados despedidos durante la búsqueda de un nuevo empleo.

**Inducción:** El esfuerzo inicial de CyD para los empleados nuevos que les informa sobre la empresa, el puesto y el grupo de trabajo.

**Indulgencia:** Otorgar una evaluación de alto desempeño a un empleado en forma inmerecida.

**Informe de desempeño de opción obligatoria:** Una técnica de evaluación del desempeño en la que el evaluador recibe una serie de enunciados acerca de una persona e indica qué aspectos describen mejor o peor al empleado.

**Informe de desempeño mediante lista de control ponderada:** Una técnica de evaluación del desempeño en la que el evaluador completa una forma parecida a un informe de desempeño de opción forzosa, con excepción de que a las diversas respuestas se les asignan valores diferentes.

**Internet:** El enorme sistema de muchas computadoras conectadas alrededor del mundo que personas y empresas usan para comunicarse entre sí.

**Intranet:** Un sistema de computadoras que permite a las personas comunicarse entre sí dentro de una organización.

**Inundando a la comunidad:** El proceso por el que un sindicato inunda a las comunidades con organizadores para dirigirse a una empresa en particular.

**Juegos de negocios:** Simulaciones, computarizadas o no computarizadas, que intentan duplicar factores seleccionados en una situación de negocios particular que los participantes pueden manipular.

**Leyes del derecho al trabajo:** Leyes que prohíben a la administración y a los sindicatos participar en acuerdos que exijan la afiliación a un sindicato como una condición de empleo.

**Licencia:** Un acuerdo global mediante el cual una organización concede a una empresa extranjera el derecho a usar propiedades intelectuales como patentes, procesos de manufacturación, derechos de reproducción o nombres comerciales durante un período específico de tiempo.

**Líderes en sueldos:** Organizaciones que pagan sueldos y salarios mayores que las empresas en competencia.

**Mandato Presidencial (MP):** Disposición emitida por el Ejecutivo Federal que tiene la fuerza y el efecto de la ley que emana del Congreso.

**Margen salarial:** Una tasa salarial mínima y máxima por un puesto, con suficiente variación entre las dos para permitir una diferencia de sueldo significativa.

**Mediación:** Un proceso en el que ingresa una tercera parte neutral e intenta resolver una disputa laboral cuando la negociación ha llegado a un punto muerto.

**Meditación trascendental (MT):** Una técnica de reducción de la tensión en la que una persona sentada cómodamente, repite en su mente una palabra o frase secreta (mantra) proporcionada por un instructor capacitado.

**Mentoring:** Un enfoque para aconsejar, entrenar y educar con el fin de crear una relación práctica que mejore la carrera individual, así como el crecimiento y desarrollo personal y profesional.

**Mentoring inverso:** Un proceso en el que los empleados más viejos aprenden de los más jóvenes.

**Mercado laboral:** El área geográfica de donde se reclutan los empleados para un empleo en particular.

**Método de clasificación:** Un método de evaluación de empleos en el que el evaluador simplemente coloca a todos los empleados de un grupo clasificándolos según su desempeño general.

**Método de clasificación:** Un método de evaluación de puestos en el que se definen clases o grados para describir un grupo de puestos.

**Método de comparación de factores:** Un método de evaluación de puestos en el que los evaluadores no necesitan tener en mente un puesto completo mientras lo evalúan; en vez de eso, toman decisiones con base en distintos aspectos o factores del puesto.

**Método de diagrama perfil Guta Hay (Plan Hay):** Una versión muy refinada del método de punto de evaluación de puestos que utiliza los factores del "saber cómo", solución de problemas, responsabilidad y elementos compensables adicionales.

**Método de distribución obligatoria:** Un método de evaluación que requiere que el evaluador asigne personas a un grupo de trabajo a un número limitado de categorías similar a una distribución de frecuencias normal.

**Método de ensayo:** Un método de evaluación del desempeño en el que el evaluador redacta una breve narración describiendo el desempeño de un empleado.

**Método de escalas de calificación:** Un método de evaluación del desempeño usado ampliamente para calificar a los empleados de acuerdo con factores definidos.

**Método de estándares laborales:** Un método de evaluación del desempeño que compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o un nivel esperado de producción.

**Método de evaluación de retroalimentación de 360 grados:** Un método de evaluación cada vez más popular que incluye reactivos de evaluación de múltiples niveles dentro de la empresa y también fuentes externas.

**Método de incidentes críticos:** Una técnica de evaluación del desempeño que requiere un registro escrito de las actividades laborales de los empleados ya sean muy favorables o bien muy desfavorables.

**Método de la escala de calificación anclada en el comportamiento (BARS, por sus siglas en inglés; behaviorally anchored rating scales):** Un método de evaluación del desempeño que combina elementos de la escala de calificación tradicional y los métodos de incidentes críticos.

**Método de puntos:** Un enfoque hacia la evaluación de puestos en el que se asignan valores numéricos a componentes específicos del puesto y la suma de estos valores proporciona una evaluación cuantitativa del valor relativo de un puesto.

**Método de retroalimentación por medio de encuestas:** Un proceso que consiste en recolectar información de una unidad organizacional por medio del uso de cuestionarios, entrevistas e información objetiva de otras fuentes, como registros de productividad, rotación y ausencias.

**Método jerárquico de evaluación de puestos:** Un método en el que los evaluadores examinan la descripción de cada puesto evaluado y clasifican los puestos en orden de acuerdo con su valor para la empresa.

**Métodos de reclutamiento:** Medios específicos para atraer empleados potenciales a una organización.

**Moldeando el comportamiento:** Un método de capacitación que utiliza cintas de video para ilustrar habilidades interpersonales eficaces y mostrar la forma en que los gerentes actúan en diversas situaciones.

**NACELink:** Es el resultado de una alianza entre dos asociaciones no lucrativas, la Asociación Nacional de Universidades y Empleadores (NACE, por sus siglas en inglés; National Association of Colleges and Employers) y DirectEmployers Association, Inc., y también un grupo de colaboración inicial de centros de carrera.

**Nacional de un tercer país (NTP):** Ciudadano de un país que trabaja en un segundo país y que está contratado por una organización con oficinas generales en un tercer país.

**Nacional del país anfitrión (NPA):** Un empleado que es ciudadano del país donde se ubica la subsidiaria.

**Negociación colectiva:** El cumplimiento de la obligación mutua del empleador y del representante de los empleados de reunirse en ocasiones apropiadas y acordar de buena fe con respecto a salarios, horas, así como otros términos y condiciones de empleo; o la negociación de un acuerdo o de cualquier cuestión que surja con relación a éste y la ejecución de un contrato escrito incorporando cualquier acuerdo alcanzado si alguna de las partes lo solicita. Esta obligación no impone a ninguna parte la aceptación de una propuesta ni el requerimiento de que se haga una concesión.

**Nivel salarial:** La agrupación de puestos similares para simplificar el proceso de establecimiento de precios de los puestos.

**Norma:** Un marco de referencia para comparar el desempeño de un solicitante con el de otros.

**Objetividad:** La condición que se logra cuando todas las personas que realizan una prueba determinada obtienen los mismos resultados.

**Oferta de empleos:** Técnica que permite a las personas de una organización que creen poseer las calificaciones requeridas, solicitar un empleo anunciado.

**Orden judicial:** Un procedimiento legal de prohibición que usan los empleadores para evitar ciertas actividades sindicales, como huelgas e intentos de sindicalización.

**Organización de empleados profesionales (OEP):** Empresas que trabajan con los clientes de una empresa en una relación de empleo conjunto para proporcionar administración de recursos humanos, programas integrales de prestaciones para los empleados, asunción de riesgos por el patrón, declaración de impuestos y apego a las leyes laborales.

**Organización proveedora exclusiva (OPE):** Una opción de administración de atención médica que ofrece una red más pequeña de proveedores preferidos y que proporciona generalmente pocos beneficios (si es que proporciona alguno) cuando se utiliza un proveedor fuera de la red.

**Organizaciones de mantenimiento de la salud (OMS):** Programas de seguros que proporcionan las empresas y que cubren todos los servicios a cambio de una cuota establecida, aunque se ejerce control sobre los médicos e instituciones de salud a los que se puede recurrir.

**Organizaciones de proveedores preferidos (OPP):** Un sistema flexible de administración de atención médica que proporciona incentivos a los miembros del sistema para que usen los servicios de éste; se pueden utilizar proveedores fuera de la red médica a un costo más alto.

**Organizaciones que aprenden:** Empresas que reconocen la importancia crítica de la capacitación y el desarrollo continuos con relación al desempeño y llevan a cabo las acciones apropiadas.

**Outsourcing:** El proceso que consiste en transferir la responsabilidad de un área de servicio y sus objetivos a un proveedor externo.

**Página inicial corporativa:** La página principal del sitio Web que usa una organización para presentarse a sí misma a los visitantes de la Internet.

**Pago basado en habilidades:** Un sistema que compensa a los empleados con base en las habilidades laborales y los conocimientos que poseen.

**Pago con base en capacidades:** Un plan de compensación que recompensa a los empleados por su experiencia demostrada.

**Pago de riesgo:** Pago adicional proporcionado a empleados que trabajan en condiciones extremadamente peligrosas.

**Pago por méritos:** Incremento del pago otorgado a los empleados con base en su nivel de desempeño conforme se indique en la evaluación. El incremento se suma al pago base del empleado.

**Palabras clave:** Palabras o frases que son usadas para buscar en bases de datos currículums que concuerden.

**Participación de ganancias:** Planes diseñados para relacionar a los empleados con la productividad de la empresa y proporcionar un pago de incentivos basado en el mejoramiento del desempeño de la empresa.

**Participación de utilidades:** Un plan de compensación que consiste en la distribución de un porcentaje predeterminado de las utilidades de la empresa a los empleados.

**Permiso con goce de sueldo:** Un medio de resolver el problema de las ausencias no programadas al proporcionar cierto número de días al año que los empleados pueden usar para cualquier propósito que consideren necesario.

**Permisos:** Licencias temporales para ausentarse de una organización, recibiendo generalmente un sueldo reducido.

**Pieza de trabajo:** Un plan de pagos de incentivos que paga a los empleados por cada unidad producida.

**Piquete informativo:** La participación de los miembros del sindicato para exhibir pancartas y repartir folletos, generalmente fuera del sitio de negocios mostrando información que el sindicato quiere que el público vea.

**Plan 401 (k):** Un plan de contribución definida en el que los empleados pueden diferir el ingreso hasta un monto máximo permitido.

**Plan de balance de efectivo:** Un plan que incluye elementos de planes de beneficios definidos así como de planes de contribuciones definidas.

**Plan de compensación flexible:** Un método que permite a los empleados elegir entre muchas alternativas la decisión de como se distribuirá su compensación económica.

**Plan de contribución definida:** Un plan de jubilación que requiere que un patrón haga contribuciones específicas a un fondo de retiro o ahorro establecido por el empleado.

**Plan de opción de compra de acciones:** Un plan de incentivos en el que los gerentes pueden comprar un monto específico de acciones en su empresa en el futuro al precio de mercado corriente o por debajo de éste.

**Plan de opción de compra de acciones indexadas:** Un plan de opción de compra de acciones que sujeta a los ejecutivos a un estándar más alto y requiere que el incremento en la compensación con acciones esté vinculado a superar en el desempeño a grupos de compañeros o a un índice de mercado.

**Plan de opción de compra de acciones para empleados (ESOP, por sus siglas en inglés; employee stock option plan):** Un plan de contribución en el que una empresa aporta acciones a un fideicomiso.

**Plan de prestaciones definido:** Un plan de jubilación que proporciona al participante un beneficio establecido al momento de su jubilación.

**Plan Scanlon:** Un plan de participación de ganancias que proporciona una gratificación económica a los empleados por ahorros en costos laborales conseguidos como resultado de sus sugerencias.

**Planeación de carrera:** Un proceso continuo en el que una persona establece metas de carrera e identifica los medios para lograrlas.

**Planeación de carreras organizacionales:** La sucesión planeada de empleos diseñada por una empresa para desarrollar a sus empleados.

**Planeación de la sucesión:** El proceso que consiste en asegurar que haya personas calificadas disponibles para ocupar los puestos gerenciales clave una vez que éstos estén vacantes.

**Planeación de recursos humanos (PRH):** El proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando y donde se necesite.

**Planeación estratégica:** La determinación de los propósitos y metas generales de la organización y la manera de lograrlos.

**Política de compensación:** Políticas que proporcionan directrices generales para tomar decisiones de compensación.

**Prestaciones:** Todas las recompensas económicas que generalmente los empleados reciben de forma indirecta.

**Prestaciones de reubicación:** El transporte de bienes domésticos y gastos de vida temporales que paga la empresa y que cubren total o parcialmente los costos de bienes raíces relacionados con la compra de una nueva casa y la venta de la casa que se habitó anteriormente.

**Prima:** Compensación que se paga a los empleados por trabajar durante largos periodos o en condiciones peligrosas o indeseables.

**Procedimiento de quejas:** Un proceso formal y sistemático que permite a los empleados expresar sus quejas sin poner en peligro sus empleos.

**Proceso empleo:** El proceso a través del cual una organización se asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las habilidades necesarias en los puestos correctos, en el momento oportuno, para lograr los objetivos de la organización.

**Proceso empleo etnocéntrico:** Un enfoque en el que las empresas contratan principalmente expatriados para ocupar puestos de alto nivel en el extranjero.

**Proceso empleo geocéntrico:** Un enfoque que utiliza una estrategia de negocios integrada a nivel mundial.

**Proceso empleo policéntrico:** Cuando se usan más nacionales del país anfitrión a través de la organización, desde los niveles altos hasta los bajos.

**Proceso empleo regiocéntrico:** Es similar al enfoque policéntrico, pero en este caso los grupos regionales de subsidiarias que reflejan la estrategia y la estructura de la organización trabajan como una unidad.

**Profesión:** Una vocación caracterizada por la existencia de un cuerpo común de conocimientos y un procedimiento para certificar a los miembros de la profesión.

**Programa de acción afirmativa (PAA):** Un programa que desarrolla una organización para emplear a mujeres y minorías en proporción a su representación en el relevante mercado laboral de la empresa.

**Programa de análisis de puestos (PAP):** Un método sistemático para estudiar los puestos y las ocupaciones, desarrollado por el Departamento de Trabajo de Estados Unidos.

**Programa de asistencia a empleados (PAE):** Un enfoque integral que han adoptado muchas organizaciones para lidiar con el desgaste, la adicción al alcohol y las drogas y otros problemas emocionales.

**Promoción:** El cambio de una persona a un puesto de nivel más alto dentro de una organización.

**Promoción desde dentro (PDD):** La política de llenar las vacantes, excluyendo los puestos de primer ingreso, con empleados que trabajan en ese momento para la empresa.

**Pronóstico de base cero:** Un método para calcular las necesidades de empleo en el futuro usando el nivel actual de empleo de la organización como punto de partida.

**Pronóstico de disponibilidad:** Proceso para determinar si una empresa tendrá la capacidad de proporcionar a los empleados las habilidades que necesitan desde el interior de la empresa, desde fuera de la organización o de una combinación de ambas fuentes.

**Pronóstico de necesidades:** Un cálculo de los números y tipo de empleados que una organización necesitará en el futuro para lograr sus objetivos establecidos.

**Proporción de selección:** El número de personas contratadas para un empleo específico en comparación con el número total de personas en la reserva de solicitantes.

**Pruebas de aptitud cognitiva:** Pruebas que determinan la capacidad de razonamiento general, la memoria, el vocabulario, la fluidez verbal y la capacidad numérica.

**Pruebas de conocimiento del empleo:** Pruebas diseñadas para medir el conocimiento que tiene un candidato de los deberes del empleo que está solicitando.

**Pruebas de habilidades psicomotoras:** Pruebas de aptitud que miden la fuerza, la coordinación y la destreza.

**Pruebas de interés vocacional:** Un método para determinar la ocupación en la que una persona se interesa más y de la cual puede recibir mayor satisfacción.

**Pruebas de muestra de trabajo:** Pruebas que requieren la identificación de una tarea o serie de tareas que son representativas de un empleo en particular.

**Pruebas de personalidad:** Medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones informadas por la propia persona.

**Pruebas genéticas:** Pruebas que pueden determinar si una persona porta la mutación genética para ciertas enfermedades, incluyendo enfermedades cardíacas, cáncer de colon, cáncer de mama y enfermedad de Huntington.

**Puesto:** Las tareas y responsabilidades que desempeña una persona; existe un puesto para cada persona en una organización.

**Puesto benchmark:** Un puesto reconocido en la empresa y la industria que es desempeñado por un gran número de empleados.

**Punto de servicio (PDS):** Una opción de atención médica administrada que requiere un médico general y referencias de especialistas, al igual que las organizaciones de mantenimiento de la salud, pero permite el acceso a la atención médica fuera de la red de servicios.

**Queja:** La insatisfacción o el sentimiento de injusticia personal de un empleado con relación a su empleo.

**Realidad virtual:** Un enfoque único por computadora que permite a los aprendices ver objetos desde una perspectiva que de otro modo sería poco práctica o imposible.

**Reclutador por Internet:** Denominado también ciberreclutador, es una persona cuya responsabilidad primaria es usar la Internet en el proceso de reclutamiento.

**Reclutamiento:** Proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en la organización.

**Recorte de personal o downsizing:** La reducción que una empresa hace del número de empleados (conocida también como *reestructuración* y *rightsizing* o *ajuste del tamaño de una empresa*); es básicamente lo contrario al crecimiento de una empresa y sugiere un cambio drástico en la organización y en el número de empleados contratados.

**Referencia negligente:** Cuando un antiguo patrón no advierte sobre un problema particularmente grave con un ex empleado.

**Reglas de ecualización de pago:** Reglas con las que se gratifica equitativamente a cada trabajador cuando obtiene un pago o prestaciones, con base en la antigüedad más que en la productividad del trabajador.

**Reingeniería:** La reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoramientos drásticos de las medidas decisivas y contemporáneas de rendimiento, como el costo, la calidad, el servicio y la velocidad.

**Relaciones internas con empleados:** Actividades de la administración de recursos humanos relacionadas con el movimiento de los empleados dentro de la organización.

**Repatriación:** El proceso que consiste en regresar a casa a los expatriados.

**Representación de funciones:** Un método de capacitación en el que los participantes deben responder a problemas específicos que pueden realmente encontrar en sus empleos.

**Representación individual:** Una situación en la que las personas prefieren negociar para ellos mismos e ignorar los intereses de los miembros colectivos de la fuerza laboral.

**Requisición de empleado:** Un documento que especifica el puesto, el departamento, la fecha en que el empleado es requerido para trabajar y otros detalles.

**Resolución alternativa de disputas (ADR, por sus siglas en inglés; Alternative Dispute Resolution):** Un procedimiento que el empleado y la empresa acuerdan por adelantado para resolver cualquier problema que pudiera surgir.

**Responsabilidad social:** La obligación implícita y forzosa que sienten los gerentes actuando en su capacidad oficial, de servir o proteger los intereses de grupos distintos al de ellos mismos.

**Responsabilidad social corporativa (RSC):** La obligación implícita y forzosa que sienten los gerentes actuando en su capacidad oficial de servir o proteger los intereses de grupos distintos al de ellos mismos. Se refiere a la manera en que una empresa se comporta como un todo hacia la sociedad.

**Retención negligente:** Cuando una empresa mantiene a personas en la nómina cuyo historial indica un fuerte potencial de malas acciones y no toma medidas para evitar una posible situación violenta.

**Retiro modificada:** Una opción que permite a los empleados más antiguos trabajar menos horas que sus horas de trabajo regulares durante cierto periodo previo a su jubilación.

**Retroalimentación:** La cantidad de información que los empleados reciben sobre qué tan bien han desempeñado su trabajo.

**Revisión de utilización:** Un proceso que revisa los diagnósticos médicos, la hospitalización, la cirugía y otros tratamientos y cuidados prescritos por médicos.

**Rotación de puestos:** Una forma de CET (capacitación en el trabajo) en la que los empleados cambian de un empleo a otro para aumentar su experiencia.

**Salud:** La ausencia de enfermedad física o emocional en un empleado.

**Seguidores de sueldos:** Empresas que deciden pagar por debajo de la tasa corriente debido a una condición económica deficiente o a la creencia de que simplemente no requieren empleados muy capacitados.

**Seguridad:** La protección de los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes de trabajo.

**Seguridad de carrera:** Requiere el desarrollo de capacidades y habilidades negociables que ayuden a asegurar el empleo dentro de una gama de carreras.

**Seguridad del empleo:** Implica la seguridad en un puesto, con frecuencia en una empresa.

**Selección:** El proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuadas para un puesto y una organización en particular.

**Semana laboral reducida:** Cualquier acuerdo de horas de trabajo que permite a los empleados cumplir con sus obligaciones laborales en menos días que la típica semana laboral de cinco días.

**SIDA (síndrome de inmunodeficiencia adquirida):** Enfermedad que deteriora el sistema inmunológico del cuerpo, dejando a la persona susceptible a una amplia gama de enfermedades mortales.

**Símbolos de estatus:** Gratificaciones organizacionales que adquieren muchas formas, como el tamaño y la ubicación de la oficina, el tamaño y la calidad del escritorio, secretarías privadas, el alfombrado y el título.

**Simulación:** Una técnica para experimentar con una situación del mundo real por medio de un modelo matemático que representa la situación real.

**Simuladores:** Instrumentos de capacitación de diversos grados de complejidad que imitan al mundo real.

**Sindicato:** Integrado por empleados que se unen con el propósito de negociar con su patrón.

**Sindicato de artesanos:** Una unidad de negociación, compuesta comúnmente por miembros de una industria o que poseen una habilidad en particular en una localidad específica como el sindicato de carpinteros y ebanistas.

**Sindicato industrial:** Una unidad de negociación integrada generalmente por todos los trabajadores de una planta en particular o de un grupo de plantas.

**Sindicato local:** El elemento básico en la estructura del movimiento laboral estadounidense.

**Sindicato nacional:** Una organización compuesta de sindicatos locales, los cuales aprueba.

**Síndrome del túnel del carpo:** Una enfermedad ocasionada por la flexión y extensión repetitiva de la muñeca.

**Sinopsis realista de empleos (SRE):** Un método para transmitir información tanto positiva como negativa a un solicitante de manera objetiva.

**Sistema de atención médica de contribución definida:** Un sistema en el que las empresas dan a cada empleado un monto fijo de dinero anualmente para adquirir un seguro médico.

**Sistema de información de recursos humanos (SIRH):** Cualquier enfoque organizado para obtener información relevante y oportuna en la que se basen las decisiones de recursos humanos.

**Sistema de rastreo de solicitantes (ATS, por sus siglas en inglés; Applicant Tracking System):** Un sistema que automatiza el reclutamiento en línea y los procesos de selección.

**Sistemas de gestión de currícula:** Sistemas que exploran currícula integrándola a base de datos, buscan en las mismas mediante un comando y clasifican los currícula de acuerdo con el número de resultados de búsqueda exitosa que reciben.

**Sitio Web corporativo:** Un medio virtual que presenta información sobre la empresa, que incluye con frecuencia información sobre recursos humanos y posiblemente permite a las personas solicitar empleos.

**Sitios de nicho:** Sitios Web que abastecen a una profesión en específico.

**Sobrecarga de trabajo:** Una situación que se presenta cuando a los empleados se les da más trabajo del que pueden manejar en forma razonable.

**Subasta de talentos:** La acción de una persona o personas de colocar sus competencias en un sitio Web y que las organizaciones hagan ofertas por sus servicios.

**Taller abierto:** Empleo que tiene condiciones iguales para los que son o no miembros sindicales.

**Taller agremiado:** El requisito que todos los empleados se vuelvan miembros sindicales después de un periodo específico de tiempo en el empleo (el mínimo legal es de 30 días) o después de que se ha negociado una disposición de taller agremiado.

**Taller cerrado:** Un acuerdo que hace que la afiliación a un sindicato se convierta en un prerrequisito para el empleo.

**Tarjeta de autorización:** Un documento que indica que un empleado desea que una organización laboral lo represente en una negociación colectiva.

**Tasa de mercado (corriente):** El pago promedio que la mayoría de los patrones proporciona por el mismo puesto en un área o industria en particular.

**Team equity:** Pago a los equipos más productivos de una organización en un porcentaje más alto que el que se paga a los equipos menos productivos.



**Techo de cristal:** La barrera invisible en las organizaciones que impide que muchas mujeres y minorías ocupen puestos en la administración de alto nivel.

**Temas de negociación obligatorios:** Temas de negociación que caen dentro de la definición de salario, horas y otros términos y condiciones de empleo; la negativa de negociar estas áreas es un motivo para presentar cargos por prácticas laborales injustas.

**Temas de negociación permisivos:** Temas que puede plantear la gerencia o un sindicato; ninguna parte puede insistir en que se vuelvan a negociar.

**Temas de negociación prohibidos:** Temas que están prohibidos por la ley en la negociación colectiva.

**Tendencia central:** Un error común en la evaluación del desempeño que ocurre cuando los empleados reciben una calificación incorrecta cerca del promedio o a la mitad de una escala.

**Tendencia de percepción:** La tendencia fija para interpretar la información de cierta manera.

**Tensión:** La reacción no específica del cuerpo hacia a cualquier exigencia que se le haga.

**Teoría de las características del empleo:** Los empleados experimentan una compensación intrínseca cuando sus empleos obtienen calificaciones altas en cinco dimensiones laborales principales: variedad de habilidades, identidad de las tareas, importancia de las tareas, autonomía y retroalimentación.

**Trabajadores contingentes:** Descritos por un ex secretario del trabajo como la "fuerza laboral estadounidense disponible", trabajan como empleados de tiempo parcial, temporales o contratistas independientes.

**Trabajo a distancia:** Un acuerdo laboral en el que los empleados llamados *tele trabajadores* o *trabajadores a distancia*, pueden permanecer en casa (o lejos de la oficina) y desempeñan su trabajo usando computadoras y otros equipos electrónicos que los conectan con sus oficinas.

**Transferencia:** El movimiento lateral de un trabajador dentro de una organización.

**Trayectoria de carrera:** Una línea flexible de progreso a través de la cual un empleado puede desplazarse durante su empleo en una empresa.

**Trayectoria de carrera de red:** Un método de progreso en el trabajo que contiene tanto una secuencia vertical de empleos como una serie horizontal de oportunidades.

**Trayectoria de carrera dual:** Una trayectoria de carrera que reconoce que los especialistas técnicos pueden y se les debe permitir contribuir con sus habilidades en una empresa sin tener que convertirse en gerentes.

**Trayectoria de carrera tradicional:** El progreso de una carrera en la que un empleado asciende verticalmente en la organización, de un empleo específico al siguiente.

**Trayectoria de habilidades laterales:** Una trayectoria de carrera que permite movimientos laterales dentro de la empresa en que se realizan para que los empleados se sienta motivados y encuentren nuevos retos.

**Unidad de negociación:** Un grupo de empleados, no necesariamente integrantes del sindicato, que un patrón o institución administrativa certificada reconoce como adecuado para representar a una organización laboral en negociaciones colectivas.

**Union salting:** El proceso que consiste en capacitar a organizadores de sindicatos para solicitar empleos en una empresa y que, una vez contratados, trabajen para sindicalizar a los empleados.

**Validación:** El grado en el que una prueba mide lo que dice medir.

**Validez concurrente:** Un método de validación en el que los puntajes de pruebas y los datos de criterio se obtienen básicamente al mismo tiempo.

**Validez del contenido:** Un método de validación de pruebas mediante el cual una persona desempeña ciertas tareas que son muestras reales del tipo de trabajo que requiere un empleo o completa una prueba escrita que mide el conocimiento relevante sobre el empleo.

**Validez del desarrollo de la prueba:** Un método de validación de pruebas para determinar si una prueba de selección mide ciertos rasgos o cualidades que hayan sido identificadas como importantes al desempeñar un trabajo específico.

**Validez predictiva:** Un método de validación que consiste en aplicar una prueba de selección y obtener posteriormente información sobre el criterio.

**Validez relacionada con el criterio:** Un método de validación de pruebas que compara los puntajes de las pruebas de selección con algún aspecto del desempeño laboral determinado, por ejemplo, por la evaluación del desempeño.

**Valor comparable:** Una determinación de los valores de trabajos diferentes (como enfermera de una empresa o soldador) comparándolos mediante alguna forma de evaluación de empleos y la asignación de tasas salariales de acuerdo con el valor evaluado.

**Variación de la carga de trabajo:** Implica manejar tanto la sobrecarga como la carga insuficiente de trabajo.

**Variación de habilidades:** El grado en el que el trabajo requiere de un número de actividades diferentes para llevarlo a cabo con éxito.

**Verificaciones de referencias:** Validaciones que proporcionan datos adicionales a la información proporcionada por el solicitante y que permiten verificar su exactitud.

**Web (World Wide Web):** El sistema de documentos conectados en la Internet, que con frecuencia contiene imágenes a color, video y sonido, donde se puede buscar información sobre un tema en particular.

**Yellow-dog contract:** Un acuerdo escrito entre un empleado y una empresa efectuado al momento del empleo que prohíbe a un trabajador unirse a un sindicato o participar en actividades sindicales.

# Índice por nombre

- Aalberts, Roberts, J., 81  
Aaron, Kenneth, 356  
Abrams, Adele L., 392  
Abresch, Bo, 393  
Abresch, Chad, 393  
Adams, Bruce, 147  
Adams, Robert S., 335  
Adams, Wayne, 357  
Ades, Kim, 199  
Aeppel, Timothy, 280  
Ahlers-Mack, Lorraine, 265  
Ahmad, Mohamad Sidek, 18  
Ainun Radzi, Wan, 17  
Alcobe-Fierro, Fabrizio, 497  
Allan, Peter, 147  
Alexander, Joe F., 82  
Alonso-Zaldivar, Ricardo, 422  
Andel, Tom, 23  
Anders, Susan B., 158  
Andrykovitch, Ronald J., 355  
Annunziata, Robert, 85  
Ante, Spencer, 320  
Anthes, Gary H., 82  
Arbury, Sheila Brown, 392  
Archibald, Nolan, 217  
Arencibia, Nancy J., 82, 480  
Armour, Stephanie, 81  
Armstrong, Michael, 283, 321  
Arndt, Michael, 320, 356  
Arnold, Edwin W., 321  
Arnst, Catherine, 81  
Atchison, Sandra, 449  
Atkinson, William, 199, 200, 321, 392, 393  
Atwater, Leanne, 279  
Axelrod-Contrada, Joan, 199  
Ayling, Robert, 85
- Bahls, Jane Easter, 393  
Bailey, Jeff, 235  
Baird, Charles W., 422, 447  
Baker, Bud, 82  
Baker, Randy, 161  
Baker, Stephen, 81  
Bakke, Allen, 64  
Bakke, Dennis, 39  
Balaji, Selvaraju, 116  
Bank, Dave, 393  
Banks, Christopher, 321  
Barad, Jill, 85, 315  
Barbakow, Jeffrey C., 283  
Barbian, Jeff, 236  
Barclay, Kathleen S., 483  
Barkley, Steve, 234  
Barnett, Rebecca, 43  
Barrier, Michael, 81, 393, 478  
Bart, Barbara D., 199  
Barth, Stephen, 477
- Bassi, Laurie J., 81  
Bassoff, Andrea C., 147  
Bates, Steve, 22, 23, 43, 44, 199, 248, 321, 357  
Batterman, L. Robert, 446  
Battersby, Mark E., 356  
Beal, Edwin F., 422  
Beall, Kent, 392  
Beavers, Wiley, 39  
Beazley, Hamilton, 450  
Beck, Evelyn, 148  
Becker, George, 407  
Bee, Lisa, 199  
Begin, James P., 422  
Behr, Alyson, 116  
Belenky, Ann Holt, 116  
Bell, Arthur H., 200  
Bell, Ella, 52, 81  
Bellinger, Robert, 81  
Bemis, Stephen E., 116  
Benson, George, 81  
Bensson, Taunee, 159  
Bergles, Donna, 81  
Bernardi, Lauren M., 477  
Bernhard, Kathy, 245  
Berns, Dave, 422  
Bernstein, Aaron, 147, 356, 422, 446, 447  
Berta, Dina, 199, 235  
Bertagnoli, Lisa, 147  
Bethke, Art, 81, 424  
Bethke, Kevin, 153  
Bevan, Ross, 321  
Bhambhani, Dipka, 23  
Bianco, Terri, 234  
Bielous, Gary A., 477  
Bing, Catherine Mercer, 496  
Birchard, Bill, 44  
Birdsell, Robert J., 321  
Bishop, Gregg M., 478  
Black, J. Stewart, 110  
Bland, Timothy S., 200, 321, 355  
Blecher, Michele Bitoun, 200  
Block, Robert, 383  
Blotzer, Michael J., 115  
Blumfield, Michael, 235  
Bohannon, Lisa Frederiksen, 199  
Bohne, Paul W. H., 248  
Bolt, Robert, 44  
Borrus, Amy, 43, 320  
Boser, Ulrich, 235  
Bossidy, Larry, 99, 116  
Boudette, Neal E., 447, 497  
Boyle, Mathew, 280, 477  
Brady, Diane, 81, 116, 393  
Brady, Theresa, 82  
Bratton, David, 14, 99  
Breitenstein, Dan, 497  
Brett, J. M., 497
- Bridger, Chet, 392  
Brister, Kathy, 422  
Britt, Aubrey Clarence, 496  
Britt, Julie, 22, 496  
Brookband, Maureen, 329  
Brooker, Katrina, 198  
Brotherton, Phaedra, 147  
Brown, David, 23, 116  
Brown, Ron, 85  
Browne, John, 39  
Brownell, Judi, 199  
Brownstein, Miller, 167  
Buchanan, Joan L., 356  
Budman, Mathew, 235, 321  
Buffett, Warren, 212  
Buhler, Patricia, 81, 116  
Bulik, Beth Snyder, 43  
Burke, Mary Elizabeth, 148, 234, 356, 393  
Burlingame, Harold W., 14  
Burton, Stephan L., 356  
Burzawa, Sue, 446  
Bush, George W., 403  
Butcher, David, 280  
Byham, William C., 116, 235  
Byrne, John A., 43, 147, 235  
Byrnes, Nanette, 43, 44
- Cabot, Stephen J., 446  
Cadrain, Diane, 392  
Cain, Niko, 199  
Caison, Jeanie, 22  
Caligiuri, Paula, 496  
Campbell, Todd, 80  
Cantoni, Craig J., 356  
Capulet, George, 158  
Carlson, Peter, 199  
Carnaham, Ira, 81  
Carpitella, Bill, 199  
Carrell, Michael R., 422  
Carroll, Jill, 321  
Carroll, Lewis, 248  
Caruth, Donald L., 81, 198, 200  
Casteneda, Carol J., 81  
Caudron, Shari, 44, 147, 356  
Cavanah, Sandra, 345  
Cerasano, Stephanie M., 355  
Challenger, John A., 236, 248, 407, 408, 466  
Champy, James, 116  
Chan, Anita, 497  
Chang, Elizabeth, 355  
Chang, Julia, 478  
Chapman, Ben, 44  
Charan, Ram, 99, 115, 116  
Chase, Marilyn, 393  
Chastain, Andrew P., 199  
Chatzky, Jean, 248  
Cheney, Scott, 81

- Ching, Bill, 496  
 Chow, Lena, 199  
 Christian, Jeffrey, 14  
 Chua, Patricia, 17  
 Chura, Hillary, 356  
 Cicmanec, Andrew, 321  
 Claman, Liz, 158  
 Clark, Kim, 199  
 Clarkson, Judith, 446  
 Cleary, Patrick J., 427  
 Clement, Wolfgang, 443  
 Clendenin, John, 226  
 Clifford, James P., 116  
 Coates, Michael, 36  
 Cobb-Clark, Deborah A., 81  
 Coco, Malcolm, 235  
 Cohen, Blair, 161  
 Cohen, Cynthia E., 478  
 Cohen, Debra, 22, 133  
 Cohen, Ernest Allen, 446  
 Cohen, Murray E., 478  
 Colborn, Kate, 81  
 Cole-Gomolski, Barb, 248  
 Collison, Jessica, 148, 234, 356, 393  
 Colman, Robert, 22  
 Colvin, Geoffrey, 280  
 Conlin, Michelle, 22, 321, 478  
 Cooper, James C., 355  
 Cooper, Kenneth, 382  
 Cordeiro, James J., 321  
 Cottrill, Ken, 497  
 Covey, Steven R., 207, 234  
 Coy, Peter, 478  
 Crainer, Stuart, 115  
 Crandall N. Frederic, 115  
 Creno, Glen, 235  
 Crockett, James E., 392  
 Crom, Michael, 236  
 Crosby, Olivia, 199  
 Crowell, Amber, 480  
 Crowley, Susan L., 81  
 Cryderman, Kelly, 422  
 Cullen, Bernie, 147  
 Cullen, Lisa Takeuchi, 477  
 Cummings, Thomas G., 236  
 Current, Bill, 199, 393  
 Cutshall, Sandy, 236
- Da Rocha, Lisa, 81  
 Danaher, Maria Greco, 82, 355  
 Daniels, Cora, 393  
 Danilow, Dan P., 82  
 Danoff, Robert, 90  
 Davis, Roberta, 485  
 Davison, Barbara, 23, 147, 478  
 Daywalt, Ted, 159  
 De Jager, Peter, 44, 82  
 Dean, Randy, 115  
 Dearlove, Des, 115  
 Dehn, Guy, 473  
 Delahoussaye, Martin, 235  
 Delaney, Bob, 478  
 Delves, Don, 321  
 Demby, Elayne Robertson, 321, 356  
 Demers, Julie, 248
- Denholm, David Y., 422  
 Denniston, Lyle, 82  
 DePompa Reimers, Barbara, 234  
 Deshpande, Satish P., 422  
 Devine, James, 320  
 Di Frances, John, 477  
 DiCesare, Constance B., 82  
 Digh, Patricia, 497  
 Dillard, Jesse F., 43  
 DiPiazza, Samuel A., 36, 44  
 Dobbs, Kevin, 392  
 Dobbs, Matti, 81  
 Dominguez, Cari, 67  
 Donovan, Kevin, 396  
 Dooley, Ruhul, 280  
 Doucette, Nancy, 115  
 Douglas, Evan J., 147  
 Downey, Bridget, 116, 248  
 Draper, Heather, 447  
 Dresser, Sandy Gorgan, 280  
 Dreyer, R. S., 480  
 Drickhamer, David, 82  
 Dubinsky, Joan E., 43  
 Dubrowski, Ken, 147, 198  
 Duckett, Steve, 116, 248  
 Dulles, Foster Rhea, 421  
 Dutton, Gail, 115, 281
- Ebben, Joy M., 392  
 Eckenrode, Vicky, 236  
 Edsall, Thomas B., 22, 422  
 Edwards, Drew, 147  
 Edwards, Robert, 115  
 Ehrenreich, Barbara, 199  
 Eisenberg, Daniel, 116, 321  
 Ellig, Bruce, 36  
 Elliott, Edward, 357  
 Ellis, Kristi, 497  
 Ellis, Kristine, 235  
 Ellison, Sarah, 82  
 Emanuel, Ezekiel J., 356  
 Embrey, Wanda R., 480  
 Engardio, Pete, 147  
 Enterlin, Martin G., 199, 200  
 Epstein, Arnold M., 356  
 Epstein, David G., 147  
 Epstein, Gene, 320  
 Epstein, Miles Z., 147  
 Ernst, Ellen, 496  
 Esen, Evren, 148, 234, 356, 393  
 Ettore, Barbara, 80  
 Ewing, Jeff, 321  
 Eyres, Patricia S., 281
- Falcioni, John G., 392  
 Falcone, Paul, 23, 477, 480  
 Farmer, Amy, 393  
 Faulkner, Diane, 23  
 Fender, Brenda, 110  
 Ferguson, George, 235  
 Fernandez-Araoz, Claudio, 198  
 Ferris, Gerald R., 200  
 Fickenscher, Lisa, 148  
 Fine, Cory R., 422  
 Finegan, Jay, 147
- Finlay, J. Richard, 36  
 Fisher, Anne, 234, 248, 280  
 Fishman, Charles, 147, 357  
 Fitzenz, Jac, 3  
 Fitzer, Mary Molina, 115  
 Flayhard, Lynn Litow, 229  
 Flynn, Gillian, 81, 147, 199, 200, 480  
 Fontana, Bill, 493  
 Forgive, Janet, 199  
 Forman, David, 22  
 Foster, Sky, 209  
 Foster, Teresa, 81  
 Foxman, Loretta D., 248  
 Fracaro, Ken, 234  
 Francesco, Anne Marie, 496  
 Francese, Peter, 80  
 Frank, Richard G., 356  
 Frankel, Jill, 347  
 Franklin, Barbara, 464  
 Franklin, Brenda, 321  
 Franz, Neil, 392  
 Frase-Blunt, Martha, 148, 200, 235, 355  
 Frazee, Valerie, 496  
 Freedman, Jeffrey C., 320  
 Fremin, Kit, 161  
 Friedman, Tami J., 422  
 Friel, Brian, 81, 422  
 Frith, Russell J., 496  
 Fullerton, John E., III, 446  
 Furchtgoff-Roth, Diana, 357
- Gabriel, David, 115  
 Gahr, Evan, 357  
 Gale, Sara Fisher, 116, 198, 199  
 Gallagher, John, 422  
 Galuszka, Peter, 446  
 Galvin, Kevin, 446  
 Galvin, Tammy, 234  
 Garcia, Bennie L., 147, 199  
 Gardner, Elizabeth, 320  
 Gareiss, Dawn, 496  
 Garland, Ken, 447  
 Garnier, J. P., 284  
 Garrow, Ron, 215  
 Garvey, Charlotte, 321, 356  
 Garvin, Stacey, 82  
 Gates, Bill, 212, 247  
 Gates, Catherine H., 36  
 Gates, Stephen, 471  
 Gavras, John, 371  
 Gazdziak, Sam, 392  
 Gebler, David, 321  
 Geiger, Llona, 446  
 Geller, Adam, 158  
 Gemus, James V., 355  
 George, Brenda, 115  
 George, Tischelle, 158  
 Gerbman, Russell V., 235  
 Gerencher, Kristen, 477  
 Gerrish, Jeffrey C., 43  
 Gertner, Jon, 478  
 Gettelfinger, Ronald A., 405  
 Gilbert, G. Ronald, 280  
 Gill, Brian, 357  
 Gilleskie, Donna B., 356

- Gillette, Bill, 393  
 Gilliard, Debora, 44, 497  
 Gillie, John, 446  
 Gioconda, Agnes, 245  
 Glasheen, Leah K., 81  
 Glatt, Ted, 153  
 Gleckman, Howard, 356  
 Glover, Regina, 234  
 Gluckman, Amy, 357  
 Glynn, Matt, 421  
 Godinez, Victor, 147, 392  
 Gold, Barry Allen, 496  
 Goldman, Henry, 205  
 Goldman, Steven, 23  
 Goldner, Paul, 496  
 Gomes, Glenn M., 477  
 Gompers, Samuel, 397  
 Gonyea, Don, 447  
 Gonyea, Wayne M., 159  
 Gonzalez, David, 70  
 Goode, Brad, 158  
 Goodnight, Jim, 127  
 Goodpaster, Kenneth E., 22  
 Gore, Al, 405  
 Grabczynski, Sandra, 147  
 Grant, Anne, 446  
 Graskamp, Edward, 38  
 Gray, Gary, 280  
 Greenberg, Herbert, 496  
 Greengard, Samuel, 148, 235  
 Greenspan, Alan, 314  
 Gregg, Aron, 446  
 Grensing-Popah, Lin, 81, 235, 356, 393  
 Grimm, Joe, 147  
 Gross, Martin L., 235  
 Gross, Steven E., 321, 497  
 Grossman, Paul, 82  
 Grossman, Robert J., 80, 115, 392  
 Grosse, Christine, 496  
 Grote, Dick, 257, 280, 477  
 Grove, Andy, 342  
 Grow, Brian, 200  
 Guaglianone, Don, 151  
 Guffey, Cynthia J., 477  
 Gutierrez, Rose, 81  
 Gwynne, Peter, 280
- Hafetz, Jonathan L., 81  
 Hall, James E., 477  
 Hamilton, Joan, 81  
 Hammer, Michael, 116  
 Handlogten, Gail D., 82, 198, 200  
 Hanlon, Karen, 267  
 Hannan, Edward L., 280  
 Hansen, Fay, 81  
 Harben, George N., 496  
 Harcrow, Allan, 23  
 Hardman, Wendy, 82  
 Harrington, Ann, 147, 158  
 Harrington, Mark, 497  
 Harrington, Susan S., 235  
 Harris, Dan, 136  
 Harris, Lorna, 477  
 Harris, Philip R., 492  
 Harvey, Robert J., 116
- Haskin, David, 280  
 Hass, Marcia E., 199  
 Hatch, D. Diane, 477  
 Hawkins, Dana, 199  
 Hayes, Cassandra, 147, 248  
 Hayes, Frank, 393  
 Hayes, Mary, 280  
 Hays, Scott, 147  
 Hazard, Robert C., Jr., 43, 44  
 Headley, Phillip C., 392  
 Heavrin, Christina, 422  
 Hebard, Clifford C., 496  
 Heidelberg, Jacqueline, 82  
 Heifetz, Ronald A., 235  
 Heller, Matthew, 478  
 Helms, Marilyn M., 477  
 Hempel, Paul S., 281  
 Henderson, Richard I., 321  
 Heneman, Robert L., 321  
 Henriques, Adrian, 44  
 Henshaw, John, 361  
 Herman, E. Edward, 421  
 Herzberg, Frederick, 109, 116  
 Hicks, Sabrina, 235, 496  
 Higgins, Barry, 148  
 Higgins, Kevin T., 496  
 Hirschman, Carolyn, 147, 356  
 Hobel, John, 43, 44  
 Hoff, David, 487  
 Hoffman, Thomas, 147  
 Hofmann, Mark A., 392, 480  
 Holmes, Sandra L., 44  
 Holmes, Stanley, 446  
 Holt, Dyane, 280  
 Hou, Leh-Cheng, 199  
 Hreha, Ron, 408  
 Hubbard, Andrew, 235  
 Hubler, Liz, 321  
 Hudson, Repps, 248, 447  
 Hudson, Roderick, 80  
 Huffcutt, Allen I., 200  
 Hughes, Joan, 148  
 Hughes, Alan, 82  
 Hughes, Liz, 281  
 Hughlett, Mike, 424  
 Humphrey, John, 201, 202  
 Hunnicutt, David, 381  
 Hunt, Robin, 150  
 Hunter, Robert P., 421  
 Huwe, Terence K., 446
- Iacocca, Lee, 36  
 Ichnowski, Tom, 23  
 Ivester, Douglas, 85
- Jacobs, James, 235  
 Jacobs, Jerald A., 321  
 Jancsurak, Joe, 248  
 Janger, Inez, 200  
 Janousek, Karen, 356  
 Janove, Jathan W., 82  
 Janssens, M., 497  
 Jayasankaran, S., 23  
 Jennings, Jason, 477  
 Jerabek, Ilona, 177
- Jespersen, Frederick F., 320  
 Jezzard, Helen, 235  
 Johnson, Carla, 234  
 Johnson, Craig, 393  
 Johnson, Lyndon B., 61  
 Johnson, Mike, 147  
 Johnson, Patrick, 90  
 Joiner, Dennis A., 280  
 Joinson, Carla, 280, 392, 496, 497  
 Jones, Chuck, 478  
 Jones, Melody, 116  
 Joseph, Jacob, 424  
 Joshi, Vyomesh, 110  
 Jossi, Frank, 496  
 Juncaj, Tony, 280  
 Junkins, Jerry, 85  
 Jusko, Jill, 147, 158
- Kadlec, Daniel, 147  
 Kahn, Jeremy, 477  
 Kamen, Paddy, 280  
 Kanter, Jerry, 236  
 Kapel, Claudine, 357  
 Katayama, Fred, 148  
 Kaufman, Ezekiel, 82  
 Kay, Ira, 234, 279  
 Kearns, David, 223  
 Keary, Deborah, 280  
 Keating, Lisa, 234  
 Kelemen, Deanna, 393  
 Keller, John J., 81  
 Kelley, Elizabeth, 496  
 Kelly, James, 199  
 Kennedy, John F., 402  
 Kennedy, Marilyn Moats, 480  
 Kennedy, Peter W., 280  
 Kenny, Bernadette, 471  
 Kensicki, Peter R., 44  
 Keppler, Mark J., 480  
 Kerstetter, Jim, 320  
 Kesler, Gregory C., 115  
 Kessler, Robin, 480  
 Kidder, Rushwood, 39, 43  
 Kilberg, William J., 82  
 Kimball, Janice, 446  
 Kindel, Stephen, 281  
 Kinder, Richard D., 284  
 King, Andreas, 44  
 King, Martin Luther, Jr., 34  
 King-Shaw, Ruben, 403  
 Kiplinger, Knight, 43  
 Kirk, James J., 116, 248  
 Kirkwood, Teresa, 236  
 Klausner, Adam A., 82  
 Kleiman, Carol, 81  
 Kleiner, Art, 147  
 Kleiner, Brian H., 147, 199, 321  
 Kling, Nathan D., 82  
 Knator, Richard G., 497  
 Knowdell, Richard L., 22  
 Komando, Kim, 159  
 Kondrasuk, Jack N., 392  
 Koretz, Gene, 355  
 Kossoudji, Sherri, 81  
 Kotlyar, Igor, 199

- Koudsi, Suzanne, 321  
 Kozol, George B., 356  
 Kreisler, Barbara, 158  
 Krell, Eric, 158, 234, 320  
 Krieger, Harold E., 147  
 Kripalani, Manjeet, 147, 200  
 Kristof, Kathy M., 392  
 Kroll, Arthur H., 497  
 Krugman, Paul, 497  
 Krupp, Neil B., 497  
 Kruschwitz, Nina, 147  
 Kuczynski, Sherry, 477  
 Kuhn, Alfred, 421  
 Kundle, Diana, 82  
 Kunin, Theodore, 480  
 Kunsman, Ken, 199  
 Kutz, Jim, 192
- Laabs, Jennifer, 82, 477  
 Lachnit, Carroll, 43, 147  
 Laframboise, Denise, 234  
 LaFranchi, Howard, 497  
 Landis, Tim, 447  
 Larkin, Marilyn, 392  
 Laroche, Lionel, 321, 496  
 Larson, Polly, 496  
 Lashier, Ron, 497  
 Lassila, Dennis R., 357  
 Latham, Gary P., 234, 235  
 Lauer, Charles S., 248, 480  
 Lavelle, Louis, 43, 44, 320  
 Lawler, Edward E., III, 252, 280, 357  
 Laws, Joe, 446  
 Layendecker, Kathleen, 345  
 Lee, Chris, 321  
 Leiber, Ron, 356  
 Leland, Lisa, 477  
 Lenckus, Dave, 393  
 Lennox, James M., 236  
 Leonard, Bill, 22, 43, 147, 198, 199, 235, 236, 248, 356, 446, 496  
 Leonard, Catherine, 82  
 Leonard, Devin, 320  
 Leonard, Sharon, 422  
 Lepkowski, Sonja, 321  
 Lerner, Alfred, 283  
 Leung, Linda, 235  
 Levering, Robert, 356  
 Levitt, Arthur, 28  
 Levin, Amanda, 392  
 Lewis, Diane E., 393  
 Lewis, Griffin, 344  
 Lewis, John L., 399  
 Lewis, Kenneth D., 33, 43, 44  
 Liberson, Dennis, 219  
 Lightle, Susan S., 82  
 Lindo, David K., 280  
 Link, Kate, 198  
 Linnett, Richard, 392  
 Linsky, Marty, 235  
 Linstedt, Sharon, 248  
 Lisoski, Ed, 477  
 Lissy, William E., 281  
 Lomax, Stan, 43, 116, 496  
 Long, Richard J., 321
- Long, Susan, 82  
 Longenecker, Clinton O., 236  
 Longnecker, Bent. M., 497  
 Loong, Pauline, 496  
 Lopez de Arriortua, Jose Ignacio, 30  
 Lord, Mary, 235  
 Losyk, Bob, 280  
 Lotito, Michael J., 162  
 Lowe, Kevin B., 280  
 Loy, James, 403  
 Lubawski, James L., 199  
 Lublin, Joann S., 82  
 Luczo, Steve, 267  
 Lutz, Bryon F., 356
- Maatmann, Gerald L., 82, 497  
 Maccoby, Michael, 14  
 Madigan, John, 184  
 Madigan, Kathleen, 355  
 Majid, Rahim, 18  
 Mak, P. O., 14  
 Maloney, Donna L., 280  
 Manaster, David, 119  
 Mann, Irma S., 82  
 Manochehri, Gus, 357  
 Marciniak, Shirley, 153  
 Markley, Denies, 248  
 Markon, Jerry, 321  
 Marshall, Alison, 82  
 Marshall, Jeffrey, 44  
 Marshall, Ray, 395  
 Martin, Lori Tansey, 380  
 Martin, Maryjane, 393  
 Martin, Robert, 371, 372  
 Martinez, Michelle Neely, 147, 393  
 Martinez, Rutilio, 82  
 Martocchio, Joseph J., 280, 320, 321, 355  
 Marx, Elisabeth, 182  
 Mason, Barry, 321  
 Mason-Draffen, Carrie, 321  
 Master, Melissa, 477  
 Masters, Kathleen, 446  
 Mastroianni, Peggy, 93  
 Mathey, Joseph W., 351  
 Matthews, John B., Jr., 22  
 Matthews, Mark, 23  
 Mattman, Gerlad L., Jr., 43  
 Mayer, Merry, 198, 200  
 Maynard, Wayne S., 235, 357  
 McCarter, John, 147  
 McCarthy, Julia, 280  
 McCollum, James K., 446  
 McConnell, Beth, 496  
 McCorkle, Denny E., 82  
 McCormack, Mark H., 478  
 McDermott, Donald G., 330  
 McDermott, Michael, 370  
 McDevitt, Jamie R., 235, 357  
 McGarvey, Robert, 198  
 McGirt, Ellen, 355  
 McKendall, Marie, 43  
 McLuham, Robert, 248  
 McNealy, Scott, 211  
 McNeer, Donald J., 80  
 Mc Nerney, Donald J., 496
- Mead, Peter, 148  
 Meador, Malcolm G., 147, 199  
 Meany, George, 401  
 Meckler, Laura, 199  
 Meeker, Catherine, 424  
 Meisinger, Susan, 22, 23, 44, 280  
 Mellen, Andrew, 351  
 Mendelhall, Mark E., 496  
 Mercer, Michael, 199  
 Mercer, William M., 251  
 Merlo, Michelle, 235  
 Messmer, Max, 199, 235, 393  
 Metley, William, 380  
 Meyer, Gary, 280  
 Milkovich, Carolyn, 280, 321  
 Milkovich, George T., 280, 321  
 Miller, Alan N., 393  
 Miller, D. Allen, 280  
 Miller, Jane E., 477  
 Miller, Laurence, 392  
 Mincer, Jilian, 393  
 Minton, Eric, 82, 116  
 Mitchell, Howard R., III, 356  
 Mitchell, James, 186  
 Mitchell, Ron, 236  
 Mittelstaedt, John D., 496  
 Moir, Lance, 43  
 Moore, Helen L., 477  
 Moore, Herff L., 392, 477  
 Morales, Ralph, 462  
 Moralis, Mike, 158  
 Moran, Robert T., 492  
 More, Thomas, 31  
 Morgan, James E., 477  
 Morgan, Mark, 234, 248  
 Morrison, Dale, 86  
 Moses, Barbara, 248  
 Moskowitz, Milton, 356  
 Mothersole, Stephen, 148  
 Muhl, Charles J., 147  
 Muller, Joann, 424  
 Murphy, Elizabeth, 43  
 Murphy, George, 303
- Naik, Gautam, 320  
 Nakache, Patricia, 357  
 Nathan, Arthur E., 22  
 Naughton, Keith, 478  
 Nelson, Jodi Barnes, 116  
 Nelson, Kristi, 235  
 Nelson, Richard R., 199  
 Nelson, Rodney L., 234  
 Neubert, Mitchell, 236  
 Neveu, Bob, 148  
 Newhouse, Eric, 393  
 Newman, Amy, 248  
 Newman, Jerry M., 280, 321  
 Niam, Edward, 200  
 Nicholson, Gilbert, 199  
 Nighswonger, Todd, 393  
 Noble, Robert J., 81  
 Norton, David, 3
- O'Connor, James, 65  
 O'Connor, Sandra Day, 65

- O'Connor, Robert, 116, 497  
O'Grady, Louise, 393, 496  
O'Hare, Dean R., 115  
O'Neill, June, 350  
Ochenkowski, Janice, 362  
Ong, T. S., 18  
Oppenheimer, Martin J., 446  
Organ, Dennis W., 320  
Orr, Margaret Terry, 235  
Overman, Stephanie, 236, 446  
Owens, James M., 477  
Ozeki, Cynthia, 496
- Pakulski, Gary T., 446  
Palchak, R. B., 497  
Pangarkar, Ajay, 236  
Pantazis, Cynthia, 226, 236  
Parachin, Victor M., 44  
Parlin, Kara, 280  
Parrish, Steve, 321  
Pasek, Jeffrey I., 116  
Patel, Dave, 23  
Patt, Paul, 489  
Paul, Pamela, 248, 355, 393  
Pelham, Denise, 23  
Pereira, Stephen, 351  
Perot, Ross, 217  
Perry, Amity, 199  
Perkins, Stephanie, 23  
Perussina, Robert D., 57  
Peterson, Linda, 253  
Pfaü, Bruce, 234, 279  
Philbrick, Jane H., 199  
Phillips, Edward H., 446  
Phillips-Donaldson, Debbie, 44  
Piech, Ferdinand, 30  
Pinkerton, Theresa, 357  
Pinola, Richard, 13, 23  
Pirri, Frank, 157  
Piturro, Mariene, 392  
Podlas, Kimberlianne, 357  
Poe, Andrea C., 148, 198, 234, 357, 480, 496, 497  
Poletti, Therese, 480  
Polsky, Walter L., 248  
Porrino, Peter, 356  
Pouliot, Janine S., 477  
Powell, David, 125  
Powell, Wendy, 497  
Prager, Howard, 236  
Prewitt, Edward, 357  
Prewitt, Milford, 496  
Price, Michael, 81, 477, 480  
Prince, Michael, 200, 355  
Prince, Russ Alan, 234  
Proctor, Charles, 82
- Quarrels, Ellsworth, 44  
Quinley, Kevin M., 393  
Quinn, Andrew, 82  
Quinn, Barbara, 23
- Radzi, Wan Ainun, 17  
Ragan, James E., 320  
Ramelli, Donnee, 215
- Ramsey, Robert D., 81  
Randall, Iris, 280  
Randel, Lauren, 356  
Rankin, Ken, 497  
Rapaport, Lisa, 447  
Raphael, Todd, 158, 234  
Rawe, Julie, 234  
Ray, Emily Walls, 248  
Ream, Richard, 247  
Reese, Shelly, 357, 393  
Reimers, Barbara DePompa, 234  
Reingold, Jennifer, 321  
Reinhold, Barbara, 248  
Remmen, Darren, 321  
Revell, Janice, 321, 356  
Reynolds, Calvin, 496  
Reynolds, Larry, 446  
Rice, Alison, 115  
Rich, Spencer, 355  
Richter, Andrew S., 320  
Rickover, Hyman G., 186  
Risher, Howard, 115  
Rivenbark, Leigh, 357  
Robb, Drew, 321  
Roberts, Bill, 478  
Roberts, Corley, 393  
Roberts, Gary E., 280  
Roberts, Karen, 488  
Roberts, Leonard, 33  
Robertson, Ivan T., 115  
Robertson, Michelle M., 235, 357  
Roebuck, Deborah Britt, 496  
Rogers, Charles W., 280  
Rogers, Evelyn, 280  
Roosevelt, Franklin D., 398  
Roosevelt, Theodore, 26, 27  
Rosenberg, Paul, 235  
Rosenthal, Marilyn, 115, 148, 158  
Rosenthal, Meredith B., 356  
Ross, Robert J. S., 497  
Roth, George, 147  
Rubin, Debra K., 23  
Rueff, Russell, 153  
Ryder, Guy, 418
- Salierno, D., 497  
Salladay, Susan A., 280  
Saltzman, Amy, 81  
Sampson, William, 248  
Samuelson, Robert J., 497  
Sanchez, Loretta, 355  
Sandler, Debbie Rodman, 82  
Santodus, Megan, 198  
Sartain, Libby, 163, 342  
Scanlon, Joseph, 310  
Schaefer, Arthur Gross, 44  
Scharreik, Susan, 44, 281  
Schettler, Joel, 23, 43, 81, 247, 248, 357  
Schiemann, William, 14  
Schlender, Brent, 235  
Schlie, Barbara Lindemann, 82  
Schmaltz, Jason, 234  
Schmitt, Bill, 422  
Schmitt, Richard B., 235  
Schmitt, R. T., 497
- Schneider, Jodi, 393  
Schrage, Michael, 235, 280, 320  
Schreyer, Ray, 147  
Schroeder, Gerhard, 442, 443  
Schroeder, Stephanie, 393  
Schulz, John D., 447  
Schwartau, Winn, 147  
Schwarzkopf, Norman, 26  
Scott, Clyde J., 321  
Scott, Judith, 44, 497  
Scott, Richard, 44, 497  
Seacord, Stephanie, 82  
Seeber, Ronald L., 421  
Seeley, Edward, 395  
Segal, Jonathan A., 43, 115, 147, 234, 279  
Seligman, Dan, 81, 321, 424  
Senter, Al, 199  
Shanoff, Barry, 357  
Sharman, Eric, 320  
Sharpe, M. E., 497  
Shea, Terence F., 478  
Shenvyn, David S., 82  
Sheridan, Bill, 489  
Sheridan, Chris, 357  
Sherman, Jay L., 200  
Sherwyn, David, 478  
Shields, Todd, 447  
Shinkman, Ron, 393  
Shore, Sandy, 321  
Showell, Don, 221  
Shuit, Douglas P., 422  
Shuman, George D., 477  
Sidener, Jonathan, 115  
Siegel, Gilbert B., 115  
Siegel, Paul, 463  
Silverstein, Stuart, 115  
Simmons, Rebecca, 148  
Simon, Ruth, 356  
Simper, Tony, 478  
Simpkin, Elizabeth, 356  
Singer, Andrew W., 235  
Singer, Jill M., 148  
Slyter, Mary Ellen, 248  
Sloan, Arthur A., 446  
Smallwood, Norm, 235  
Smith, Bob, 80  
Smith, Coleen, 110, 111  
Smith, Deborah A., 234  
Smith, F. J., 497  
Smith, Mable H., 477, 478  
Smith, Maureen, 480  
Smith, Mike, 115  
Smith, Preston, 496  
Smith, Ricky, 234  
Smith, Timothy, 29  
Soder, Dee Ann, 116  
Solomon, Charlene, 147, 496, 497  
Solomon, Melissa, 81, 235, 356  
Somavia, Juan, 418  
Soper, Barlow, 81  
Sorenson, Nancy, 480  
Sparks, Kelly, 248  
Spragins, Ellyn, 43, 280  
Srinivasan, Thiagarajan, 199  
Stacy, Scott, 375

- Stahl, Jane, 393  
 Stahl, Jim, 340  
 Stanley, James W., 369  
 Stanley, T. L., 234, 248, 422  
 Starcke, Alice M., 200  
 Stark, Myra, 44  
 Stein, Nicholas, 497  
 Stevens, Frank, 395  
 Stevens, Tim, 421  
 Stewart, Christopher S., 248  
 Stires, David, 446  
 Stock, Howard, 43  
 Stockfisch, Jerome R., 200  
 Strupp, Joe, 446, 447  
 Stussie, Gary, 392, 393  
 Sujansky, Joanne, 248  
 Suttell, Robin, 392  
 Suzik, Holly Ann, 234  
 Swaak, Reyer A., 23  
 Swartz, George, 392  
 Sweeney, John, 405, 406, 407
- Tang, Li-Ping, 446  
 Tang, Thomas, 446  
 Tate, Robert, 153  
 Taub, Stephen, 22  
 Taylor, Alex, III, 44  
 Taylor, Benjamin J., 421  
 Taylor, Craig R., 480  
 Taylor, Gary, 447  
 Taylor, Karla, 356  
 Taylor, T. Shawn, 158  
 Taylor-Smith, Moray J., 497  
 Tejada, Carlos, 424, 480  
 Teller, Harlan, 25  
 Terman, Mark, 23  
 Thaler-Carter, Ruth E., 148  
 Thanasoulis-Cerrachio, Connie, 136  
 Thomas, R. Roosevelt, 49  
 Thomas, Steven L., 199  
 Thompson, Richard, 446  
 Thornton, Emily, 478  
 Tiefenthaler, Jill, 393  
 Tidow, Karen, 356  
 Toland, Tim, 137  
 Torbenson, Eric, 421, 446  
 Toossi, Mitra, 80  
 Tracey, Bruce, 22  
 Treworgy, Sherry, 137  
 Tripalin, Joe, 115  
 Trotsky, Judith, 200  
 Turner, John A., 356  
 Tuttle, Al, 392  
 Twain, Mark, 96  
 Tyler, Kathryn, 23, 199, 235, 236, 356
- Uhl, Hans-Juergen, 443  
 Uhlfelder, Helene F., 236  
 Ulrich, Dave, 235  
 Useen, Jerry, 115
- Vaissie, Arnaud, 351  
 Valbrun, Marjorie, 81  
 Van Beusekom, Mark, 200  
 Van Leeuwen, Els S., 236  
 Van Yoder, Steven, 81  
 Vance, Shawn D., 320  
 VanDoren, Jeffrey A., 355  
 Vaught, Steve, 199  
 Veliyath, Rajaram, 321  
 Verschoor, Curtis C., 43  
 Vickers, Marcia, 43, 44  
 Vlasic, Bill, 81  
 Vocino, Joe, 320  
 Voigt, Kevin, 23, 247  
 Von Bergen, C. W., 81  
 Von Bergen, James M., 81, 158
- Wagner, Cynthia G., 422  
 Wagoner, Rick, 483  
 Waldman, David, 279  
 Waldron, Patrick, 447  
 Walker, Bonnie L., 235  
 Wallace, J. D., 233  
 Wallace, Marc J., 115  
 Wallach, Elysa, 236  
 Wallington, Patricia, 44  
 Wang, Hua, 392  
 Wanous, John P., 200  
 Ward, William A., 496  
 Warner, Deborah, 238  
 Watson, Noshua, 116  
 Watson, Sharon, 148  
 Waugh, Skip, 280  
 Weatherly, Leslie A., 22  
 Weber, Brian, 63  
 Weddle, Peter, 151  
 Wederspahn, Gary, 496  
 Weekley, Jeff A., 200  
 Weidenbaum, Murray, 43  
 Weimer, George, 248  
 Weinstein, Bob, 199  
 Weiss, W. H., 236  
 Welch, John F., 36, 147, 211, 235, 261, 280  
 Wells, Susan J., 356, 392  
 Westcott, Russ, 22, 236  
 Wexley, Kenneth N., 234, 235  
 Wheat, Alynda, 43  
 Wheeler, Hoyt N., 446  
 Wheeler, Kevin, 148  
 Wiatrowski, William, 320
- Wiesner, Willi H., 200  
 Wiley, Carolyn, 496  
 Wilhelm, John, 418  
 Williams, R. Wendell, 182  
 Williams, Walter, 320  
 Williamson, Christine, 148  
 Wilner, Bob, 487  
 Wilner, Frank N., 446  
 Wingerup, Per L., 497  
 Wingfield, Nick, 81  
 Winkler, Kitty, 200  
 Winston, Sherie, 421, 446  
 Wipperfurth, Heike, 320  
 Wiscombe, Janet, 44  
 Witney, Fred, 421, 427, 446  
 Wohlking, Wallace, 477  
 Wojcik, Joanne, 355  
 Woellert, Lorraine, 82  
 Wolfe, David L., 321  
 Wolfendale, Mark, 496, 497  
 Wolfe, David L., 321  
 Wolff, M. F., 247  
 Wood, Charles Cresson, 477  
 Woody, Connie, 116, 248  
 Woolf, Donald Austin, 446  
 Worley, Christopher G., 236  
 Wright, James V., 234
- Yaquinto, Russell, 182  
 Yeung, Rob, 247  
 Yoon, Lisa, 148, 200  
 Yoon, Suh-kyung, 497  
 Young, Clara Y., 234  
 Young, Doyle, 235  
 Young, Melanie, 485  
 Yuen, John, 393  
 Yueng, Rob, 247  
 Yuthas, Kristi, 43
- Zachary, Mary-Kathryn, 81, 82,  
 355, 478  
 Zack, Jay, 200  
 Zaller, Anthony J., 44  
 Zapp, Sherry, 216  
 Zarocostas, John, 424  
 Zeller, Shawn, 148  
 Zemke, Ron, 280  
 Zenger, Jack, 235  
 Zigon, Jack, 280  
 Zimmerman, Eilene, 43  
 Zimmerman, Philip, 446  
 Zolkos, Rodd, 44  
 Zuber, Amy, 248, 478  
 Zwell, Michael, 199  
 Zwerdling, Daniel, 447

# Índice por compañía

- Acareertest.com, 240  
Accenture, 245  
Adarand Constructors, 65  
Adelphia Communications, 26  
Adolph Coors Company, 440  
AES Corporation, 39  
AFLAC, 336  
Air Products and Chemicals, Inc., 124, 125  
AK Steel Corporation, 369  
Albermarle Paper Company, 62, 255  
Alcon Laboratories, 336  
AllFreelanceWork.com, 152  
Allied Signal Inc., 243, 251  
Amazon.com, 186  
American Airlines, Inc., 438  
American Axle and Manufacturing, 396  
American Background Information Services, Inc., 161  
American Century Investments, 150  
American Express Company, 294  
American Express Financial Advisors, Inc., 294  
AT&T, 14, 58, 109, 150, 181, 211, 251, 283  
American Tobacco Company, 64  
Ameritech.com, 310  
Amtrak, 273  
Anheuser-Busch Companies, 215, 487  
Applied Materials, 381  
Arby's, 33  
Arrow Electronics, 245  
Atlas Van Lines, 335
- Bank of America, 33, 69, 120  
Bank of New York, 85  
Baxter International Corporation, 344  
Bechtel Engineering, 233  
Bechtel National, Inc., 465  
Bell Atlantic Corporation, 425  
Beth Israel Hospital, 310  
Bethlehem Steel, 395  
Birch Telecom, 161  
Black and Decker, 217  
Blockbuster, Inc., 168  
Boeing Corporation, 251, 425, 428, 429, 436  
Boundless Technologies, Inc., 495  
Brassring.com, 151  
BrilliantPeople.com, 152  
British Airways, 85  
British Petroleum, 39  
Brown & Root, Inc., 462  
Buck Consultants, 333  
Business and Legal Reports, Inc., 327
- Campbell Soup Company, 86  
Capital One Financial Corporation, 192, 219, 265  
CareerBuilder.com, 151, 153  
Career Development Partners, 238  
Career-intelligence.com, 240  
CareerJournal.com, 151  
CareerMaze.com, 240  
Carlson Marketing Group, 343  
Carlson Restaurants Worldwide, 222  
CCH Inc., 328  
Center for Global Assignments, 110  
Ceridian Corporation, 385  
CFO.com, 151  
Challenger, Gray & Christmas, 407, 408, 466  
Charles Schwab, 333  
Chronicle.com, 152  
Chubb & Son Inc., 485  
Ciba-Geigy, 36  
CIGNA Corporation, 185, 217, 351, 490  
Circuit City, 462  
Cisco Systems, 139, 151, 245, 265  
Citibank, 136, 493  
Citigroup, 109  
Clairol, Inc., 217  
Coca-Cola Corporation, 85, 313  
Colgate-Palmolive Company, 110, 111, 336  
Conference Board (The), 471  
Conoco Inc., 95, 168, 265, 465  
CoolWorks.com, 152  
Cooper Aerobics Center, 382  
Corning, Inc., 246  
Cox Communications, 170  
CPACareerNet.com, 151
- DaimlerChrysler, 36, 329, 406, 443  
Dave & Buster's, 222  
Days Inn of America, 246  
Deere & Company, 215  
Dell Computers, 150  
Deloitte & Touche, 211  
Delta Air Lines, 347  
Detroit Edison, 105  
Deutsche Bank, 85  
Dial Corporation, 70  
Dice.com, 151  
Dillard's Inc., 70  
DirectEmployers.com, 151  
Dominick Stores, 439  
Dow Chemical, 361, 440  
Duke Power Company, 62  
Dupont Chemical Corporation, 251
- E\*Trade Financial.com, 140  
eBay.com, 155  
Edgewater Technology, 370  
Electronic Recruiting Exchange, 119  
Eli Lilly & Company, 217, 336  
Emergenetics Consulting Group, 182  
Employment911.com, 151
- ExecuNet.com, 26  
Exxon-Mobil, 109
- Fannie Mae, 25  
Farah Manufacturing Company, 63  
Federal Express Corporation, 126, 201, 221, 290  
Fidelity Investments, 333  
Fleishman-Hillard, 245  
Florida Power and Light, 385  
FMC Corporation, 30, 31  
Ford Motor Company, 109, 155, 181, 222, 347, 396, 483, 486  
Forklift Systems, Inc., 70  
Forum Corporation, 201  
Freddie Mac, 336  
FreeAgent.com, 152  
Freelance.com, 152  
Frito Lay, Inc., 217  
FutureStep.com, 138
- Gallup Organization, 343, 362, 387  
Gannett Company Incorporated, 151  
Gavin de Becker and Associates, 371  
GE Capital Asia-Pacific, 14  
General Electric Company, 33, 36, 133, 150, 181, 211, 215, 216, 217, 261, 265, 302, 456, 487  
General Motors Corporation, 30, 109, 126, 216, 329, 395, 396, 406, 425, 439, 483, 486  
Genting Sanyen Power, 18  
Georgia-Pacific, 303  
GlaxoSmithKline, 284  
Global Consulting Alliance, 257  
Global Crossing, 26, 85  
Goldman-Nelson Group, 205  
Goldman Sachs Group, Inc., 336  
Goodyear Tire & Rubber Company, 265  
Greyhound Lines, 57  
Grote Consulting Corporation, 257  
Gruman Corporation, 246  
GTE Corporation, 425, 456
- Hallmark Card Company, 150  
Halogen Software, 267  
Hartford Financial Services Group, Inc., 184  
Hay & Associates, 290, 312  
Herman Miller, Inc., 310  
Hewitt Associates, 290, 312, 337  
Hewlett Packard, 110, 139  
Hill and Knowlton Canada, 25, 36  
Hire.com, 153, 154  
HireIntellect.com, 152  
Home Depot, Inc., 168  
Homestore.com, 291  
Honeywell, Inc., 251  
HospitalSoup.com, 152



IBM Corporation, 25, 33, 109, 151, 186, 211, 219, 286, 331  
 International Data Corporation (IDC), 119  
 InfoMart, Inc., 161  
 Infosys Technologies, 194  
 Intel Corporation, 90, 143, 151, 216, 251, 265, 342  
 Interactive Data Corporation, 465  
 International Paper, 217  
 International Specialty Products, 395  
 Internships.Wetfeet.com, 152  
 ITAuctionHouse.com, 155  
  
 J. A. Croson Co., 64  
 J. C. Penney Company, 181  
 Jackson Lewis, 463  
 Johnson & Johnson, 222  
 Johnson Controls, Inc., 406  
 JoyJobs.com, 152  
  
 Kaiser Aluminum and Chemical Corporation, 63  
 Kellogg Corporation, 120, 129  
 Kennecott Utah Copper Corporation, 440  
 Kentucky Fried Chicken Corporation, 132, 482  
 Kepner-Tregoe, Inc., 472  
 Kinder Morgan, Inc., 284  
 Knight Ridder, 151  
 Know It All, Inc., 180  
 KnowledgePoint.com, 266, 267  
 Kodak, Inc., 211  
 Korn/Ferry International, 138  
  
 L3 Communication, 127  
 Layover.com, 152  
 LearnShare.com, 215  
 Lee Hecht Harrison, 471  
 Ligand Pharmaceuticals Incorporated, 367  
 Lincoln Plating Company, 382  
 Litow Consulting, 229  
 Lockheed Martin Corporation, 153  
 Lucent Technologies Incorporated, 466, 471  
  
 Marriott Corporation, 329  
 Martin Marietta Corporation, 63, 310  
 MasteringStress.com, 385  
 Mattel Corporation, 85, 315  
 MBNA Corporation, 283  
 McDonald's Corporation, 53, 216, 246, 251, 466, 487  
 McDonnell-Douglas Corporation, 251  
 McKinsey & Company, 323  
 Mel-O-Cream Donuts International, Inc., 439  
 Mercer Human Resource Consulting, 290, 329  
 Merrill Lynch, 85  
  
 Meritor Savings Bank, 70  
 Metropolitan Life, 323  
 Metrus Group, 14  
 MFGJOBS.com, 152  
 Microsoft Corporation, 212, 247, 265, 301  
 Monster.com, 150  
 Monstertrak.monster.com, 152  
 Montgomery Mutual Insurance Corporation, 36  
 Morgan Stanley, 85  
 Motorola, Inc., 186, 215, 216, 246, 310  
  
 NACElink.com, 152  
 NCR Corporation, 246, 485  
 NeoPlanet.com, 90  
 Norman Broadbent International, 182  
 Northwest Airlines, 425  
 Northwest Mutual, 335  
 NYF Corporation, 310  
  
 Owens Corning, 215  
  
 Pension Benefit Guaranty Corporation, 333  
 PeopleSoft.com, 109, 267  
 PerformaWorks.com, 267  
 Pratt & Whitney, 216  
 PepsiCo Inc., 217  
 PerformancePro.net, 267  
 Pitney Bowes, 217  
 Pizza Hut, Inc., 482  
 Pratt & Whitney, 216, 217  
 PricewaterhouseCoopers, 25, 36  
 Princeton Review, 240  
 Procter & Gamble Company, 12, 35, 54, 471, 483  
 Professional Renewal Center, 375  
 Proveit.com, 180  
 PsychTests.com, 177  
  
 Radio Shack, 33  
 RewardsPlus, 337  
 Reynolds Metals, 215  
 Right Management Consultants, 13, 182, 349  
 Runzheimer International, 489  
 Ryder Systems Incorporated, 221  
  
 Saratoga Institute, 3  
 SAS Institute Inc., 51, 127, 128, 348, 349  
 Savage and Associates, 137  
 Seagate Technology, 267  
 Sears Roebuck and Company, 216, 337  
 Shoney's, 33  
 SimplyHealth.com, 331  
 SixFigureJobs.com, 152  
 Southwest Airlines Company, 163, 229, 301, 342  
 Spun Steak, 71  
  
 St. Paul Companies, 25  
 Starbucks, 336  
 Steelcase, Inc., 382  
 Strategic Leadership Group, 450  
 Sun Microsystems, 211, 265  
 Sundowner Offshore Services, 70  
  
 Taco Bell Corporation, 482  
 Taco Cabana, 222  
 Talentology.com, 157  
 Tampa Electric Co., 456  
 Target Corporation, 168  
 Tata Group, 194  
 Techies.com, 152  
 TechJobBank.com, 152  
 Tenaga Nasional, 18  
 Tenet Healthcare Corporation, 283  
 Texaco, Inc, 294  
 Texas Instruments, 136, 143, 186, 385  
 3M Corporation, 125, 215  
 Towers Perrin, 139, 290, 312  
 Toyota Motor Corporation, 59  
 Travelers Insurance, 217, 246  
 Treeba, Inc, 167  
 Tribune Company, 151, 471  
 Tricon Restaurants International, 482  
 TVjobs.com, 152  
 Tyco International, 26  
  
 Ullico, Inc, 401  
 Unisys Corporation, 151, 308  
 United HealthCare, 331  
 United Parcel Services, 201  
 United Technologies Corporation, 216, 217  
  
 Vault.com, 186  
 Verizon Communications, 109, 425  
 Volkswagen AG, 30, 443  
  
 Wachovia Bank, 215  
 Waffle House Inc., 462, 463  
 Walden Asset Management, 29  
 Wal-Mart Corporation, 36, 107  
 Walt Disney Co., 216, 290  
 Washington Post, 440  
 Watson Wyatt Worldwide, 38, 285, 344  
 WebEx, 481  
 Western Electric Company, 255  
 WetFeet.com, 240  
 William M. Mercer Inc., 251, 312, 342  
 Wipro Technologies, 194  
 Wolverine World Wide, Inc, 328  
 WorkingFamilies.com, 407  
 Workplace Learning, 217  
  
 Xerox, 26, 33, 223, 246, 331  
 Yahoo.com, 150

# Índice por temas

- Abastecimiento externo, 12-13
- Abuso de alcohol, 176, 177, 371, 383
- Acción afirmativa, 62, 65
- Acción disciplinaria
  - enfoques
    - definición, 451
    - problemas, 455
    - proceso, 451-452
    - regla de la estufa caliente, 453
    - progresiva, 453
    - sin castigo, 455
- Acción disciplinaria progresiva, 453
- Accionistas, 9
- Acomodo, 93, 95, 99, 187, 193, 343, 427
- Acoso sexual, 69-70
- Adarand Constructors contra Pena*, 65
- Adaptación organizacional, 182
- Administración de recursos humanos (ARH)
  - ambiente
    - accionistas, 9
    - aspectos legales, 8
    - clientes, 9
    - competencia, 9
    - economía, 10-11
    - fuerza laboral, 7-8
    - sindicatos, 9
    - sociedad, 8-9
    - tecnología, 9-10
  - definición de, 4
  - empresas de diversos tamaños
    - funciones tradicionales en una empresa grande, 16-17
    - medianas, 16
    - organización de RH en evolución en una empresa grande, 17
    - pequeñas, 15
  - funciones
    - compensación y prestaciones, 6
    - desarrollo de recursos humanos, 5-6
    - relaciones laborales y con empleados, 7
    - seguridad y salud, 6-7
- Administración de Seguridad Social, 142, 326, 402
- Administración de la diversidad, 50
- Administración del Capital Humano (ACH), 3-4
- Administración Global de Recursos Humanos (AGRH)
  - compensación y prestaciones
    - de expatriados, 489
    - definición de, 483
    - diferencias culturales, 492-493
    - para nacionales del país anfitrión, 488-489
    - relaciones laborales y con empleados, 490-491
  - desarrollo de recursos humanos
    - aprendizaje electrónico (E-learning), 488
    - asistencia y capacitación local, 487
    - desarrollo de expatriados, 486-487
    - enfoques, 485-486
    - factores políticos y legales, 491-492
    - orientación y capacitación en repatriación, 487-488
    - seguridad y salud, 490
    - tipos de miembros del personal global, 484-485
- Administración por objetivos, 266
- AFL-CIO, 51, 369, 396, 401, 403, 405-407, 410, 411, 418, 430, 440
- Agencia de empleo privada, 154
- Agencia de empleo pública, 154
- Agencias de empleo, 135, 141, 142, 311
- Agencia de Protección Ambiental, 386
- Agency shop, 434
- Agentes libres, 243, 246
- Ajuste de niveles salariales, 303
- Albermarle Paper Co. contra Moody*, 62, 255
- Alcohol(ismo), 374, 383, 384
- Ambiente externo
  - accionistas, 9
  - aspectos legales, 8
  - clientes, 9
  - competencia, 9
  - definición, 7
  - economía, 10
  - fuerza laboral, 7-8
  - sindicatos, 9
  - sociedad, 8
  - tecnología, 9-10
- Ambiente físico, 341
- Ambiente laboral como un factor de la compensación total
  - colegas agradables, 342
  - condiciones de trabajo, 343
  - empleados competentes, 342
  - políticas sólidas, 342
- Ambiente psicológico, 341
- American Institute of Stress, 374
- American Tobacco Company contra Patterson*, 64
- Análisis de grupos de interés, 28-31
- Análisis de la escritura, 180
- Análisis de procedimientos de reclutamiento, 141
- Análisis funcional de puesto (AFP), 96-97
- Análisis de puesto
  - definición, 86
  - información (tipos de), 89-90
  - métodos
    - combinación, 92
    - para equipos, 89
    - realización del, 92
    - y la ley, 98-99
- Análisis de puestos orientado hacia las directrices (APOD), 98
- entrevistas, 91
- Análisis de riesgos en el trabajo, 365
  - ingeniero de seguridad, 366
- Análisis funcional de puestos (AFP), 96-97
- Análisis grafológico (análisis de la escritura), 180
- Ansiedad producida por las pruebas, 172
- Antigüedad, 55-56, 58, 63-64, 71, 122, 255, 286, 293, 304, 306, 328, 334, 409, 426, 434, 435, 467
- Anuncio de empleo, 129
- Anuncios, 120, 133, 134, 135, 139, 142, 154
- Apreciación de capital, 313
- Aprendices de agentes libres, 203
- Aprendizaje a distancia, 213-214
- Aprendizaje electrónico (E-learning), 214-215, 488
- Aranceles, 492
- Arbitraje, 438, 459-463
- Arbitraje de derechos, 438
- Arbitraje de intereses, 438
- Arbitraje de oferta final, 438
- Arrendamiento de personal, 122
- ASCII, 156
- Aseguradoras comerciales tradicionales, 330
- Asociación Americana de Arbitraje, 438, 460
- Asociación entre los empleados y la administración, 395-396
- Asociación Internacional de Maquinistas, 413, 425
- Asociación Médica Americana, 383
- Asociación Nacional de Controladores de Tráfico Aéreo (NATCA), 402-403
- Asociación Nacional de Educación (NEA), 403
- Asociación Nacional de Universidades y Empleadores (NACE), 137, 153
- Asociación Nacional para el Progreso de las Personas de Color (NAACP), 143
- Asociaciones de capacitación que existen entre las empresas, el gobierno y las instituciones educativas, 218
- Asociaciones profesionales, 155
- Atención dental, 331-332
- Atención médica, 329-332
- Atención oftalmológica, 331-332
- Auditoría social, 32
- Auto
  - equipos autodirigidos, 206, 229
  - seguro, 330
- Autoevaluación, 238-241, 260, 274, 467, 485
- Autonomía, 341
- Autoridad Federal de Relaciones Laborales, 442
- Baby boomers, 246, 326
- Banco de Talentos de la Federación de Mujeres de Negocios y Profesionales, 143

- Becario, 137, 143, 155, 216  
 Becarios, 216  
 capacitación de vestíbulo, 212  
 capacitación en el trabajo, 215-216  
 desarrollo de la organización  
 capacitación para la sensibilización, 229-230  
 círculos de calidad, 228  
 creación de equipos, 228-229  
 definición, 228  
 retroalimentación por medio de encuestas, 227-228  
 video, 212  
 mentoring y coaching, 210-212  
 objetivos, 209  
 proceso, 207-208  
 realidad virtual, 214  
 representación de funciones, 212  
 rotación de puestos, 216  
 simulaciones, 213  
 Benchmarking (comparación de estándares), 225  
 Biculturalismo, 52  
 Biorretroalimentación, 379  
 Boicot, 400-401, 439, 440  
 Boicot secundario, 440  
 Bono, 139, 305, 313  
 Bonos al firmar, 139  
 Broadbanding (sistema de bandas salariales), 302-303  
 Buscadores de empleo pasivos, 153-154  
 Cafeterías subsidiadas, 335  
 Caja de trabajo, 213  
 Calificación ocupacional auténtica (BFOQ), 55-57, 68, 142  
 Cambio de comportamiento, 224  
 Camioneros, 401, 411, 439  
 Campaña de conciencia política, 407  
 Campaña de elección, 414  
 Campaña laboral corporativa, 407  
 Capacidad de pago, 288  
 Capacidades, 96, 107, 127, 177, 257  
 pago basado en competencias, 306  
 Capacitación, 202-203  
 Capacitación a distancia, 222  
 Capacitación cardiovascular más dieta, 382  
 Capacitación de aprendices, 212  
 Capacitación de corrección, 223  
 Capacitación de vestíbulo, 212  
 Capacitación empowerment, 223  
 Capacitación en diversidad, 221  
 Capacitación en el trabajo (CET), 215-216  
 Capacitación en resolución de conflictos, 222  
 Capacitación en servicio al cliente, 222  
 Capacitación justo a tiempo, 221  
 Capacitación para el trabajo en equipo, 223  
 Capacitación para la sensibilización, 229  
 Capacitación por computadora, 214, 221  
 Capacitación por Internet, 214-215  
 Capacitación y desarrollo, 202-209  
 capacitación, 330  
 Carga insuficiente de trabajo, 377  
 Carrera, definición, 226  
 Carta Magna del Trabajo, 397
- 518**
- Casas abiertas, 139  
 Causa probable, 66, 463  
 Centro de evaluación, 180-181, 258, 266  
 Centro de servicio compartido (CSC), 12  
 Centro Nacional de Adicción y Abuso de Sustancias (NCASB), 176, 383  
 Certificación sindical, 411-415  
 Cese, 463-464  
 CHC 88, 185, 209  
 Cibersindicato, 407  
 Cibertrabajo, 341  
 Cierre, 436  
 Circuit City contra Adams, 462-463  
 Círculos de calidad, 228  
 Ciudad de Richmond contra J. A. Croson Co., 64-65  
 Clientes, 9  
 Código Estándar Americano para el Intercambio de Información (ASCII), 156  
 Colegas agradables, 342  
 Colegios de la comunidad, 130, 135, 217  
 Colocación externa, 467  
 Colusión, 427  
 Comisión directa, 311  
 Comisión para la (EEOC), 31, 56, 66, 67, 68, 69, 71, 93  
 legislación (véanse las siguientes)  
 Ley contra la Discriminación en el empleo por Motivos de Edad de 1967 enmendada en 1978 y 1986, 52, 56-57, 60, 67, 292, 338  
 Ley contra la Discriminación por Embarazo de 1978, 58  
 Ley de Derechos Civiles de 1866, 55  
 Ley de Derechos Civiles de 1964, enmendada en 1972, 55-56, 60, 62, 67  
 Ley de Derechos Civiles de 1991, 60-61  
 Ley de Pago Equitativo de 1963, 293  
 Ley de Reforma de la Inmigración Ilegal y Responsabilidad del Inmigrante de 1996, 59  
 Ley de Reforma y Control de la Inmigración de 1986, 58-59  
 Ley de Rehabilitación de 1973, 57-58, 60, 67, 193, 292  
 Ley para Estadounidenses con Discapacidades (ADA) de 1990, 59, 60, 93, 95, 99, 132, 178, 179, 187, 193, 292, 343, 385, 388  
 Mandato Presidencial 11246, 61-62, 72, 292  
 Mandato Presidencial 11375, 61-62  
 Decisiones de la Suprema Corte (véanse)  
 Adarand Constructors contra Pena, 65  
 Albermarle Paper co. Contra Moody, 62  
 American Tobacco Company contra Patterson, 64  
 Circuit City contra Adams, 462-463  
 Ciudad de Richmond contra J. A. Croson Co., 64-65  
 Commonwealth contra Hunt, 397  
 Consejo de Administración de la Universidad de California contra Bakke, 64  
 Dotbard contra Rawlingson, 63-64  
 EEOC contra Waffle House Inc., 463  
 Espinoza contra Farab Manufacturing Company, 63  
 Gratz contra Bollinger, 65-66  
 Harris contra Forklift Systems, Inc., 70  
 Meritor Savings Bank contra Vinson, 70  
 Mistretta contra Sandia Corporation, 255  
 O'Connor contra Consolidated Coin Caterers Corp., 65  
 Oncale contra sundowner Offshore Services, 70  
 Philips contra Martin Marietta Corporation, 63  
 Weber contra Kaiser Aluminum and chemical Corporation, 63  
 Comisión Techo de Cristal, 60  
 Comité de Educación Política, 405  
 Comité Nacional del Derecho al Trabajo, 400  
 Comité para la Organización Industrial, 399  
 Commonwealth contra Hunt, 397  
 Compactación salarial, 351  
 Comparación de pares, 264  
 Compartir el puesto, 345  
 Compensación de desempleo, 327  
 Compensación de expatriados, 489  
 Compensación económica directa, 284  
 Compensación económica indirecta, 284, 324-325  
 Compensación no económica, 284  
 Compensación  
 ambiente laboral como un factor de la compensación total  
 colegas agradables, 342  
 condiciones de trabajo, 343  
 empleados competentes, 342  
 políticas sólidas, 342  
 símbolos de estatus adecuados, 342  
 definición  
 compensación económica, directa, 284  
 indirecta, 324-325, 284  
 compensación no económica, 284  
 factores determinantes de la compensación económica individual, 286  
 ejecutivos  
 determinación de la compensación de ejecutivos, 312  
 función de RH, 315  
 empleado como factor determinante de la compensación económica  
 antigüedad, 306  
 experiencia, 306-307  
 influencia política, 307  
 membresía en la organización, 307  
 pago basado en, habilidades, 243, 305-306, 489  
 el desempeño, 304  
 en capacidades, 306  
 potencial, 307  
 suerte, 307-308  
 empleo como un factor de la compensación total  
 cibertrabajo, 341  
 equidad, 285  
 de los empleados, 286  
 en la compensación económica, 286

- externa, 285
- interna, 285
- team equity (equidad de equipos), 286
- establecimiento de precios de los empleos
- ajuste de los niveles salariales, 303-304
- broadbanding (sistema de bandas salariales), 302
- márgenes salariales, 301
- niveles salariales, 300-301
- sistema de tasa única, 303
- evaluación de puestos
- definición, 295
- método, de clasificación, 296
  - de comparación de factores, 296-297
  - de puntos, 297-299
- jerárquico, 296
- plan Hay, 299
- grupos especiales
- empleados de ventas, 311
- pago basado en equipos, 308-309
- para toda la empresa, 309-310
- profesionales, 310-311
- trabajadores eventuales, 311-312
- legislación (*véanse las siguientes*)
- Ley Davis-Bacon de 1931*, 292
- Ley de Conciliación Presupuestaria Colectiva Consolidada de 1985 (COBRA)*, 337
- Ley de Licencia por Razones Médicas y Familiares de 1993 (FMLA)*, 327-328
- Ley de Normas Laborales Justas de 1938*, enmendada, 292-293
- Ley de Pago Equitativo de 1963*, 293
- Ley de Portabilidad y Responsabilidad de Seguros de Salud de 1996*, 338
- Ley de Protección de Beneficios para los Trabajadores de Edad (OWBPA)*, 57, 338
- Ley de Seguridad del Ingreso de Retiro de los Empleados de 1974 (ERISA)*, 324, 338
- Ley Walsh-Healy de 1936*, 292
- mercado laboral como un factor
- determinante de la compensación económica
- conveniencia, 290
- costo de vida, 291
- economía, 292
- encuesta salarial, 289-290
- legislación, 292-294
- sindicatos laborales, 291
- sociedad, 291
- organización como un factor determinante de la compensación económica
- capacidad de pago, 288
- políticas de compensación, 287
- líderes en sueldos, 287
- nivel organizacional, 288
- política organizacional, 288
- seguidores de sueldos, 288
- tasa de mercado, 287-288
- teoría de las características de empleo
- análisis y descripciones de puesto, 295
- autonomía, 341
- definición, 340
- identidad de las tareas, 340
- importancia de las tareas, 341
- retroalimentación, 341
- variedad de habilidades, 340
- tipos de compensación de ejecutivos
- contratos paracaídas dorado, 314
- incentivos a, corto plazo o bonos, 313
  - largo plazo y apreciación de capital, 313
- planes de opción de compra de acciones, 313-314
  - indexadas, 314
- prestaciones para ejecutivos (incentivos adicionales), 314
- salario base, 305, 313, 489
- Competencia, 9
- Comportamientos, 257
- Confiabilidad, 173
- Congreso de Organizaciones Industriales, 399, 411
- Congreso y la OSHA, 369
- beneficios de la ergonomía, 369
- desarrollo de programas de seguridad
  - participación de los empleados, 365-366
- enfoque
  - investigación de accidentes, 366
- Consejo de Administración de la Universidad de California contra Bakke*, 64
- Consejo Nacional contra el Alcoholismo y la Dependencia a las Drogas (NCADD), 384
- Consejo Nacional de Seguridad, 362
- Conspiración, 396-397
- Contratación negligente, 189-190
- Contratación restringida, 103
- Contrato paracaídas dorado, 314
- Contrato social,
  - obligaciones con,
    - el gobierno, 31
    - la sociedad en general, 31
    - las personas, 30
    - otras organizaciones, 30-31
- Cooperación, 228, 257, 271, 310, 400, 402, 427
- Corporación global (CG), 483
- Corporación multinacional (CMN), 483
- Costo de vida, 291, 292
- Creación de equipos, 228-229
- Crecimiento del puesto, 110
- Cuenta de ahorros médica, 331
  - dental y oftalmológica, 331-332
  - organizaciones de cuidado de la salud, 330
  - otra cobertura médica, 332
  - prestaciones médicas mayores, 331
  - revisión de utilización, 331
  - sistema de atención médica de contribución definida, 330-331
- Cuestionario para el Análisis de Puestos (CAP), 97-98
- cuestionarios, 90
- observación, 91
- razones para realizar un,
  - capacitación y desarrollo, 88
  - compensación y prestaciones, 88
  - consideraciones legales, 89
  - momento oportuno para el, 92
  - relaciones laborales y con empleados, 89
  - seguridad y salud, 88
- Cuestionario para la descripción de puestos gerenciales (CDPG), 98
- Cuestionario posterior a la salida, 469-470
- Cultura de un país, 489-492
- Cuotas, 492
- Currículums, 168
- Currículum con palabras clave, 158
- Curva salarial, 301
- Decisiones de la Suprema Corte (*véanse*)
  - Adarand Constructors contra Pena*, 65
  - Albermarle Paper Company contra Moody*, 62
  - American Tobacco Company contra Patterson*, 64
  - Circuit City contra Adams*, 462-463
  - Ciudad de Richmond contra J. A. Croson Co.*, 64-65
  - Commonwealth contra Hunt*, 397
  - Consejo de Administración de la Universidad de California contra Bakke*, 64
  - Dothard contra Rawlingson*, 63-64
  - EEOC contra Waffle House Inc.*, 463
  - Espinosa contra Farab Manufacturing Company*, 63
  - Gratz contra Bollinger*, 65-66
  - Harris contra Forklift Systems, Inc.*, 70
  - Meritor Savings Bank contra Vinson*, 70
  - Mistretta contra Sandia Corporation*, 255
  - O'Connor contra Consolidated Coin Caterers Corp.*, 65
  - Oncala contra Sandowner Offshore Services*, 70
  - Philips contra Martin Marietta Corporation*, 63
  - Weber contra Kaiser Aluminum and Chemical Corporation*, 63
- Deducción de cuotas, 434
- Deducibles, 331
- Demandas de apoyo, 437
- Desarrollo administrativo, 208-219
- Desarrollo administrativo y de ejecutivos en IBM, 219
- Desarrollo organizacional (DO)
  - capacitación para la sensibilización, 229
  - círculos de calidad, 228
  - creación de equipos, 228-229
  - definición de, 227
  - retroalimentación por medio de encuestas, 227-228
- Desarrollo, 5, 88, 202
- Desarrollo de recursos humanos, 5-6, 202, 227, 486-487
- Democión, 465-466
- Descertificación, 216-217
- Descripción de puesto
  - definición, 92
  - descripción de puesto ampliada, 96
  - especificación del puesto, 95-96
  - fecha de los análisis de puesto, 94
  - identificación de puesto, 93
  - resumen del puesto, 94
  - tareas desempeñadas, 94-95
- Desempleados, 132
- Desgaste, 110, 238, 245, 375-376, 377, 385
- Designaciones de recursos humanos ejecutivo, 15
- especialista, 15
- generalista, 15

- Despidos, 466-467
- Determinación de la compensación de ejecutivos, 312
- función de RH en la, 315
- tipos de,
  - contrato paracaídas dorado, 314
  - incentivos a corto plazo o bonos, 313
  - incentivos de largo plazo y apreciación de capital, 313
  - plan de opción de compra de acciones, 334
  - indexadas, 314
  - prestaciones para ejecutivos (incentivos adicionales), 314
  - salario base, 305, 313, 489
- Determinación del valor monetario de los puestos, 300
- Diccionario de Títulos Ocupacionales (DOT), 93-94
- Diferencial de turno, 337
- DirectEmployers.com, 151
- Director de seguridad, 366
- Directrices contra la discriminación
  - acoso sexual, 69-70
  - motivos de nacionalidad, 70-71
  - religión, 71
- Directrices Federales sobre Imposición de Sentencias para las Organizaciones de 1992, 27
- Directrices Interpretativas (contra)
  - el Acoso Sexual, 69-70
  - la Discriminación por motivos de Nacionalidad, 70-71
  - la Discriminación por motivos de Religión, 71
- Directrices Uniformes para los Procedimientos de Selección de Personal*, 56, 67, 89, 171
- Disciplina, 451
- Diseño de puestos
  - definición de, 109
  - enriquecimiento del puesto, 109
  - reingeniería, 110
- Disponibilidad de recursos humanos, 102-103
- Diversidad, 50
- Doctrina de la empleabilidad, 237
- Dotbard contra Rawlingson*, 63-64
- Economía, la, 10-11, 121, 126, 132, 165, 292
- EEO-1, 73
- EEOC contra Waffle House Inc.*, 463
- Ejecutivos, 15
- Eliminar las habilidades, 53
- Empleado administrativo, 292
- Empleados
  - arrendamiento de, 122
  - asociaciones de, 403-404
  - desarrollo de, 4, 220, 242, 245, 251
  - desempeño de, 256, 259-260, 266-268, 275, 483, 487
  - equidad de los, 286
  - nivel educativo de los, 53-54, 204
  - operativos de, 6
  - protección de los, 435
  - reclutamiento de, 129
  - referencias de, 129
  - registro de, 91-92
  - servicios para los, 335
- Empleados a voluntad, 465
- Empleados exentos, 98, 104, 292-293
- Empleados operativos, 6
- Empleados vulnerables, 370-371
- Empleo a voluntad, 465
- Empresas de búsqueda de contingencia, 138
- Empresas de búsqueda de directivos, 137-138, 141, 152, 155, 167, 283
- Empresas de búsqueda retenidas, 138
- Empresas de Negocios de Minorías (MBE), 64
- Encuesta de compensación o salarial, 285-286, 288, 289-290, 295, 303, 312
- Encuesta sobre lo que gusta y disgusta, 238-240
- Enfoque de abajo hacia arriba, 101
- Enriquecimiento del puesto, 109
- Entrevistas de comportamiento, 184
  - aplicación amplia, pero problema potencial, 185
  - definición, 184
  - evaluación de candidatos, 185
  - preguntas sobre el comportamiento, 184-185
- Entrevista de empleo, 181-189
- Entrevista de empleo virtual, 167
- Entrevista de panel, 186
- Entrevista de salida, 469-470
- Entrevista de tensión, 186
- Entrevista estructurada, 183-184
- Entrevista grupal, 186
- Entrevista no estructurada, 183, 187
- Entrevista personal, 186
- Entrevista preliminar
  - de empleo virtual, 167
  - telefónica, 167
  - videograbada, 167
- Entrevista telefónica, 167
- Entrevista videograbada, 167
- Entrevista(s)
  - contenido de la
    - adaptación organizacional, 182
    - cualidades personales, 182
    - experiencia ocupacional, 182
    - habilidades interpersonales, 182
    - implicaciones legales de la, 187-189
    - logro académico, 182
  - función y expectativas del candidato, 182-183
  - métodos de
    - de panel, 186
    - de tensión, 186
    - grupal, 186
    - personal, 186
    - planeación de la, 181
    - sinopsis realista de empleos, 187
  - preliminar
    - entrevista, telefónica, 167
    - de empleo virtual, 167
    - videograbada, 167
  - tipos de
    - entrevista,
      - de comportamiento, 184
      - estructurada (dirigida o de patrón), 183-184
      - no estructurada (no dirigida), 183, 187
- Equidad, 285
- Equidad externa, 286
- Equidad interna, 285-286
- Equipo
  - creación de, 228-229
  - equidad, 286
  - pertenencia al, 220
- Equipos virtuales, 481-482
- Ergonomía, 368-369
- Error halo, 268
- Escala de calificación basada en el comportamiento (BARS), 265-266
- Escasez de trabajadores pronosticada
  - diferentes estándares de selección, 104
  - incentivos de compensación, 104
  - programas de capacitación, 104
  - reclutamiento creativo, 104
- Especialista, 15
- Especificación de puesto, 95-96
- Espinoza contra Farab Manufacturing Company*, 63
- Estándares laborales, 264
- Estandarización, 173
- Estereotipos, 70, 132, 269
- Estrés, 373
- Estudio de caso, 212
- Estudios de validación
  - validez, de constructo, 174-175
  - del contenido, 174
  - relacionada con el criterio, 174
- Ética,
  - capacitación, 222
  - código de, 36-37
  - definición, 34
  - ética de RH, 35-36
  - gerente de RH 37-38
  - modelo de, 33-35
  - profesionalización de RH, 38-39
- Ética de recursos humanos, 35-36
- Ética, tipo I, 34-35
- tipo II, 35
- Evaluación de la función de RH, 471-473
- Evaluación del desempeño (ED)
  - gestión, de la, 252
  - características de un sistema eficaz
    - comunicación abierta continua, 272
    - criterios relacionados con el puesto, 271
  - definición de, 252
  - estandarización, 271-272
  - evaluadores capacitados, 272
  - expectativas de desempeño, 271
  - factores ambientales, 255-256
  - implicaciones legales, 273
  - proceso adecuado, 272
  - revisiones del desempeño, 272
  - software de cómputo, 266-267
- criterios de desempeño
  - competencias, 257-258
  - comportamiento, 257
  - logro de metas, 258
  - periodo, 260-261
  - potencial de mejoramiento, 258
  - rasgos, 257
- entrevista de evaluación
  - conclusión de la entrevista, 275

- estructura de la entrevista, 274
- función de los empleados, 275
- programación de la entrevista, 274
- uso de elogios y críticas, 274-275
- legislación (*véanse las siguientes*)
  - Albermarle Paper contra Moody*, 255
  - Mistretta contra Sandia Corporation*, 255
- métodos
  - centros de evaluación, 266
  - clasificación, 264
  - distribución obligatoria, 265
  - ensayo, 264
  - escalas de calificación, 261-264
    - basadas en el comportamiento, 265-266
  - estándares laborales, 264
  - evaluación de retroalimentación de 360
    - grados, 251-252, 261
  - incidentes críticos, 264
  - sistemas basados en resultados, 266
- problemas en
  - falta de objetividad, 268
  - indulgencia y exigencia, 268-269
  - manipulación de la evaluación, 270
  - prejuicio, 268
    - de comportamiento reciente, 269
    - personal, 269
  - proceso, 256-257
  - tendencia central, 269
- responsabilidad de
  - autoevaluación, 260
  - colegas, 259-260
  - evaluación por clientes, 260
  - subordinados, 259
  - supervisor inmediato, 258-259
- usos de
  - capacitación y desarrollo, 254
  - evaluación del potencial de los empleados, 255
  - planeación, de recursos humanos, 254
    - y desarrollo de carreras, 254
  - programas de compensación, 255
  - reclutamiento y selección, 254
  - relaciones internas con los empleados, 255
- Evaluación del potencial de los empleados, 255
- Evaluación de puestos, 295-299
- Evaluación por clientes, 260
- Evaluación realizada por colegas, 259-260
- Evaluadores capacitados, 272
- Examen médico, 193
- Exceso de empleados pronosticado
  - contratación restringida, 103
  - despidos, 104
  - jubilación anticipada, 104
  - reducción de horas, 103-104
- Exigencia, 268-269
- Expatriado, 77, 162, 351, 388, 484, 485-486, 486-493
- Experiencia ocupacional, 182
- Exportación, 482
- Falta de objetividad, 268
- Familias con dos carreras, 54
- Federación Americana de Empleados
  - Estatales, del Condado y Municipales, 403-404
- Federación Americana de Empleados Federales, 402, 403, 405
- Federación Americana de Maestros, 401
- Federal Register*, 75
- Feria de empleo virtual, 136-137
- Feria de empleos, 136
- Flexibilidad del lugar de trabajo
  - compartir el puesto, 345
  - compensación flexible (compensación de menú de remuneración), 345-346
  - flexitime (horario de trabajo flexible), 343-344
  - retiro modificado, 348
  - semana laboral reducida, 345
  - telecommuting (teledesplazamiento o trabajo a distancia), 347-348
  - trabajo de tiempo parcial, 348
- Flexitime (horario de trabajo flexible), 343-344
- Foley contra Interactive Data Corporation*, 465
- Franquicia, 482
- Finternizar con trabajadores despedidos, 407-408
- Fraude en antecedentes, 161-162
- Fuentes de reclutamiento, 128
- Fuerza laboral diversa
  - familias con dos carreras, 54
  - inmigrantes, 53
  - jóvenes con un nivel educativo o de habilidades limitado, 53
  - mujeres de negocios, 51
  - nivel educativo de los empleados, 53-54
  - padres solteros y madres que trabajan, 51
  - personas con discapacidades, 52
  - trabajadores, de color, 51-52
    - de edad, 52
- Fuerza laboral, 7-8, 49-50
- Fuerza laboral estadounidense disponible, 121
- Funciones
  - representación de, 212
- García contra Spun Steak*, 71
- Generación I, 247
- Generación X, 246
- Generación Y, 247
  - nuevos obreros, 246
- Generalista, 15
- Gerente de recursos humanos, 11-12
- Gestión del desempeño, 252
- Grutz contra Bollinger*, 65-66
- Griggs contra Duke Power Company*, 60, 62, 64
- Grupo de interés organizacional, 28
- Grutter contra Bollinger*, 65-66
- Guz contra Bechtel National, Inc.*, 465
- Habilidades interpersonales, 182
- Harris contra Forklift Systems, Inc.*, 70
- Hermanidad Internacional de Camioneros, 411
- Herramientas para el desarrollo de carreras, 237, 243
- Hipnosis, 379
- Hoja de balance de fortalezas y debilidades, 238
- Horas extra, 122-123
- Huelga, 438-439
- Huelga de firmas, 440
- Huelgas de emergencia nacional, 400
- Human Resource Certification Institute, 38-39
- Identidad de las tareas, 340
- Identificación del puesto, 93-94
- Impacto adverso, 56, 60, 62, 63, 67, 68, 173-175, 187, 241, 273
- Impacto desigual, 60, 466
- Importancia de las tareas, 341
- Incentivos adicionales, 314
- Incremento por el costo de vida (COLA), 291, 434
- Indemnización por cese, 315
- Índice de precios al consumidor (IPC), 291, 304
- Inducción
  - áreas especiales de capacitación
    - capacitación a distancia, 222
    - corrección, 223
    - diversidad, 221
    - empowerment, 223
    - ética, 222
    - inglés como segunda lengua, 221-222
    - resolución de conflictos, 222-223
    - servicio de clientes, 222
    - trabajo en equipo, 223
  - beneficios adicionales de la, 221
  - definición, 219
  - propósitos de la 219-220
  - responsabilidad, 220-221
- Inducción
  - definición, 219
  - propósitos de la
    - compensación y prestaciones, 220
    - cultura corporativa, 220
    - desarrollo de empleados, 220
    - manejo del cambio, 220
    - pertenencia al equipo, 220
    - políticas y reglas de la empresa, 220
    - responsabilidad de la, 220-221
    - situación de empleo, 220
    - socialización, 220
- Indulgencia, 268
- Inflación de la evaluación, 269
- Ingeniero de seguridad, 366
- Inmigrantes, 53
- Instituto Americano para la Administración de la Diversidad, 49
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional, 374
- Instituto Nacional para el Abuso de Drogas, 384
- Instituto Nacional para un Lugar de Trabajo Seguro, 371
- Instituto para la Ética Global, 39
- Internet
  - definición, 149
  - diseño de un sitio Web para buscadores de empleo, 153
  - métodos de reclutamiento externo e Internet
    - agencias de empleo, privadas, 154
    - públicas, 154
    - anuncios, 154
    - asociaciones profesionales, 155
    - becarios, 155
    - empresas de búsqueda de ejecutivos, 155
    - ferias de empleo en línea, 155
    - fuentes de reclutamiento externo e Internet, 154

- intranet, 150
- limitaciones del reclutamiento por
  - Internet, 149
- pruebas por Internet, 180
- reclutador, por Internet, 136
  - en colegios, 155
- reclutamiento interno, 150
- sitio de empleo para trabajadores por hora, 153
- sitios Web de empleo generales, 150
- solicitantes por iniciativa propia, 138-139, 155
  - subastas de talentos, 156
- reclutador por Internet, 136
- sitio Web corporativo, 150
- trabajador por contrato, 152
- Internet, 180
- abuso de sustancias, 176-179
- habilidades psicomotoras, 175
- interés vocacional, 176
- muestra de trabajo (simulaciones), 175
- personalidad, 176
- tipos de estudios de validez,
  - concurrente, 174
  - contenido, del, 174
  - predictiva, 174
  - relacionada con el criterio, 174
- Intranets, 150
- Inundar a la comunidad, 406
- Investigación de accidentes, 366
- Investigación de antecedentes, 161-162, 164, 189-192, 373
  
- Jóvenes con un nivel educativo o de
  - habilidades limitado, 53
- Jubilación anticipada, 104
- Juegos de negocios, 213
- Junta Nacional de Relaciones Laborales, 399, 401, 402, 427, 442, 457
  
- Lesiones por tensión repetitiva, 367-368
  - Ley contra la Discriminación en el Empleo por Motivos/Razón de Edad de 1967, enmendada en 1978 y 1986*, 52, 56-57, 60, 67, 292, 338
  - Ley contra la Discriminación por Embarazo de 1978*, 58
  - Ley contra Órdenes Judiciales (Ley Norris-LaGuardia) de 1932*, 398
  - Ley Davis-Bacon de 1931*, 292
  - Ley de Asociación para la Capacitación, 225
  - Ley de Conciliación Presupuestaria Colectiva Consolidada de 1985 (COBRA)*, 337
  - Ley de Derechos Cíviles de 1866*, 55
  - Ley de Derechos Cíviles de 1964, enmendada en 1972*, 55-56, 60, 62, 67
  - Ley de Derechos Cíviles de 1991*, 60-61
  - Ley de Información y Divulgación Obrero-Patronal (Ley Landrum-Griffin ) de 1959*, 401
  - Ley de Integridad en las Adquisiciones de 1988*, 27
    - análisis de grupos de interés y el contrato social, 28-31
    - implementación de un programa de responsabilidad social corporativa, 32
- obligaciones, con el gobierno, 31
  - con la sociedad en general, 31
  - con otras organizaciones, 30-31
  - con personas, 30
- Ley de Inversión en la Fuerza Laboral (WIA), 225-226
  - determinación de las necesidades,
    - análisis,
      - de personas, 209
      - de tareas, 208
    - organizacional, 208
  - evaluación
    - benchmarking (comparación de estándares), 225
    - cambio de comportamiento, 224-225
    - grado de aprendizaje, 224
    - logro de los objetivos de CyD, 225
    - opiniones de los participantes, 224
  - factores que influyen
    - adelantos tecnológicos, 205-206
    - apoyo de los niveles directivos, 205
    - complejidad organizacional, 206
    - compromiso de especialistas y no especialistas, 205
    - desarrollo gerencial, 217-219
    - estilos de aprendizaje, 206-207
    - implementación de programas, 223-224
    - otras funciones de recursos humanos, 207
  - métodos
    - aprendizaje a distancia y videoconferencia, 213-214
    - caja de trabajo, 213
    - capacitación de aprendices, 212
    - capacitación por computadora, 214
    - colegios de la comunidad, 217
    - e-learning (aprendizaje en línea), 214-215
    - estudio de caso, 212
    - juegos de negocios, 213
    - programas para el aula, 210
    - universidades corporativas, 216-217
  - planeación y desarrollo de carrera, 226
- Ley de Inversión en la Fuerza Laboral*, 225-226
- Ley de Licencia por Razones Médicas y Familiares de 1993 (FMLA)*, 312, 327-328
- Ley de Normas Laborales Justas de 1938, enmendada*, 292-293
- Ley de Oportunidades de la Escuela al Trabajo*, 226
- Ley de Pago Equitativo de 1963*, 293
- Ley de Portabilidad y Responsabilidad de Seguros de Salud de 1996*, 338
- Ley de Protección de Beneficios para los Trabajadores de Edad (OWBPA)*, 57, 338
- Ley de Protección del Empleado contra el uso del Detector de Mentiras de 1988*, 192
- Ley de Reautorización y Enmiendas del Superfondo, Título III (SARA), 365
  - acciones poco seguras de los empleados, 364
  - condiciones laborales poco seguras, 364
  - evaluación de los programas de seguridad, 366
  - fuentes
    - ambiente general, 377
    - empleos estresantes, 374-375
    - factores,
      - organizacionales, 376-377
      - personales, 377
- legislación (*véase la siguiente*)
  - Ley de Seguridad y Salud Ocupacional de 1970*, 190, 360-361
- lesiones por tensión repetitiva
  - controversia con el STC, 368
  - definición del síndrome del túnel del carpo, 367
  - factores no relacionados con el trabajo, 368
  - medidas preventivas, 368
- manejo de la
  - bioretroalimentación, 379
  - consecuencias potenciales, 374
  - hipnosis, 379
  - meditación trascendental, 379
- PAE en línea, 385
- programas de abuso de sustancias
  - de alcohol, 383
  - de medicamentos controlados, 383-384
  - drogas ilícitas, 383
  - legislación libre de drogas y programas para el lugar de trabajo, 384-385
- programas, de acondicionamiento físico
  - capacitación cardiovascular más dieta, 382
  - de estiramiento (stretching), 382
- programas de asistencia para empleados (PAE)
  - crecimiento de los PAE y sus beneficios, 385-386
  - definición, 385
  - estimulación de la participación de los empleados, 386
- programas de bienestar
  - cambios en los estilos de vida y bienestar, 381
  - evaluación de necesidades, 380
- mazón de las tendencias hacia la seguridad y la salud, 366-367
- salud y
  - SIDA (síndrome de inmunodeficiencia adquirida), 387-388
- tabaquismo
  - beneficios de las áreas libres de humo, 386-387
  - definición, 373
  - efectos del humo de segunda mano, 386
  - estrés, 373
- violencia en el lugar de trabajo
  - acciones preventivas, 372-373
  - características individuales y organizacionales que deben vigilarse, 371-372
  - consecuencias legales de la violencia en el lugar de trabajo, 371
  - empleados vulnerables, 370-371
  - organizaciones vulnerables, 371
  - Ley de Reautorización y Enmiendas del Superfondo, Título III (SARA), 365
  - Ley de Reforma de la Inmigración Ilegal y Responsabilidad del Inmigrante de 1996*, 59
  - Ley de Reforma y Control de la Inmigración de 1986 (IRCA)*, 58-59
  - Ley de Rehabilitación de 1973*, 57-58, 60, 67, 193, 292
  - Ley de Relaciones Obrero-Patronales (Ley Taft-Hartley) de 1947*, 399-401

- Ley Federal de Reporte de Crédito Justo*, 161, 190-192
- abastecimiento externo de investigaciones, 191
- características
- confiabilidad, 173
  - estandarización, 173
  - normas, 173
  - objetividad, 173
  - problemas potenciales, 171-172
  - validez, 173
- contratación negligente, 189-190
- decisión, 192-193
- definición, 162
- entrevista de comportamiento, 184-185
- entrevista de empleo
- contenido de la entrevista, 182
  - función del candidato, 182-183
  - implicación legal de la entrevista, 187-189
  - métodos de entrevista, 185-187
  - planeación de la entrevista, 181
  - tipo de entrevista, 183-184
- entrevista preliminar
- de empleo virtual, 167
  - definición, 166
  - importancia de la selección de personal, 162-163
  - proceso, 165
  - proporción, 165
  - revisión de, currículums, 168
  - solicitudes, 167-168
  - telefónica, 167
- factores ambientales de
- aspectos legales, 163
  - examen médico, 193
  - jerarquía organizacional, 164
  - notificación a candidatos, 193
  - otras funciones de RH, 163
  - periodo de prueba, 165
  - reserva de solicitantes, 68, 124
  - tipo de organización, 165
  - velocidad de la toma de decisiones, 164
  - verificaciones de referencias personales, 189
- otros aspectos legales, 191
- problemas, 191
- pruebas de selección
- aplicación de, 168-172
  - ventajas, 169-171
- referencia negligente, 191
- tipos de pruebas de empleo
- genéticas, 179
  - verificación, 190
- verificación de referencias profesionales, 189-192
- videograbada, 167
- Ley de Auditoría Contable Corporativa, Responsabilidad y Transparencia de 2002*, 27-28
- Ley de Seguridad del Ingreso de Retiro de los Empleados de 1974 (ERISA)*, 324, 338
- Ley de Seguridad del Territorio Nacional de 2002*, 401-402
- Ley de Seguridad Social de 1935*, 326-327
- Ley de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA) de 1970*, 190, 360-361
- Ley de un Sitio de Trabajo Libre de Drogas de 1988*, 384
- Ley Laboral de Ferrocarriles de 1926*, 398
- Ley Nacional de Recuperación de la Industria (NIRA)*, 398
- Ley Nacional de Relaciones Laborales (Ley Wagner) de 1935*, 398-399, 427, 434, 453
- Ley para Estadounidenses con Discapacidades (ADA) de 1990*, 59, 60, 93, 95, 99, 132, 178, 179, 187, 193, 292, 343, 385, 388
- Ley Walsh-Healy de 1936*, 292
- Leyes del derecho al trabajo, 400, 410, 433-434
- Licencia, 482
- Líderes en sueldos, 287
- Liga de Ciudadanos Latinoamericanos Unidos, 143
- Liga Urbana Nacional, 143
- Logro académico, 182
- Lugar de trabajo libre de drogas, 384
- Madres que trabajan, 51
- Mandato Número 14, 75
- Mandato Presidencial
- definición, 61
  - 10988, 403, 442
  - 11246, 61-62, 72, 292
  - 11375, 61-62
- Mandato Presidencial 11246*, 61-62, 72, 292
- Mandato Presidencial 11375*, 61-62, 72
- Mandato Revisado Número 4, 75
- Manejo de riesgos, 366
- Márgenes salariales, 301
- Mediación, 437-438
- Meditación trascendental (MT), 379
- Membresía (en la organización), 307
- Mentoring, 210-212
- Mentoring inverso, 211-212
- Mercado laboral, 289
- Meritor Savings Bank contra Vinson*, 70
- Metas y calendarios, 76
- Método de,
- clasificación, 296
  - comparación de factores, 296-297
  - evaluación de empleos
    - plan Hay, 299
    - jerárquico, 296
    - puntos, 297-299
- Método de clasificación, 264, 296
- Método de distribución obligatoria, 265
- Método de ensayo, 264
- Método de evaluación del desempeño de escalas de calificación, 261-264
- Método de incidentes críticos, 264, 265
- Método de perfiles y escalas guías de Hay, 299
- Método de puntos, 297-299
- Métodos de reclutamiento, 127
- Miller contra Bank of America*, 70
- Mistretta contra Sandia Corporation*, 255
- Moldeando el comportamiento, 212
- Mujeres de negocios, 51
- NACELink, 153
- anuncios de currículums por Internet, 156
  - buscadores de empleo pasivos, 154
- proceso de reclutamiento, 149
- sistemas de gestión de currículums, 156-157
- sitios, de nicho, 151-152
- de trabajadores por contrato, 152
- Nacional de un tercer país (NTP), 485
- Nacional del país anfitrión (NPA), 485
- Necesidad para la empresa, 60, 62, 68, 71, 168, 228, 295
- Negociación colectiva
- administración del acuerdo, 441
  - estrategias sindicales
    - boicots, 400, 401, 439, 440
    - huelgas, 438
    - de firmas, 440
    - negociación individual, 416, 426
    - provocación informativa, 440  - firma de tarjetas de autorización, 413
  - intervención de una tercera parte
    - arbitraje, 438
    - mediación, 437-438  - pasos que se requieren para la campaña de elección, 414
  - elección y certificación, 415
  - petición de elección, 413-414
  - protección sindical
    - agency shop, 434
    - deducción de cuotas, 434
    - mantenimiento de la militancia, 434
    - taller, abierto, 434
    - agremiado, 433
    - cerrado, 433
- relaciones obrero-patronales y negociación colectiva
- aspectos psicológicos de la, 429
  - formas, de estructuras de negociación, 427
  - de relaciones entre el sindicato y la administración, 427
  - negociación del acuerdo, 435-437
  - preparativos para las negociaciones, 429-432
  - proceso de negociación colectiva, 427-429
  - ratificación del acuerdo, 441
  - rupturas de las negociaciones
    - estrategias de la administración
      - cierre, 436-437
      - contratación de reemplazos, 440  - temas de negociación
    - compensación y prestaciones
      - derechos de la administración, 433
      - días festivos, 434
      - factores relacionados con el empleo, 435
      - indemnización por despido, 434
      - pago, de primas y tiempo extra, 434
      - de servicios como jurado, 434
      - procedimiento de quejas, 435, 458-462
      - programación de la tasa salarial, 434
      - protección de los empleados, 435
      - reconocimiento, 432-433
      - vacaciones, 434
- Negociación del acuerdo, 435-437
- Negociación individual, 416-426
- Nivel educativo de los empleados, 53-54, 204
- Nivel organizacional, 288
- Nivel salarial, 300-301



- Normas, 173  
Nuevos obreros, 246
- O'Connor contra Consolidated Coin Caterers Corp.*, 65  
O'NET OnLine, 94  
Objetividad, 173  
Observación, 91  
Oferta de empleo, 129  
Oficina de Ciudadanía y Servicios Inmigratorios, 164  
Oficina de Programas de Cumplimiento de Contratos Federales (OFCCP), 57, 62  
*Oncle contra Sundowner Offshore Services*, 70  
Operation Transition, 132-133  
Oportunidad Equitativa de Empleo (OEE), 54  
Orden judicial, 397  
Organización que aprende, 203  
Organización de proveedores preferidos (OPP), 330  
Organizaciones de empleadores profesionales (arrendamiento de personal), 122  
  anuncios, 142  
  definición, 119  
  diversidad, 141-143  
Organizaciones de empleadores profesionales (OEP), 122  
  desventajas, 122  
  ventajas, 122  
Organizaciones del cuidado de la salud (OCS), 330  
Organizaciones proveedoras exclusivas (OPE), 330  
Organizaciones vulnerables, 371  
Otros enfoques, 143
- Padres solteros, 51  
Pago basado en el desempeño  
  pieza producida, 305  
  por méritos, 304-305  
  variable (bonos), 305  
Pago basado en habilidades, 243, 305-306, 489  
Pago de riesgos, 337  
Pago de servicios como jurado, 434  
Pago de tiempo extra, 337  
Pago por enfermedad, 328  
Pago por méritos, 304-305  
Pago por tiempo no trabajado, 328-329  
Pago variable (bonos), 305  
Palabras clave, 156  
Panfletos, 415  
Papel  
  ambigüedad, 376  
  carga insuficiente, 377  
  conflicto, 376  
  sobrecarga, 377  
Papeles cambiantes de los recursos humanos  
  abastecimiento externo, 12-13, 120  
  centros de servicio compartido, 12  
  gerente, de línea, 13  
  de recursos humanos, 11-12  
Participación de ganancias, 309-310
- Participación de utilidades  
  definición, 309  
  planes, combinados, 309  
  corrientes, 309  
  diferidos, 309  
Participación política, 405-406  
Permiso con goce de sueldo, 329  
Permisos, 245  
Personal  
  cualidades, 182  
  prejuicio, 269  
  verificaciones de referencias (*véase verificaciones de referencias*), 189  
Personal militar, 132-133  
Personas con discapacidades, 52, 142  
Personas discapacitadas calificadas, 59  
*Phillips contra Martin Marietta Corporation*, 63  
Pieza producida, 305  
Plan 401 (k), 333  
Plan de balance de efectivo, 333-334  
Plan de contribución definida, 333  
Plan de opción de compra de acciones, 334  
Plan de opción de compra de acciones indexadas, 314  
Plan de prestaciones definidas, 332  
Plan Scanlon, 309-310  
Planeación acelerada de la sucesión, 106  
Planeación de carrera, 226  
Planeación de carreras individuales, 238-240  
Planeación de carreras organizacionales, 226, 237, 241-242  
Planeación de desastres, 107  
Planeación de la sucesión, 85-86  
Planeación de Recursos Humanos (PRH)  
  definición, 99  
  escasez de trabajadores pronosticada, 104  
  exceso de empleados pronosticado, 103-104  
  proceso, 99-100  
  pronóstico de la disponibilidad de recursos humanos, 103  
  pronóstico de necesidades de recursos humanos, 102  
  requisitos, 102  
Planeación estratégica, 99  
Planeación y desarrollo de carreras individuales, 238-240  
  métodos  
  consejo de expertos, 244  
  material de la empresa, 244  
  permisos, 245  
  planes de desarrollo personal, 245  
  sistema de evaluación del desempeño, 244  
  talleres, 245  
  protección del empleo y seguridad de carreras, 237  
  trayectorias  
  agentes libres, 243  
  descenso, 243  
  de carrera, de red, 243  
  dual, 243  
  tradicional, 242  
  de habilidades laterales, 243  
Planes de compensación flexibles, 346  
Planes de opción de compra de acciones para empleados (ESOP), 334
- Poder de negociación, 427  
Política de compensación  
  definición, 287  
  líder en sueldos, 287  
  seguidores de sueldos, 288  
  tasa de mercado, 287-288  
Política organizacional, 288  
Preguntas situacionales, 184  
Preguntas sobre requisitos del trabajador, 184  
Prejuicio de comportamiento reciente, 269  
Preparatorias, 130  
Presión de los colegas, 410  
Prestaciones (compensación económica indirecta)  
  atención médica, 330  
  capitación, 330  
  cuentas de ahorro médicas, 331  
  dental y oftalmológica, 331-332  
  organizaciones de cuidado de la salud, 330  
  otras coberturas médicas, 332  
  prestaciones médicas mayores, 331  
  revisión de utilización, 331  
  seguro, de atención médica de largo plazo, 332  
  de vida, 332  
  sistema de atención médica de contribución definida, 330-331  
  comunicación y administración de las prestaciones por Internet, 323  
  definición, 324  
  planes de retiro, 332  
  balance de efectivo, 333-334  
  definidas  
  prestación definida, 332-333  
  prestaciones de desempleo suplementarias (PDS), 334  
  protección de discapacidad, 334  
  prestaciones  
  para empleados de tiempo parcial, 337  
  prestaciones exigidas legalmente  
  compensación por desempleo, 327  
  compensación no económica, 284  
  remuneración de trabajadores, 327  
*Ley de Licencia por Razones Médicas y Familiares de 1993*, 327-328  
  pago, por enfermedad, 328  
  por tiempo no trabajado, 328-329  
  permisos, 245  
  con goce de sueldo, 329  
  seguridad social, 326-327  
  vacaciones pagadas, 328  
prima, compartir el puesto, 345  
  compensación flexible (plan de menú de remuneración), 346-347  
  diferenciales de turno, 337  
  flexibilidad en el lugar de trabajo, 343  
  flextime (horario de trabajo flexible), 343-344  
  pago de riesgos, 337  
  retiro modificado, 348  
  semana laboral reducida, 345  
  telecommuting (teledesplazamiento o trabajo desde casa), 347  
  trabajo de tiempo parcial, 348

- servicios para los empleados
  - beca escolar, 335
  - de alimentos y cafeterías subsidiadas, 335
  - de guardería, 335
  - económicos, 336
  - legales, 336
  - plan de opción de compra de acciones para empleados, 334
  - reubicación, 335
- Prima, 336
  - facie, 62, 64
- Procedimiento de quejas, 435, 458-462
- Proceso adecuado, 272, 460
- Proceso de personal, 5
- Proceso empleo etnocéntrico, 485-486
- Proceso empleo geocéntrico, 486
- Proceso empleo policéntrico, 486
- Proceso empleo regiocéntrico, 486
- Profesionalización de la administración de recursos humanos
  - definición, 38
  - Human Resource Certification Institute, 38
  - Sociedad Americana para la Capacitación y el Desarrollo, 39
  - Sociedad para la Administración de Recursos Humanos, 38
  - WorldatWork, 40, 290, 312, 339, 343
- Programa de acción afirmativa (PAA), 65, 72, 73, 75, 76, 141
- Programa de Análisis de Puestos del Departamento del Trabajo, 96
  - registro de actividades de los empleados, 91-92
- Programa de asistencia para empleados (PAE), 332, 380, 381, 385-386, 388, 487
- Programa de socialización, 220
- Programación de la tasa salarial, 434
- Programas de abuso de sustancias, 383-385
- Programas de acondicionamiento físico, 382
- Programas de bienestar, 280-281
- Programas para el aula, 210
- Promoción
  - definición de, 468
  - desde dentro (PDD), 125
- Pronóstico de base cero, 100-101
- Pronóstico de disponibilidad, 102
- Pronóstico de necesidades, 102
- Proporción de selección, 165
- Protección de discapacidad, 334
- Provocación informativa, 440
- Prueba de interés vocacional, 176
- Pruebas de abuso de sustancias
  - aspectos legales, 178
  - forma de evitar las, 178
  - métodos de prueba, 177-178
  - razón de las, 177
  - situación absurda de no ganar de los empleadores, 178-179
- Pruebas de aptitud cognitiva, 175
- Pruebas de conocimiento del puesto, 175
- Pruebas de habilidades psicomotoras, 175
- Pruebas de muestra de trabajo (simulaciones), 175
- Pruebas de personalidad, 176
- Pruebas de polígrafo, 176, 192
- Pruebas genéticas, 179
- Pruebas por Internet, 180
  - abuso de sustancias, 176
  - conocimiento del puesto, 175
  - habilidades psicomotoras, 175
  - interés vocacional, 176
  - muestra de trabajo (simulaciones), 175
  - personalidad, 176
- Pruebas de selección
  - aplicación de, 168-172
  - características de las,
    - confiabilidad, 173
    - estandarización, 173
    - normas, 173
    - objetividad, 173
    - problemas potenciales, 171-172
    - validez, 173
  - tipos de estudios de validación
    - concurrente, 174
    - de constructo, 174-175
    - del contenido, 174
    - predictiva, 174
    - relacionada con el criterio, 174
  - tipos de pruebas de empleo,
    - abuso de sustancias prohibidas, 176
    - aptitud cognitiva, 175
    - conocimiento del puesto, 175
    - genéticas, 179
    - habilidades psicomotoras, 175
    - interés vocacional, 176
    - muestra de trabajo (simulaciones), 175
    - personalidad, 176
    - por Internet, 180
    - ventajas de las, 169-171
- Pruebas, de aptitud cognitiva, 175
  - de empleo
    - centros de evaluación, 180-181
    - genéticas, 179
  - Puesto, 86
  - Puesto benchmark, 290
  - Punto de servicio (PDS), 330
- Ragsdale contra Wolverine World Wide, Inc.*, 328
- Rasgos, 257
- Realidad virtual, 214
- Recaudación de fondos de organización, 407
- Reclutador por Internet, 136
- Reclutadores, 135-136
- Reclutamiento de minorías, mujeres y personas discapacitadas, 141-142
  - ambiente externo de,
    - aspectos legales, 124-125
    - condiciones del mercado laboral, 123
    - imagen corporativa, 125
    - mercado laboral, doméstico, 123
      - global, 123-124
  - ambiente interno de
    - conocimiento que la empresa tiene de sus empleados, 126
    - nepotismo, 126
    - planeación de recursos humanos, 125
    - políticas de promoción, 125-126
  - fuentes externas
    - colegios, de la comunidad, 130
    - competidores en el mercado laboral, 131
    - desempleados, 132
    - escuelas preparatorias y vocacionales, 130
    - ex empleados, 132
    - personal militar, 132-133
    - personas, con discapacidades, 132
      - de edad avanzada, 132
    - trabajadores por cuenta propia, 133
    - y universidades, 131
  - métodos externos
    - agencias de empleo, 135
    - anuncios, 133-135
    - asociaciones profesionales, 138
    - bonos al firmar, 139
    - casas abiertas, 139
    - empresas de búsqueda de directivos, 137-138
    - ferias de empleo, 136
      - privadas, 135
      - públicas, 135
      - virtuales, 136-137
    - becarios, 137
    - reclutadores, 135-136
    - reclutamiento en eventos, 139
    - solicitantes por iniciativa propia, 138-139
  - métodos internos de,
    - adaptación de métodos y fuentes, 140-141
    - anuncio y oferta de empleo, 129
    - fuentes, 127
      - proceso, 126-127
    - referencias de empleados, 129
- Reclutamiento en eventos, 139
- Reclutamiento para la diversidad, 141-143
- Recorte de personal, 449-450, 464, 466
- Reestructuración (downsizing), 449
- Referencia negligente, 191
- Registro de flujo de solicitantes, 141
- Regla de la estufa caliente, 453
- Reingeniería, 110
- Relación de antagonismo, 425, 426, 427
- Relaciones industriales, 7, 15, 432, 441, 458
- Relaciones internas con los empleados
  - acción disciplinaria
    - enfoques
      - acción disciplinaria, progresiva, 453-455
        - sin castigo, 455
      - definición, 451
      - disciplina, 451
      - problemas, 455
      - proceso, 451-452
      - regla de la estufa caliente, 453
    - cese
      - de ejecutivos, 464
      - de empleados no gerenciales y no profesionales, 463-464
      - de gerentes de nivel medio e inferior y profesionales, 464-465
      - transferencias, 468
    - definición de, 451
    - democión o descenso, 465-466
    - despidos
      - colocación externa u outplacement, 467
      - procedimientos, 467
      - promoción, 468-469
    - manejo de quejas
      - arbitraje, 459-460
      - bajo un acuerdo de negociación colectiva, 458

- libre de sindicatos, 461-462
- procedimiento, 458-459
- prueba, 460-461
- recorte de personal,
  - empleo a voluntad, 465
- renuncia
  - aviso por adelantado, 470
  - encuestas de actitudes, 470
  - entrevista de salida, 469-470
  - retiro, 470-471
- resolución alternativa de disputas, 462
- Remuneración de trabajadores, 327
- Repatriación, 487-488
- Representación de funciones, 212
- Requisición de empleados, 127
- Reserva de solicitantes, 68, 124
- Resolución alternativa de disputas (ADR), 462
- Responsabilidad, 299
- Responsabilidad social, 26-27
- Responsabilidad social corporativa (RSC)
  - definición, 26
  - legislación de la ética y la responsabilidad social, 47
- Retención negligente, 190, 273, 371
- Retiro anticipado, 57, 470-471
- Retiro modificado, 348
- Retroalimentación de 360 grados, 251-252, 261
- Retroalimentación por medio de encuestas, 227-228
- Revisión de utilización, 331
- Rightsizing (ajuste del tamaño de una empresa), 449
- Robo de identidad, 367
- Rotación de puestos, 216
  
- Saber como, 299
- Salario base, 305, 313, 489
- Salario directo, 311
- Salvar al sindicato, 406
- Secreto de pago, 350
- Seguidores de sueldos, 288
- Seguridad, 360
  - desgaste
    - costos del, 375
    - definición, 375
    - impacto económico, 362-363
    - más susceptibles al, 375-376
    - violencia doméstica, 373
  - ergonomía
    - definición, 368
- Seguridad de carrera, 201, 237, 241, 246, 312
- Seguridad de empleo, 201, 237
- Seguro de vida, 332
- Selección, investigaciones de antecedentes y verificaciones de referencias profesionales, 189-192
- Semana laboral reducida, 345
- Servicio de Empleo de Estados Unidos, 135
- Servicio Federal de Mediación y Conciliación, 438, 460
- Servicios de alimentos, 335
- Servicios económicos, 336
- Servicios para los empleados
  - beca escolar, 335
  - de alimentos y cafeterías subsidiadas, 335
  - de guardería, 335
  - económicos, 336
  - legales, 336
  - plan de opción de compra de acciones para empleados, 334
  - reubicación, 335
- SIDA (Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida), 387
- Símbolos de estatus, 342
- Simulaciones, 175, 180, 215
- Sindicato
  - definición, 9
  - estrategias de crecimiento
    - asociación, 395-396
    - campañas de conciencia política, 407
    - cibersindicato de la AFL-CIO, 407
    - fraternizar con trabajadores despedidos, 407-408
    - inundar a las comunidades con organizadores, 406
    - participación política, 405-406
    - recaudación de fondos de organización, 407
  - objetivos, 404-405
  - protección
    - agency shop, 434
    - deducción de cuotas, 434
    - mantenimiento de la militancia, 434
    - salvar al sindicato, 406
  - taller, abierto, 434
  - agremiado, 433
  - cerrado, 433
  - Union Salting, 406
- Sindicato de artesanos, 410
- Sindicato de Carpinteros y Ebanistas, 410
- Sindicato de Fabricantes de Cigarros, 397
- Sindicato industrial, 410
- Sindicato Internacional de Empleados de Hoteles y Restaurantes, 418
- Sindicato local, 410
- Sindicato nacional, 407, 410
- Sindicatos laborales
  - asociaciones de empleados, 403-404
  - certificación sindical
    - campana de elección, 414
    - elección y certificación, 415
    - estrategias sindicales, 415
    - firma de tarjetas de autorización, 413
    - petición de elección, 413-414
  - descertificación sindical
    - administración y descertificación, 416-417
    - definición de, 416
    - procedimiento de, 416
  - estrategias de crecimiento sindical
    - asociación, 395-396
    - campañas de conciencia política, 407
    - cibersindicato de la AFL-CIO, 407
    - fraternizar con trabajadores despedidos, 407-408
    - inundar a las comunidades con organizadores, 406
    - participación política, 405-406
    - recaudación de fondos de organización, 407
    - salvar al sindicato, 406
    - Union Salting, 406
- estructura sindical
  - AFL-CIO, 411
  - sindicato(s),
    - en la actualidad, 417-418
    - local, 410
    - nacional, 407, 410
- movimiento laboral anterior a 1930, 396
  - Commonwealth vs. Hunt*, 397
  - conspiración, 396-397
  - orden judicial, 397
  - yellow dog contract, 397
- movimiento laboral posterior a 1930, 398
  - Ley contra Órdenes Judiciales (Ley Norris-LaGuardia) de 1932*, 398
  - Ley de Información y Divulgación Obrero-Patronal (Ley Landrum Griffin) de 1959*, 401
  - Ley de Seguridad del Territorio Nacional de 2002*, 401-402
  - Ley de Relaciones Obrero-Patronales (Ley Taft-Hartley) de 1947*, 399-401
  - Ley Nacional de Relaciones Laborales (Ley Wagner) de 1935*, 398-399, 427, 434, 453
- objetivos sindicales
  - crecimiento, 404
  - poder, 404
  - por qué los empleados se afilian a sindicatos
    - actitud de la administración, 409
    - compensación, 408-409
    - insatisfacción con la administración, 408
    - necesidad de un medio de expresión social, 409
    - oportunidad de liderazgo, 409
    - presión de los colegas, 410
    - protección del empleo, 409
    - sindicalización obligatoria, 410
  - sector público, 402-403
- Síndrome del túnel del carpo, 367-368
- Síntesis realista de empleo (SRE), 187
- Sistema basado en resultados, 266
- Sistema de compensación total, 285
- Sistema de Información de Recursos Humanos (SIRH), 107-109
- Sistema de Referencias para la Recolocación de la Defensa (DORS), 132-133
- Sistema de tasa única, 303
- Sistemas de gestión de currículums, 156-157
- Sitio de trabajo libre de drogas, 178
- Sitios de nicho, 151-152
- Sobrecarga de trabajo, 377
- Sociedad, 8
- Sociedad Americana para la Capacitación y el Desarrollo, 38, 39
- Sociedad para la Administración de Recursos Humanos, 38
- Socio estratégico, 13-14
- Solicitantes por iniciativa propia, 138-139
- Solución de problemas, 299
- Subasta de talentos, 156
- Subordinados (evaluación), 259
- Subutilización, 75-76
- Suerte, 307
- Swing shift, 337

- Tabaquismo en el lugar de trabajo, 386-387  
 Taller abierto, 434  
 Taller agremiado, 433  
 Taller cerrado, 400, 430, 433  
 Tarjeta de autorización, 413, 415  
 Tasa de frecuencia, 366  
 Tasa de gravedad, 366  
 Tasa de mercado (corriente), 287-288  
 Tasa salarial, 301  
 Team equity (equidad de equipos), 286  
 Técnicas de pronóstico de recursos humanos  
   enfoque de abajo hacia arriba, 101  
   pronóstico de base cero, 100-101  
   simulación, 101-102  
   uso de modelos matemáticos, 101  
 Tecnología, 9-10  
 Techo de cristal, 60-61, 211  
 Teletrabajadores, 347  
 Temas de negociación obligatorios, 429  
 Temas de negociación permisivos, 429-430  
 Temas de negociación prohibidos, 430  
 Tendencia central, 269  
 Tendencia de percepción, 432  
 Tensión  
   definición de, 373  
   fuentes  
     ambiente general, 377  
     empleos estresantes, 374-375  
     factores, organizacionales, 376-377  
     personales, 377  
   manejo de la  
     biorretroalimentación, 379  
     hipnosis, 379  
     meditación trascendental, 379
- Teoría de las características del puesto  
   autonomía, 341  
   definición, 340  
   identidad de las tareas, 340  
   importancia de las tareas, 341  
   retroalimentación, 341  
   variedad de habilidades, 340  
 Tiempo central, 344  
 Tiempo compensatorio, 344  
 Tiempo flexible, 343-344  
 Título VII, 55-58, 60, 62-64, 66, 67, 70-71, 142, 173, 442, 463  
 Trabajadores a distancia, 222, 346-348  
 Trabajadores de color, 51-52  
 Trabajadores de edad, 52  
 Trabajadores eventuales, 121-122, 466  
 Trabajadores Siderúrgicos Unidos de Estados Unidos, 407, 417  
 Trabajadores Unidos del Automóvil, 396, 410  
 Trabajo de tiempo parcial, 348  
 Transferencia, 468  
 Trayectoria de carreras  
   Baby boomers, 246  
   definición, 243  
   Generación I, 247  
   Generación X, 246  
   Generación Y, 247  
   nuevos obreros, 246  
 Trayectoria de carrera de red, 243  
 Trayectoria de carrera dual, 243  
 Trayectoria de carrera tradicional, 242  
 Trayectoria de compensación dual, 310-311  
 Trayectoria de habilidades laterales, 243
- Trayectorias de carrera  
   agentes libres, 243  
   de habilidades laterales, 243  
   de red, 242  
   descenso o democión, 243  
   dual, 243  
   tradicional, 242  
 Tregua armada, 427
- Unidad de negociación, 403, 412-416, 432, 434-436  
 Union salting, 406  
 Universidades corporativas, 216-217
- Vacaciones pagadas, 328  
 Validez, 173  
 Validez concurrente, 174  
 Validez de constructo, 174-175  
 Validez de contenido, 174  
 Validez predictiva, 174  
 Validez relacionada con el criterio, 174  
 Valor comparable, 350  
 Variación de la carga de trabajo, 377  
 Variedad de habilidades, 340  
 Verificaciones de referencias, 189  
 Violencia doméstica, 373  
 Violencia en el lugar de trabajo, 369-373
- Web (World Wide Web), 149  
*Weber contra Kaiser Aluminum and Chemical Corporation*, 63  
 WorldatWork, 40, 290, 312, 339, 343  
 Yellow-dog contract, 397

**FREE LIBROS.ORG**

Este *best seller* de la administración de recursos humanos ofrece un equilibrio óptimo entre la teoría y la práctica, lo que lo convierte en el libro más actualizado y de mayor calidad en el mercado dentro de esta importante disciplina. En él se estudian los conceptos fundamentales y los desarrollos más recientes en la materia: la cultura corporativa, la administración de la diversidad laboral, el impacto de la competencia global y los avances tecnológicos, que han acelerado tendencias tales como los centros de servicio compartidos, el *outsourcing* y la capacitación *just-in-time*.

Entre las características fundamentales de la obra destacan las siguientes:

- Numerosos ejemplos reales, que demuestran cómo aplicar los conceptos fundamentales en empresas líderes de clase mundial.
- Un CD-ROM que contiene material único en su tipo, el cual se orienta hacia el desarrollo de las habilidades esenciales en la administración de recursos humanos.
- Un capítulo sobre *Responsabilidad social y ética empresarial*, tema fundamental en la moderna administración de recursos humanos.
- Secciones nuevas sobre *Tendencias e innovaciones en la administración de recursos humanos*, que reflejan los numerosos cambios que ocurren en la actualidad en esta área estratégica de los negocios.
- Secciones nuevas sobre *Perspectiva global*, en las cuales se destacan diferentes aspectos de la administración de recursos humanos en el entorno actual de globalización.
- Ejercicios nuevos sobre *Dilema ético*, que ofrecen al lector la oportunidad de tomar decisiones éticas en situaciones reales.
- Las secciones *HRWEB WISDOM* provee una lista de sitios especializados por capítulo.
- Un útil apéndice actualizado denominado *Reclutamiento por Internet*, que incluye material específico sobre el impacto de la red en la transformación de la administración de recursos humanos.

Todo lo anterior, aunado al prestigio de sus autores, hace de esta obra un recurso indispensable que permitirá al estudioso de la administración de recursos humanos adquirir los conocimientos de vanguardia que le conducirán al desempeño exitoso de su actividad.

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



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

