DECIMOPRIMERA EDICIÓN

Administración de recursos humanos

GARY DESSLER

PEARSON

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

DECIMOPRIMERA EDICIÓN

Gary Dessler
Florida International University

Traducción
Leticia Esther Pineda Ayala

Revisión técnica
Ricardo Varela Juárez
Universidad Nacional Autónoma de México

Christina Huerta Sobrino
Universidad Iberoamericana, Ciudad de México

José Luis Rodríguez Tepezano
Universidad Nacional Autónoma de México

Prentice Hall

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

Datos de catalogación bibliográfica

DESSLER, GARY
Administración de recursos humanos
Decimoprimera edición

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2009

ISBN: 978-607-442-285-6

Formato: 21 x 27 cm Páginas: 832

Authorized traslation from the English language edition entitled Human Resourse Managemen, 11th edition, by Gary Dessler, published by Pearson Education, Inc., publishing as PRENTICE HALL, INC., Copyright 2008. All rights reserved.

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés titulada Human Resourse Management, 11a edición, por Gary Dessler, publicada por Pearson Education, Inc., Publicada como PRENTICE-HALL INC., Copyright 2008. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

Edición en español

Editor: Pablo Miguel Guerrero Rosas
e-mail: pablo.guerrero@pearsoned.com
Editor de desarrollo: Felipe Hernández Carrasco
Supervisor de producción: Gustavo Rivas Romero

Edición en Inglés

Executive Editor: *Bob Horan*
Editor-in-Chief: *David Parker*
Product Development Manager: *Ashley Santora*
Assistant Editor, Media: *Kristen Varina*
Assistant Editor: *Denise Vaughn*
Senior Marketing Manager: *Jodi Bassett*
Marketing Assistant: *Ian Gold*
Senior Managing Editor: *Judy Leale*
Associate Managing Editor: *Renata Butera*
Project Manager: *Kelly Warsak*
Manager, Rights & Permissions: *Charles Morris*
Senior Operations Supervisor: *Arnold Vila*
Senior Art Director: *Pat Smythe*
Interior Design: *Brian Salisbury*
Cover Design: *Brian Salisbury*
Cover Image: *Andrew Stanton/Stock Illustration Source, Inc.—Images.com*
Illustration (Interior): *ICC Macmillan Inc.*
Director, Image Resource Center: *Melinda Patelli*
Manager, Rights and Permissions: *Zina Arabia*
Manager, Visual Research: *Beth Brenzel*
Manager, Cover Visual Research & Permissions: *Karen Sanatar*
Image Permission Coordinator: *Angelique Sharps*
Composition: *ICC Macmillan Inc.*
Full-Service Project Management: *ICC Macmillan Inc.*
Printer/Binder: *R. R. Donnelly & Sons Company*
Cover Printer: *Phoenix Color Corp.*
Typeface: 10/12 Times

DECIMOPRIMERA EDICIÓN, 2009

D.R. © 2009 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atlacomulco 500-5o. piso
Col. Industrial Atoto,
C.P. 53519 Naucalpan de Juárez, Edo. de México
E-mail: editorial.universidades@pearsoned.com

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 1031.
Prentice Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

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

Prentice Hall
es una marca de

PEARSON

Visítenos en:
www.pearsoneducacion.net

ISBN: 978-607-442-285-6
Impreso en México. *Printed in Mexico*
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 12 11 10 09

Dedicado a mi madre

RESUMEN DE CONTENIDO

Parte 1 Introducción 1

1 Introducción a la administración de recursos humanos 1
2 La ley y la igualdad de oportunidades 31
3 La administración estratégica de recursos humanos y el tablero de control 77

Parte 2 Reclutamiento y colocación 125

4 Análisis de puestos 125
5 Planeación y reclutamiento de personal 165
6 Las pruebas y la selección de empleados 209
7 Entrevistas a candidatos 253

Parte 3 Capacitación y desarrollo 291

8 Capacitación y desarrollo de empleados 291
9 Administración y evaluación del desempeño 335
10 Administración de carreras 377

Parte 4 Compensación o remuneración 421

11 Establecimiento de planes salariales estratégicos 421
12 Remuneración por desempeño e incentivos económicos 471
13 Prestaciones y servicios 509

Parte 5 Relaciones de los empleados 551

14 Ética, justicia y trato justo en la administración de RH 551
15 Relaciones laborales y negociaciones colectivas 595
16 Seguridad y salud de los empleados 637
17 Administración global de recursos humanos 693

Apéndices

Apéndice A Aplicación de los contenidos de RH, de las competencias personales y de los conocimientos de negocios: tareas complementarias de estudio y análisis 737

Apéndice B Casos detallados 745

Glosario 761
Créditos fotográficos 771
Índice onomástico 773
Índice analítico 785

CONTENIDO

Prefacio xxv
Reconocimientos xxix

Parte 1 Introducción 1

Capítulo 1 Introducción a la administración de recursos humanos 1

La administración de recursos humanos en el trabajo 2
¿Qué es la administración de recursos humanos? 2
¿Por qué la administración de recursos humanos es importante para los gerentes? 3
Aspectos del personal de línea y del personal administrativo en la administración de recursos humanos 3
Responsabilidades de recursos humanos de los gerentes de línea 4
Responsabilidades del gerente de recursos humanos 4
Cooperación entre la gerencia de línea y la gerencia de RH: un ejemplo 5
De gerente de línea a gerente de RH 7
El entorno cambiante de la administración de recursos humanos 8
Tendencia a la globalización 8
Tendencias tecnológicas 10
Tendencias en la naturaleza del trabajo 10
Tendencias demográficas de la fuerza laboral 11
El papel cambiante de la administración de recursos humanos 12
Administración estratégica de recursos humanos 12
Creación de sistemas de trabajo de alto desempeño 13
Medición del desempeño del equipo de administración de recursos humanos 15
Administración con el proceso de Cuadro de Mando Integral de RH (HR Scorecard) 17
Las destrezas del gerente de recursos humanos 17
Cuatro destrezas 17
Certificación de RH 18
Administración dentro de la ley 18
Administración ética 20
El plan de este libro 20
Temas y aspectos básicos 20
Contenidos generales por capítulo 21
Parte 1: Introducción 21
Parte 2: Reclutamiento y selección 21
Parte 3: Capacitación y desarrollo 22
Parte 4: Remuneración o compensación 22
Parte 5: Relaciones laborales 22
Los temas están interrelacionados 22
Resumen 23
Preguntas de análisis 24
Actividades individuales y de equipo 24
Ejercicio experimental 25
Un caso aplicado: El problema de Jack Nelson 25
Seguimiento de un caso: Carter Cleaning Company 26

Capítulo 2 La ley y la igualdad de oportunidades 31

Igualdad de oportunidades en el empleo 1964-1991 32
El Título VII de la Ley de los Derechos Civiles de 1964 32
Decretos ejecutivos 33
Ley de Igualdad de Salarios de 1963 33
Ley de Discriminación en el Empleo a Causa de la Edad de 1967 33
Ley de Rehabilitación Vocacional de 1973 33
Ley de Discriminación por Embarazo de 1978 33
Lineamientos de organismos federales 34
Primeras decisiones de los tribunales respecto a la igualdad de oportunidades en el empleo 34

La igualdad de oportunidades en el empleo, 1990-1991 al presente 35
La Ley de Derechos Civiles de 1991 35
Ley para Estadounidenses con Discapacidades 36
Leyes estatales y locales relativas a la igualdad de oportunidades en el empleo 41
Acoso sexual 41

■ La nueva fuerza laboral: **Cumplimiento de las leyes de Igualdad en el Empleo con trabajadores internacionales 47**

Defensa contra alegatos por discriminación 48
Impacto negativo 49
La calificación de buena fe para una ocupación 50
Necesidad para el negocio 51
Otras consideraciones para la defensa en casos de prácticas discriminatorias 52

Ejemplos de prácticas discriminatorias de empleo 52
Una nota sobre lo que puede hacer y lo que no puede hacer 52
Reclutamiento 53
Normas de selección 53
Ejemplos de prácticas discriminatorias en ascensos, transferencias y despidos 54

El proceso de la EEOC para la aplicación de las leyes 55
Mediación voluntaria 57
Arbitraje obligatorio en las demandas por discriminación 58
Lineamientos de la EEOC para el manejo de las denuncias 58

■ Cuando usted trabaja por su cuenta: **La EEOC y el manejo de problemas de discriminación** 60

Programas de acción afirmativa y programas para administrar la diversidad 60
Administración de la diversidad 61
La fuerza laboral diversa en la práctica 62
Beneficios de la diversidad 62
La igualdad de oportunidades en el empleo frente a la acción afirmativa 63
Pasos de un programa de acción afirmativa 63
Mejorar la productividad por medio del uso de sistemas de información para RH: medición de la diversidad 64
Reclutamiento en línea de miembros de grupos minoritarios 64
Discriminación inversa 64

Resumen 65
Preguntas de análisis 66
Actividades individuales y de equipo 67
Ejercicio experimental: ¿"Cadete del espacio" o víctima? 67
Un caso aplicado: ¿Un caso de discriminación racial? 68
Seguimiento de un caso: Carter Cleaning Company 69

Capítulo 3 La administración estratégica de recursos humanos y el tablero de control 77

El proceso de administración estratégica 78
Pasos de la administración estratégica 78
Tipos de estrategias 82
■ **Cuando usted trabaja por su cuenta:** Uso de software para la planeación computarizada de negocios 83
Logro de un ajuste estratégico 83
El papel de la administración de recursos humanos en la creación de una ventaja competitiva 85
■ **La nueva fuerza laboral:** Longo Toyota 85
Administración estratégica de recursos humanos 86
Desafíos estratégicos de recursos humanos 87
Papeles estratégicos de la administración de recursos humanos 88
El papel de la ejecución de la estrategia 89
El papel de la formulación de la estrategia 90
Creación del sistema de administración estratégica de recursos humanos 91
El sistema de trabajo de alto desempeño 92
Traducción de la estrategia en políticas y prácticas de recursos humanos 94
Traducción de la estrategia en políticas y prácticas de recursos humanos: un ejemplo 95
Resumen 97
Preguntas de análisis 98
Actividades individuales y de equipo 98
Ejercicio experimental: Creación de una estrategia de RH para Starbucks 99
Un caso aplicado: Siemens elabora un sistema de RH orientado a la estrategia 99
Seguimiento de un caso: The Carter Cleaning Company: el sistema de trabajo de alto desempeño 100
Apéndice A del Capítulo 3: Uso del proceso tablero de control 102
Apéndice B del Capítulo 3: Establecimiento y automatización de sistemas de recursos humanos 114
Apéndice de casos en video parte 1 123

Parte 2 Reclutamiento y colocación 125

Capítulo 4 Análisis de puestos 125

Los fundamentos del análisis de puestos 126
Usos de la información del análisis de puestos 126
Pasos del análisis de puestos 127
Métodos para recolectar información para el análisis de puestos 129
Algunos lineamientos para el análisis de puestos 129
Las entrevistas 129
Cuestionarios 133
Observación 133
Diarios y bitácoras de los participantes 136
Técnicas para el análisis cuantitativo de puestos 137
Análisis de puestos por Internet 140
Un comentario final: uso de múltiples fuentes para reunir los datos 140
Redacción de descripciones de puestos 141
Identificación de puestos 144
Resumen del puesto 144
Relaciones 145
Responsabilidades y obligaciones 145
Estándares de desempeño y condiciones laborales 145

■ Conozca su ley laboral: Redacción de descripciones de puesto que cumplen con la ley ADA 146
Obligación: asentar debidamente las cuentas por pagar 146
Obligación: cumplir el programa diario de producción 147
Uso de Internet para la redacción de descripciones de puestos 147
Redacción de las especificaciones de puestos 148
Especificaciones para el personal capacitado y para el que no cuenta con capacitación 148
Especificaciones basadas en el criterio 148
■ Cuando usted trabaja por su cuenta: Uso de O*NET 150
Especificaciones de puestos basadas en análisis estadísticos 153
Análisis de puestos en un mundo "desempleado" 153
Una historia (muy) breve: de los puestos especializados a los ampliados 153
■ La nueva fuerza laboral: Aplicaciones del análisis global de puestos 154
Por qué los gerentes están aplicando el "*dejobbing* o sin puesto específico" en sus empresas 154
Análisis de puestos basado en las competencias 155
Un ejemplo: matrices de BP 158
Resumen 159
Preguntas de análisis 159
Actividades individuales y de equipo 160
Ejercicio experimental: La descripción del puesto del profesor 160
Un caso aplicado: La tormenta tropical Wilma 161
Seguimiento de un caso: Carter Cleaning Company 162
Caso para la traducción de la estrategia en políticas y prácticas de RH: el Hotel París 162

Capítulo 5 Planeación y reclutamiento de personal 165

El proceso de reclutamiento y selección 166
Planeación y pronóstico 166
Pronóstico de las necesidades de personal 167
Pronóstico de la oferta de candidatos internos 169
Pronóstico de la oferta de candidatos externos 171
Reclutamiento eficaz 172
Por qué el reclutamiento es importante 172
Dificultades del reclutamiento 172
■ Conozca su ley laboral: Actividades previas al empleo 173
Organización de la función de reclutamiento 174
Medición de la eficacia del reclutamiento 174
La pirámide del rendimiento del reclutamiento 176
Fuentes internas de candidatos 176
Fuentes internas: ventajas y desventajas 176
Cómo encontrar candidatos internos 177
Recontratación 177
Planeación de la sucesión 177
Mejorar la productividad por medio del uso de sistemas de información para RH: sistemas de planeación de la sucesión 178
Fuentes externas de candidatos 178
Reclutamiento por Internet 178
Anuncios 182
Agencias de empleo 183
Agencias de trabajos temporales y alternativas para cubrir puestos 185
■ Conozca su ley laboral: Trabajadores temporales 186
Subcontratación de personal administrativo y para otros puestos 187

Reclutadores de ejecutivos 188
■ Cuando usted trabaja por su cuenta: Reclutamiento 101 189
Servicios de reclutamiento por encargo (SRPE) 190
Reclutamiento en universidades 190
Los recomendados y los que llegan espontáneamente 191
Uso y eficacia de las fuentes de reclutamiento 192
Incremento de la productividad por medio de un SIRH: un enfoque de tecnología integrada para el reclutamiento 194
Reclutamiento de una fuerza laboral más diversa 194
Padres solteros 194
Trabajadores mayores 195
Reclutamiento de mujeres y miembros de grupos minoritarios 195
■ La nueva fuerza laboral: Supervisión de trabajadores mayores 196
De la asistencia social al trabajo 197
Los discapacitados 197
Elaboración y uso de los formularios de solicitud de empleo 197
El propósito de los formularios de solicitud de empleo 198
Los formularios de solicitud de empleo y las leyes 198
■ Conozca su ley laboral: Arbitraje obligatorio 200
Uso de los formularios de solicitud de empleo para predecir el desempeño laboral 200
Resumen 200
Preguntas de análisis 201
Actividades individuales y de equipo 201
Ejercicio experimental: La escasez de enfermeros 202
Un caso aplicado: Encontrar personas que sientan pasión por lo que hacen 202
Seguimiento de un caso: Carter Cleaning Company 203
Caso para la traducción de la estrategia en políticas y prácticas de RH: el Hotel París 204

Capítulo 6 Las pruebas de selección de empleados 209

Por qué es importante una selección cuidadosa 210
Conceptos básicos de la aplicación de pruebas 211
Confiabilidad 211
Validez 211
Cómo validar una prueba 213
Derechos individuales de las personas que responden las pruebas y la seguridad de las pruebas 216
■ Conozca su ley laboral: Las pruebas y la igualdad de oportunidades en el empleo 217
Uso de las pruebas en el trabajo 218
■ La nueva fuerza laboral: Problemas de género en la aplicación de pruebas 219
Pruebas computarizadas y en línea 220
Tipos de pruebas 221
Pruebas de habilidades cognitivas 221
Pruebas de habilidades motoras y físicas 222
Medición de la personalidad y los intereses 222
Pruebas de rendimiento 224
Muestras de trabajo y simulaciones 224
Muestras de trabajo para la selección de empleados 225
Centros de evaluación de administradores 225
Pruebas situacionales basadas en videos 226
El enfoque de la capacitación y la evaluación de un empleo en miniatura 227
Presentaciones realistas de los puestos 228

■ Cuando usted trabaja por su cuenta: La aplicación de pruebas y la selección de empleados 228
Resumen 229
Verificación de los antecedentes y otros métodos de selección 229
Verificación de antecedentes y referencias 229
Uso de servicios de información previos al empleo 234
El polígrafo y las pruebas de honestidad 235
Grafología 238
Exámenes médicos 238
Detección de abuso de sustancias 238
Cumplimiento de las leyes de inmigración 240
Mejorar la productividad por medio del uso de sistemas de información para RH: seguimiento automático y detallado de los aspirantes y sistemas de selección 241
Resumen 242
Preguntas de análisis 243
Actividades individuales y de equipo 243
Ejercicio experimental: Una prueba para un empleado de reservaciones 243
Un caso aplicado: ¿En dónde está mi zar? 244
Seguimiento de un caso: Evaluación de la honestidad en Carter Cleaning Company 245
Caso para la traducción de la estrategia en políticas y prácticas de RH: el Hotel París 246

Capítulo 7 Entrevistas a candidatos 253

Características básicas de las entrevistas 254
Tipos de entrevistas 254
Entrevistas estructuradas y sin estructura 254
■ Conozca su ley laboral: Entrevistas a candidatos 255
Contenido de la entrevista (tipos de preguntas) 258
Aplicación de la entrevista 259
Entrevistas por computadora 260
¿Son útiles las entrevistas? 262
¿Cuáles factores pueden limitar la utilidad de una entrevista? 262
Las primeras impresiones (juicios apresurados) 262
No entender el trabajo 263
Error debido al orden de los candidatos (contrastes) y presión para contratar 263
Conducta no verbal y el manejo de la impresión 264
Los efectos de las características personales: atractivo físico, género, raza 264
■ La nueva fuerza laboral: Aspirantes discapacitados y la entrevista de empleo 265
Comportamiento del entrevistador 266
Diseño y realización de una entrevista eficaz 266
La entrevista situacional estructurada 266
Cómo realizar una entrevista más eficaz 268
■ Cuando usted trabaja por su cuenta: Entrevistas de empleo 272
Resumen 275
Preguntas de análisis 275
Actividades individuales y de equipo 276
Ejercicio experimental: La persona más importante que usted contratará alguna vez 277
Un caso aplicado: La entrevista fuera de control 277
Seguimiento de un caso: Carter Cleaning Company 278
Caso para la traducción de la estrategia en políticas y prácticas de RH: el Hotel París 279
Apéndice del capítulo 7: Lineamientos para los entrevistado 284
Parte II apéndice de casos en video 289

Parte 3 Capacitación y desarrollo 291

Capítulo 8 Capacitación y desarrollo de empleados 291

Inducción de los empleados 292
Objetivos de la inducción 292
El proceso de inducción 292
El proceso de capacitación 294
Contexto estratégico de la capacitación 294
Los cinco pasos del proceso de capacitación y desarrollo 295
Capacitación, aprendizaje y motivación 296
Principios de motivación para los capacitadores 296
Análisis de las necesidades de capacitación 297

■ **Conozca su ley laboral:** La capacitación y las leyes 297
Análisis de tareas: evaluación de las necesidades de capacitación de los empleados nuevos 298
Análisis del desempeño: evaluación de las necesidades de capacitación de los empleados actuales 298
Métodos de capacitación 300
Capacitación en la práctica 300
Capacitación por aprendizaje 301
Aprendizaje informal 302
Capacitación para instrucción en el trabajo 302
Conferencias 303
Aprendizaje programado 303
La capacitación basada en medios audiovisuales 304
Capacitación simulada 304
Capacitación por computadora 304
Sistemas electrónicos de soporte del desempeño (EPSS) 306
Capacitación a distancia y por Internet 306
Capacitación por Internet 307
Uso del aprendizaje electrónico 308
Mejorar la productividad por medio del uso de sistemas de información para RH: portales de aprendizaje 309
Técnicas de capacitación para alfabetización 309

■ **La nueva fuerza laboral:** Capacitación para la diversidad 310
Desarrollo gerencial 310
Capacitación gerencial en el trabajo 312
Capacitación gerencial fuera del trabajo y técnicas de desarrollo 312

■ **Cuando usted trabaja por su cuenta:** Creación de su propio programa de capacitación 314
Administración del cambio y desarrollo organizacionales 316
Qué se debe cambiar 316
Superación de la resistencia al cambio: El proceso de cambio de Lewin 317
Cómo dirigir el cambio 318
Uso del desarrollo organizacional 319
Evaluación de las actividades de capacitación 321
Diseño del estudio 321
Efectos de la capacitación que pueden medirse 322
Resumen 324
Preguntas de análisis 324
Actividades individuales y de equipo 325
Ejercicio esperimental: Volando en cielos más amistosos 326
Un caso aplicado: Reinvención de la rueda en Apex Door Company 326
Seguimiento de un caso: Carter Cleaning Company 327
Caso para la traducción de la estrategia en políticas y prácticas de RH: el Hotel París 328

Capítulo 9 Administración y evalución del desempeño 335

Conceptos básicos en la administración y la evaluación del desempeño 336
Comparación entre la evaluación del desempeño y la administración del desempeño 336
¿Por qué administrar el desempeño? 336
Definición de las metas de los empleados y los estándares laborales 338

Introducción a la evaluación del desempeño 339
¿Por qué se evalúa el desempeño? 339
Evaluaciones realistas 340
El papel del supervisor 340
Pasos de la evaluación del desempeño 340

■ **La nueva fuerza laboral:** Evaluaciones del desempeño y la colaboración en sociedades conjuntas 341
Método de la escala gráfica de calificaciones 341
Método de clasificación alterna 344
Método de comparación por pares 344
Método de la distribución forzada 345
Método del incidente crítico 348
Formas narrativas 350
Escalas de estimación ancladas a conductas 350
Administración por objetivos 353
Evaluación del desempeño por computadora y por Internet 354
Una combinación de métodos 355

Evaluación del desempeño: problemas y soluciones 355
Problemas potenciales de la evaluación con escalas de calificación 355
Cómo evitar problemas en la evaluación 357
¿Quién debe hacer la evaluación? 359

■ **Conozca su ley laboral:** Evaluación del desempeño 360

La entrevista de evaluación 362
Tipos de entrevistas de evaluación 363
Cómo realizar la entrevista de evaluación 364
Evaluaciones en la práctica 366

Creación del proceso total de la administración del desempeño 366
Mejorar la productividad por medio del uso de sistemas de información para RH: el nuevo sistema de administración del desempeño de TRW 366

Resumen 367
Preguntas de análisis 368
Actividades individuales y de equipo 368
Ejercicio experimental: Calificar al profesor 369
Un caso aplicado: Evaluación de las secretarias en Sweetwater University 369
Seguimiento de un caso: Carter Cleaning Company 371
Caso para la traducción de la estrategia en políticas y prácticas de RH: el Hotel París 372

Capítulo 10 Administración de carreras 377

Los fundamentos de la administración de carrera 378
Las carreras en la actualidad 378
El desarrollo de carrera en la actualidad 379

Papeles en la planeación y el desarrollo de carrera 380
El papel del empleado 380
El papel del patrón 382

■ **Cuando usted trabaja por su cuenta:** Desarrollo de carrera para empleados 383
Iniciativas corporativas innovadoras para el desarrollo de carrera 385

Mejorar la productividad por medio del uso sistemas de información para RH: planeación y desarrollo de carrera 387
Administración de los ascensos y las transferencias 387
Toma de decisiones para los ascensos 387
Manejo de las transferencias 389
Enriquecimiento de la diversidad mediante la administración de carrera 389
Fuentes de sesgo y discriminación en las decisiones para ascender empleados 389
■ **Conozca su ley laboral:** Establecimiento de lineamientos claros para administrar los ascensos 390
Medidas para enriquecer la diversidad: perspectivas para las mujeres y los miembros de grupos minoritarios 391
Administración de carrera y compromiso del empleado 392
El nuevo contrato psicológico 392
Actividades de desarrollo de carrera orientadas hacia el compromiso 393
Jubilación 393
Resumen 396
Preguntas de análisis 396
Actividades individuales y de equipo 397
Ejercicio experimental: ¿A dónde voy... y por qué? 397
Un caso aplicado: La relación con el tutor se invierte 398
Seguimiento de un caso: Carter Cleaning Company 399
Caso para la traducción de la estrategia en políticas y prácticas de RH:el Hotel París 399
Apéndice del capítulo 10 402
Glosario del apéndice 418
Apéndice de casos en video parte III 419

Parte 4 Compensación o remuneración 421

Capítulo 11 Establecimiento de planes salariales estratégico 421

Factores básicos para determinar los rangos salariales 422
Aspectos legales de la remuneración 422
Influencia de los sindicatos en las decisiones relativas a la remuneración 425
■ **Conozca su ley laboral:** Algunas aplicaciones salariales especiales típicas 426
■ **La nueva fuerza laboral:** Globalización y diversidad: remuneración de los empleados en el extranjero 429
Equidad y su impacto en los rangos salariales 430
Establecimiento de tarífas salariales 431
Paso 1. La encuesta salarial 431
Paso 2. Valuación de puestos 433
Paso 3. Agrupación de puestos similares en escalafones salariales 438
Paso 4. Fijación de valor a cada escalafón salarial: las curvas salariales 438
Paso 5. Afinar los rangos salariales 439
Fijación de salarios para puestos gerenciales y profesionales 441
Remuneración de ejecutivos y gerentes 441
■ **Cuando usted trabaja por su cuenta:** Diseño de un plan salarial viable 442
Remuneración de empleados profesionales 444
Remuneración basada en las competencias 445
Introducción 445
¿Qué es la remuneración basada en las competencias? 445
¿Por qué utilizar la remuneración basada en las competencias? 446
La remuneración basada en las competencias en la práctica 447
Remuneración basada en las competencias: ventajas, desventajas y resultados 447
Otras tendencias en la remuneración 448

Las bandas anchas 448
Valor comparable 450
Vigilancia de los salarios ejecutivos por parte del consejo de administración 450
Mejorar la productividad por medio del uso de sitemas de información para RH: administración automatizada de la remuneración 451
Resumen 452
Preguntas de analisis 452
Actividades individuales y de equipo 453
Ejercicio experimental: Jerarquización de los administradores de su universidad 453
Un caso aplicado: Desigualdad en los salarios de Acme Manufacturing 454
Seguimiento de un caso: Carter Cleaning Centers 455
Caso para la traducción de la estrategia en políticas y prácticas de RH: el Hotel París 456
Apéndice del capítulo 11 461

Capítulo 12 Remuneración por desempeño e incentivos económicos 471

Dinero y motivación: introducción 472
Desempeño y remuneración 472
Motivación e incentivos 473
Terminología del pago por incentivos 474
■ **Conozca su ley laboral:** Incentivos 475
Programas de incentivos y reconocimiento para empleados individuales 475
Planes de trabajo a destajo 475
El pago por méritos como incentivo 476
Opciones de pagos por méritos 477
Incentivos para los empleados profesionales 478
Retribuciones basadas en el reconocimiento 478
Apoyo tecnológico para los programas de incentivos y de reconocimiento 480
Incentivos para vendedores 480
Plan salarial 480
Plan de comisiones 481
Plan combinado 481
Establecimiento de cuotas de ventas 482
Incentivos estratégicos de ventas 483
Planes de incentivos para equipos o grupos 484
Cómo diseñar incentivos para equipos 484
Ventajas y desventajas de los incentivos para equipos 485
Planes de incentivos para toda la empresa 485
Planes de reparto de utilidades 485
■ **Cuando usted trabaja por su cuenta:** Incentivos que pueden utilizar los supervisores 486
Plan de propiedad de acciones para los empleados (PPAE) 487
Plan Scanlon y otros planes de participación en las utilidades 487
Planes de participación en las utilidades 488
Planes de riesgo de remuneración variable 489
Incentivos para gerentes y ejecutivos 489
Incentivos a corto plazo: el bono anual 490
Incentivos de largo plazo 491
■ **La nueva fuerza laboral:** Incentivos de largo plazo para ejecutivos en el extranjero 493
Otros incentivos para ejecutivos 493
Estrategia y remuneración de ejecutivos 494
Diseño de programas eficaces de incentivos 494
Por qué fracasan los planes de incentivos 494
Cómo implantar planes de incentivos eficaces 495
Revelaciones de la investigación: el impacto de los incentivos económicos y no económicos 496

Los planes de incentivos en la práctica: Nucor 497
Resumen 498
Preguntas de análisis 498
Actividades individuales y de equipo 499
Ejercicio experimental: Motivación del personal de ventas de Express Auto 500
Un caso aplicado: Introducir (o no) el concepto de equipo en la remuneración 501
Seguimiento de un caso: Carter Cleaning Company 502
Caso para la traducción de la estrategia en políticas y prácticas de RH: el Hotel París 503

Capítulo 13 Prestaciones y servicios 509

El panorama actual de las prestaciones 510
Pagos por tiempo no laborado 512
Seguro de desempleo 512
Vacaciones y días festivos 513
■ **Conozca su ley laboral:** Vacaciones y días festivos 514
Licencia por enfermedad 515
Licencias por paternidad y la Ley de Licencias Médicas y Familiares 515
■ **Conozca su ley laboral:** Licencias 516
Pago por separación 519
Prestaciones complementarias por desempleo 520
Prestaciones de seguros 520
Indemnización para los trabajadores 520
Hospitalización, salud y seguros por discapacidad 521
Tendencias en el control de costos del cuidado de la salud 523
■ **Conozca su ley laboral:** Prestaciones para el cuidado de la salud 524
Cuidados de largo plazo 526
Seguros de vida 526
Prestaciones para trabajadores de tiempo parcial y eventuales 526
Prestaciones de la jubilación 527
Seguridad social 527
Planes de pensiones 527
Planeación de pensiones y la ley 529
Jubilación anticipada 530
Jubilación por fases y la fuerza laboral mayor 531
Mejorar la productividad por medio del uso de sistemas de información para RH: sistemas de administración de prestaciones 531
Prestaciones en servicios personales y para la familia 532
Servicios personales 532
Prestaciones para la familia 533
Otras prestaciones relacionadas con el trabajo 535
■ **La nueva fuerza laboral:** Las prestaciones para las parejas 536
Incentivos para ejecutivos 536
Programas flexibles de prestaciones 536
El enfoque tipo cafetería 538
Planes flexibles de trabajo 538
■ **Cuando usted trabaja por su cuenta:** Prestaciones y renta de empleados 539
Resumen 540
Preguntas de análisis 541
Actividades individuales y de equipo 541
Ejercicio experimental: Revisión del paquete de prestaciones 542
Un caso aplicado: Una huelga por prestaciones 542
Seguimiento de un caso: Carter Cleaning Company 543
Caso para la traducción de la estrategia en políticas y prácticas de RH: el Hotel París 544
Apéndice de Casos en video parte IV 550

Parte 5 Relaciones de los empleados 551

Capítulo 14 Ética, justicia y trato justo en la administración de RH 551

Ética y trato justo en el trabajo 552
El significado de *ética* 553
La ética y las leyes 554
Ética, trato justo y justicia 554
¿Qué determina una conducta ética en el trabajo? 555
Factores individuales 555
Factores organizacionales 557
La influencia del jefe 558
Políticas y códigos de ética 558
La cultura organizacional 559
■ **Cuando usted trabaja por su cuenta:** Etica en los negocios 560
Papel de la administración de recursos humanos en la promoción de la ética y de un trato justo 561
Actividades de la ética relacionadas con la administración de recursos humanos 561
Mejorar la productividad por medio del uso de sistemas de información para RH: *Cumplimiento de la ley Sarbanes Oxley* 564
¿Por qué tratar a los empleados con justicia? 564
Comportamiento injusto 565
¿Cuáles son las causas de un comportamiento injusto? 565
Lineamientos de justicia para los supervisores 565
Establecimiento de una comunicación bidireccional 566
Disciplina y privacidad de los empleados 566
Fundamentos de un proceso disciplinario equitativo y justo 566
■ **Cuando usted trabaja por su cuenta:** Disciplina de los empleados 567
■ **La nueva fuerza laboral:** Comparación de hombres y mujeres en una situación de disciplina 569
Proceso formal de apelaciones disciplinarias 569
Privacidad de los empleados 571
Manejo de los despidos 573
Separación voluntaria y despido injusto 573
Causas de los despidos 574
■ **Conozca su ley laboral:** Lista de malas conductas graves 575
Evitar demandas por despidos injustos 576
■ **Cuando usted trabaja por su cuenta:** Cómo evitar demandas por despidos injustos 578
Responsabilidad legal personal del supervisor 578
La entrevista de despido 579
Despidos temporales, recorte de personal y la ley de cierre de plantas 580
Adaptación a los recortes de personal y a las fusiones 584
Resumen 585
Preguntas de análisis 586
Actividades individuales y de equipo 586
Ejercicio experimental: ¿Aplicar o no la disciplina? 587
Un caso aplicado: ¿Debo despedir a mi mejor vendedor? 588
Seguimiento de un caso: Carter Cleanig Center 589
Caso para la traducción de la estratégia en políticas y de RH: EL HOTEL PARÍS 590

Capítulo 15 Relaciones laborales y negociaciones colectivas 595

El movimiento obrero 596
Breve historia del movimiento sindicalista de Estados Unidos 596
¿Por qué se organizan los trabajadores? 597
¿Qué quieren los sindicatos? 598
La AFL-CIO 599

Los sindicatos y las leyes 600
Periodo de un fuerte fomento: la ley Norris-LaGuardia (1932) y la Ley Nacional de Relaciones Laborales o Ley Wagner (1935) 600
Periodo de un fomento modificado, unido a la reglamentación: la Ley Taft-Hartley (1947) 602
■ **Cuando usted trabaja por su cuenta:** Empresarios y sindicatos de la nueva economía 604

La campaña y la elección sindical 604
Paso 1. Contacto inicial 605
Paso 2. Obtener las tarjetas de autorización 606
Paso 3. Celebrar una audiencia 607
Paso 4. La campaña 607
Paso 5. La elección 608
Cómo perder una elección de la NLRB 609
El papel del supervisor 610
Reglas relativas a la información y la convocatoria 611
Las elecciones para la descertificación: eliminación del sindicato 611
■ **Cuando usted trabaja por su cuenta:** El papel del supervisor en las actividades de sindicalización 612
■ **La nueva fuerza laboral:** Los sindicatos se globalizan 613

El proceso de las negociaciones colectivas 613
¿Qué es una negociación colectiva? 613
¿Qué significa buena fe? 614
El equipo de negociadores 614
Los temas de la negociación 615
Etapas de las negociaciones 615
Consejos para las negociaciones 615
Los puntos muertos, la mediación y las huelgas 617
El contrato 621

Querellas 621
Fuentes de las querellas 621
El procedimiento de las querellas 622
Lineamientos para manejar las querellas 622

El movimiento sindicalista hoy y en el futuro 624
Por qué está disminuyendo la afiliación sindical 624
¿Los sindicatos a la alza? 624
Empleados públicos y sindicatos 625
Organización de profesionales y empleados de oficina 625
Nuevas tácticas sindicales 626
Mejorar la productividad por medio del uso de sistemas de información para RH 626
Los sindicatos y los programas de participación de los empleados 627

Resumen 628
Preguntas de análisis 629
Actividades individuales y de equipo 629
Ejercicio experimental: 630
La campaña sindical en *Pierce U.* 630
Un caso aplicado: Medidas disciplinarias 631
Seguimiento de un caso: Carter Cleaning Center 632
Caso para la traducción de la estratégia en políticas de RH: el Hotel París

Capítulo 16 Seguridad y salud de los empleados 637
Por qué es importante la seguridad 638
Ley de seguridad ocupacional 639
Normas de la OSHA y el mantenimiento de registros 639
Inspecciones y emplazamientos 642
■ **Cuando usted trabaja por su cuenta:** Servicios gratuitos de seguridad y salud en el lugar para pequeños negocios 644
Obligaciones y derechos de los patrones y los empleados 644
Cómo evitar problemas con la OSHA 646
El papel de la alta gerencia en la seguridad 647
Qué puede hacer la alta gerencia 647
¿Qué provoca los accidentes? 648
Condiciones de inseguridad y otros factores relacionados con el trabajo 648
■ **Cuando usted trabaja por su cuenta:** El papel del supervisor en la prevención de accidentes 648
¿Qué provoca los actos inseguros? (La segunda causa básica de los accidentes) 652
Cómo prevenir accidentes 652
Disminución de las condiciones de inseguridad 652
■ **La nueva fuerza laboral:** Protección de los trabajadores vulnerables 654
Disminución de las conductas inseguras al hacer hincapié en la seguridad 654
Disminución de las conductas inseguras por medio de la selección y la colocación 654
Disminución de las conductas inseguras por medio de la capacitación 655
Disminución de las conductas inseguras por medio de la motivación:carteles, incentivos y reforzamiento positivo 655
■ **La nueva fuerza laboral:** Capacitación en seguridad para trabajadores hispanos 656
Uso de la seguridad basada en la conducta 657
Uso de la participación de los empleados 657
Realización de auditorías e inspecciones de seguridad y salud 658
Revelaciones de la investigación: sistemas de alto desempeño y seguridad 659
Control de los costos de indemnización de los trabajadores 659
Peligros para la salud en el centro laboral: problemas y remedios 660
El programa básico de higiene industrial 661
Exposición al asbesto en el trabajo 662
Mejorar la productividad por medio del uso de sistemas de información para RH: *Soluciones basadas en Internet para mejorar la seguridad* 662
Enfermedades infecciosas 663
Alcoholismo y abuso de sustancias prohibidas 663
Estrés, agotamiento y depresión 665
■ **Conozca su ley laboral:** Abuso de sustancias prohibidas en el centro de trabajo 666
Problemas de salud relacionados con las computadoras 668
Tabaquismo en el centro de trabajo 668
Violencia en el trabajo 669
Seguridad ocupacional 673
Prerrequisitos básicos de un plan de seguridad 673
Establecimiento de un programa básico de seguridad 674
Planes de evacuación 675
Seguridad de la empresa y privacidad de los empleados 676
Resumen 676
Preguntas de análisis 677
Actividades individuales y de equipo 678
Ejercicio experimental: ¿Qué tan segura es mi universidad? 678
Un caso aplicado: El nuevo programa de seguridad y salud 683
Seguimiento de un caso: Carter Cleaning Company 684
Caso para la traducción de la estratégia en políticas y prácticas de RH: el Hotel París 685

Capítulo 17 Administración global de recursos humanos 693
RH y la internacionalización de los negocios 694
Los desafíos globales 694
Cómo las diferencias entre los países afectan la ARM 694
Diferencias y similitudes en las prácticas de recursos humanos internacionales 698
Procedimientos de selección de personal 698
La finalidad de la evaluación del desempeño 698
Prácticas de capacitación y desarrollo 698
El uso de pagos por incentivos 698
■ **Cuando usted trabaja por su cuenta:** Comparación entre pequeños negocios: las prácticas de RH en Estados Unidos y China 699
Cómo implantar un sistema global de RH 699
Lograr que el sistema de RH global sea más aceptable 700
Desarrollo de un sistema global de RH más eficaz 701
Implantación del sistema global de RH 701
Estretegias para la administración de personal para la organización global 701
Personal internacional: ¿del país de origen o local? 701
Deslocalización 703
Valores de la administración y políticas internacionales de dotación de personal 704
Por qué fracasan las asignaciones de expatriados 705
Selección de gerentes expatriados 706
■ **La nueva fuerza laboral:** Envío de gerentes mujeres al extranjero 708
Capacitación y conservación de los empleados expatriados 709
Inducción y capacitación de empleados en asignaciones internacionales 709
Remuneración de empleados expatriados 710
■ **Cuando usted trabaja por su cuenta:** Establecimiento de un sistema global de pagos 712
Evaluación de los administradores expatriados 713
■ **Conozca su ley laboral:** Las responsabilidades de igualdad de oportunidades en el empleo de las empresas multinacionales 713
Relaciones laborales internacionales 714
Terrorismo, seguridad y RH global 714
Repatriación: problemas y soluciones 715
Mejorar la productividad por medio del uso de sistemas de información para RH:
Uso de SIRH globales 716
Resumen 716
Preguntas de análisis 718
Actividades individuales y de equipo 718
Ejercicio experimental: Un problema de impuestos para los empleados expatriados 719
Un caso aplicado: "Jefe, creo que tenemos un problema" 719
Seguimiento de un caso: Carter Cleaning Company se internacionaliza 720
Apéndice del capítulo 17 726
Apéndice del HRCI 726
Ventajas de la prueba por computadora 734
Apéndice de casos en video parte V 735
Video 9: Ética y trato justo en la administración de recursos humanos 735
Video 10: Administración de las relaciones laborales y las negociaciones colectivas 736
Video 11: Protección de la seguridad y la salud 736

Apéndices

Apéndice A **Aplicación de los contenidos de RH, de las competencias personales 737**
Apéndice B Casos detallados 745

Glosario 761
Créditos fotográficos 771
Índice onomástico 773
Índice analítico 785

PREFACIO

Administración de recursos humanos ofrece a los alumnos de cursos de administración de recursos humanos y a los administradores en activo una revisión detallada y completa de los conceptos y las técnicas esenciales de la administración de personal, en una forma fácil de leer y entender. Mientras esta nueva edición se imprime, siento con mayor convicción que cuando escribí la primera, que todos los administradores (y no sólo los de RH) necesitan bases firmes de los conceptos y las técnicas de la administración de recursos humanos y de personal para desempeñar su trabajo. Debido a que todos los gerentes tienen responsabilidades relacionadas con el personal, de nuevo escribí *Administración de recursos humanos*, decimoprimera edición, para todos los estudiantes de administración, no sólo para quienes algún día obtendrán el título de administrador de recursos humanos. Esta edición también se concentra en las aplicaciones prácticas que los administradores requieren para manejar sus responsabilidades relacionadas con recursos humanos. La publicación fue diseñada para ofrecer información precisa y fidedigna sobre la materia, pero no se escribió para ser fuente de asesoría profesional legal o de otro tipo.

No sólo yo, como autor, también todas las personas que participaron en la creación de este libro en los equipos de producción, ventas y editorial de Pearson Prentice Hall, nos sentimos muy orgullosos de lo que logramos. *Administración de recursos humanos* es uno de los libros de mayor venta en este mercado; además, muchos estudiantes de todo el mundo lo utilizan en varios idiomas, incluyendo inglés, francés, indonesio y ruso, así como en el chino tradicional y el simplificado.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA DECIMOPRIMERA EDICIÓN

Hemos conservado o modificado varias de las características conocidas de la décima edición.

Cuando usted trabaja por su cuenta: RH para gerentes de línea y empresarios

Dirigido en especial a los gerentes de línea y de pequeños negocios, el apartado *Cuando usted trabaja por su cuenta* indica a los administradores, por ejemplo cómo reclutar y capacitar a los nuevos empleados cuando su departamento de RH está demasiado ocupado para hacerlo; cómo evitar negligencias administrativas; cómo desarrollar un plan salarial y un programa de aplicación de pruebas funcional, y cómo crear un programa sencillo de capacitación.

Mejorar la productividad por medio del uso de sistemas de información para RH

Cada vez más, los gerentes de RH utilizan tecnología de información para apoyar los objetivos estratégicos de su empresa. Secciones especiales integradas denominadas *Mejorar la productividad por medio del uso de sistemas de información para RH*, a lo largo de los capítulos, ilustran la forma en la que los administradores manejan la tecnología para aumentar la productividad de RH. Por ejemplo, una sección del capítulo 6 explica la manera en que los gerentes usan sistemas de seguimiento de candidatos para reunir currículos por Internet y entonces aplicar pruebas y seleccionar candidatos en línea, así como descubrir talentos ocultos en los aspirantes.

Conozca su ley laboral

En la actualidad, prácticamente todas las decisiones de recursos humanos que toman los gerentes tienen implicaciones legales, hecho que subraya el Human Resource Certification Institute en sus exámenes, para que los candidatos a la certificación posean conocimientos sólidos de las leyes del empleo. Casi todos los capítulos de esta edición contienen uno o más apartados llamados *Conozca su ley laboral*. Por ejemplo, en el capítulo 6, este apartado explica lo que los gerentes de línea deben saber acerca de las leyes federales y estatales que determinan el modo en el que los patrones habrán de adquirir y utilizar la información antecedente de los candidatos y de los empleados. Lo anterior incluye, por ejemplo, la revelación y la autorización, la certificación, la entrega de copias de informes y la notificación de conductas negativas.

La nueva fuerza laboral

Puesto que la globalización y la diversidad son temas centrales de recursos humanos, el nuevo apartado *La nueva fuerza laboral* aborda tópicos especiales sobre la administración de una fuerza laboral diversa. Por ejemplo, el apartado del capítulo 6 (selección) explica los problemas de género en la aplicación de pruebas. Este apartado reemplaza al apartado más general *El nuevo centro laboral* de la décima edición.

RH estratégicos integrados

La naturaleza actual tan competitiva de los negocios determina que los gerentes de recursos humanos sean capaces de defender sus planes y contribuciones en términos estratégicos y medibles. Este libro de texto es el primero en proporcionar explicaciones e ilustraciones específicas y aplicables para el uso de dispositivos como el proceso de tablero de control (*HR Scorecard*), que se explica con detalle en el capítulo 3, con la intención de medir la eficacia de RH en el logro de los objetivos estratégicos de la firma. El seguimiento del caso "Hotel París" al final de cada capítulo, le proporciona a los lectores la práctica para aplicar la administración estratégica de recursos humanos. En el capítulo 1 se abordan los conceptos básicos de los RH estratégicos para quienes decidan no estudiar el capítulo 3.

¿QUÉ HAY DE NUEVO EN LA DECIMOPRIMERA EDICIÓN?

Las revisiones, la retroalimentación y la experiencia de los usuarios de la décima edición fueron muy favorables, de manera que mantuvimos el mismo esquema de los capítulos en la decimoprimera edición. Por lo tanto, pasar de la décima a la siguiente edición debe ser sencillo; por otro lado, en la página de Internet del libro estaremos publicando información para los profesores acerca de los aspectos específicos que se añadieron o eliminaron. Sin embargo, la undécima edición tiene varias mejoras importantes. El libro fue rediseñado; distribuimos el texto y los apartados para facilitar la lectura de las páginas, lo cual añadió alrededor de 60 páginas a la edición. Sin embargo, el número de palabras de cada capítulo es más o menos el mismo que en la edición anterior, la cual además incluía los ejemplos de la estrategia del Hotel París en el cuerpo de cada capítulo. Reescribí estos ejemplos en forma de casos, por lo que ahora aparecen al final de cada capítulo. También se añadieron otras tres mejoras:

Completamente actualizado

En primer lugar, actualicé por completo el material del libro. Usted encontrará cientos de *nuevos ejemplos, temas y referencias de investigación*. Del mismo modo, actualicé muchas de las *figuras y las tablas*.

Nuevos casos detallados en video

En segundo lugar, para ofrecer a los profesores un libro de texto más rico y flexible, se añadieron 11 nuevos casos de video, dos (o más) de los cuales aparecen al final de cada una de las cinco partes del libro, así como cinco nuevos casos detallados más extensos en un apéndice al final

del libro. Los *casos en video* ofrecen material para discutir en clase los 11 videos disponibles. Redacté cinco nuevos *casos detallados* para proporcionar a los estudiantes y a los profesores la oportunidad de discutir y aplicar los conceptos y las técnicas del libro al abordar temas más realistas basados en casos. Los encontrará al final de la obra en el apéndice B.

Nueva guía de estudio para los lineamientos de la SHRM

En tercer lugar, la SHRM (Society for Human Resource Management) publicó hace poco sus nuevos lineamientos para el currículo de RH. En resumen, contienen los objetivos y lineamientos recomendados por la SHRM para el currículo de administración de recursos humanos: contenidos relevantes, habilidades personales y conocimientos de negocios. Para que los profesores que deseen abordar uno o más de estos nuevos lineamientos, elaboré una nueva y única guía de estudio para la SHRM. Entre otras cuestiones, contiene los lineamientos de la SHRM, análisis y preguntas de casos que puede utilizar para cubrir los nuevos temas relevantes para los lineamientos, así como objetivos conductuales, lo cual aparece en el apéndice A, después del capítulo 17.

Observe que esta nueva guía de estudios para la SHRM es adicional al material para la certificación de la SHRM que se incluyó en la décima edición (y que aquí se incluye otra vez en el capítulo 17). La profesión de la administración de RH se está volviendo muy demandante. Para responder a las nuevas demandas, cientos de gerentes de RH han aprobado los exámenes de certificación del Human Resource Certification Institute (HRCI), obteniendo así el título de profesional en RH (PHR) y de alto profesional en RH (SPRH). Esta edición incluye otra vez en cada capítulo un *ejercicio relacionado con el HRCI* que los estudiantes pueden manejar para aplicar los conocimientos que adquirieron con el material de ese capítulo dentro del contexto del examen del HRCI, así como una lista detallada de los temas que se añaden en esos exámenes; también aparecen en el apéndice de los lineamientos del SHRM.

COMPLEMENTOS (EN INGLÉS)

Manual del instructor: Este complemento detallado ofrece un amplio apoyo. El manual del instructor incluye una guía para planear el curso y guías para cada capítulo. Las guías traen un esquema del capítulo, notas para las conferencias, respuestas a las preguntas de análisis, definiciones de los términos clave y referencias acerca de las figuras, las tablas, los casos y las diapositivas de PowerPoint del libro de texto. El manual además contiene una guía para los videos.

Archivo de reactivos para examen: El archivo de reactivos para examen contiene aproximadamente 110 preguntas por capítulo, ya sean de opción múltiple, de verdadero o falso, de respuesta corta o tipo ensayo. Para todas las preguntas encontrará respuestas sugeridas, niveles de dificultad, ayuda de AACSB y referencias del número de página.

Centro de recursos para el instructor (IRC) en CD: Este complemento permite que los instructores tengan acceso a un formato descargable del manual del instructor, el archivo de reactivos para examen y las diapositivas de PowerPoint. Asimismo, encontrará vínculos útiles para el estudiante y el instructor.

Videos en DVD: Los videos en DVD presentan filmaciones con temas de RH de *Administración de recursos humanos*, decimoprimera edición, para que los estudiantes los relacionen con los materiales del libro, como "Reclutamiento y colocación" y "Ernst y Young".

Sitio Web: La página de Internet de este libro, www.pearsoneducacion.net/dessler, contiene recursos valiosos, tanto para los estudiantes como para los profesores: entre ellas, diapositivas en español para el instructor y una guía de estudio en línea (en íngles) para el estudiante.

VangoNotes en formato MP3 (En inglés)

Los estudiantes pueden estudiar en cualquier lugar con VangoNotes, que son revisiones de los capítulos en formato MP3 descargable, que ofrecen breves segmentos de audio para cada capítulo:
Grandes ideas: las ideas fundamentales de cada capítulo.
Examen práctico: permite que los estudiantes sepan si necesitan estudiar más.
Términos clave: "Imágenes" de audio para repasar conceptos y términos clave.
Repaso rápido: una rápida sesión de ejercicios para resolver antes de los exámenes.
Los estudiantes pueden obtener mayor información en www.vangonotes.com.

RECONOCIMIENTOS

Aunque soy el único responsable del contenido de *Administración de recursos humanos*, quiero agradecer a varias personas su ayuda. En primer lugar, a los profesores que revisaron la décima edición y esta última:

Scott Boyar, *University of South Alabama*
Cynthia F. Cohen, *University of South Florida*
Larry Dionne, *Robert Morris College*
Kim Gower, *Virginia Commonwealth University*
Gundars Kaupins, *Boise State University*
P. C. Smith, *University of Tulsa*

Nuevamente estoy agradecido por el apoyo y la ayuda entregada de un gran equipo editorial de Pearson/Prentice Hall. David Parker, editor en jefe; Bob Horan, editor ejecutivo; Denise Vaughn, editora asistente; Judy Leale, editora administrativa senior, y Kelly Warsak, gerente de proyecto, junto con Winifred Sanchez de ICC Macmillan, Inc., trabajaron duro para lograr este libro del que todos estamos muy orgullosos. Gracias a Jodi Bassett, gerente de marketing senior, y al personal de ventas de Pearson, sin cuyos esfuerzos la obra sin duda se habría quedado en los libreros. Quiero agradecer a Jenny Sang, David Zhang y a sus colaboradores en Pearson International por todo su esfuerzo y eficacia al administrar la internacionalización del libro en Asia.

En casa, quiero reconocer el apoyo de mi esposa Claudia durante las muchas horas que pasé trabajando en esta edición. Mi hijo Derek, que con certeza sigue siendo el mejor gerente de personal que conozco y fuente de un enorme orgullo, y mi nuera Lisa siempre ocuparon mis pensamientos mientras trabajaba en estas páginas. Mi madre Laura fue todo el tiempo una gran fuente de apoyo y ánimo; se hubiera sentido muy orgullosa al ver este libro.

Capítulo 1

Introducción a la administración de recursos humanos

Hace varios años, el hotel Portman de Shangai era bueno, pero no excepcional. Las puntuaciones de satisfacción de los empleados y los huéspedes promediaban entre 70 y 80%. Sus finanzas también eran promedio.[1] Recientemente la empresa Ritz-Carlton adquirió el hotel, la cual, con su nuevo gerente general, Mark DeCocinis, se dispuso a convertirlo en una organización de elevada calidad. La estrategia para lograrlo consistía en mejorar drásticamente el servicio al cliente. DeCocinis sabía que los empleados del hotel eran cruciales en un esfuerzo de este tipo: "Somos un negocio de servicios y los servicios provienen únicamente de las personas". Él introdujo el sistema de recursos humanos de la empresa Ritz-Carlton. Sus esfuerzos dieron resultado. En los últimos años, el Portman Ritz-Carlton fue nombrado "El mejor empleador en Asia". En la actualidad, el hotel muestra un nivel de satisfacción de los empleados del 98%. •

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Explicar qué son los recursos humanos y cómo se relacionan con el proceso de administración.
2. Ofrecer al menos ocho ejemplos de las formas en que todos los gerentes pueden utilizar los conceptos y las técnicas de la administración de recursos humanos.
3. Ilustrar con ejemplos las responsabilidades de recursos humanos (RH) que tienen los gerentes de línea y de personal.
4. Proporcionar un buen ejemplo sobre el papel que tiene recursos humanos (RH) en la formulación y ejecución de la estrategia de la empresa.
5. Redactar un breve ensayo que aborde el siguiente tema: por qué las medidas y la medición son cruciales para los gerentes de RH de la actualidad.
6. Hacer una descripción general del plan de este libro.

El principal propósito de este capítulo consiste en proporcionarle un panorama introductorio sobre la administración de recursos humanos y las razones por las que ésta es importante para los gerentes. Veremos que las actividades de administración de recursos humanos, tales como la contratación, la capacitación, la remuneración o la compensación, la evaluación y el desarrollo del personal, forman parte del trabajo de todo gerente. También aprenderemos que la administración de recursos humanos es una función de negocios especializada y que regularmente cuenta con su propio gerente de recursos humanos o de "RH". Los principales temas que se cubrirán incluyen los puestos gerenciales de la administración de recursos humanos, las tendencias globales y competitivas que afectan dicha administración y las formas en que los gerentes utilizan métodos modernos de administración de recursos humanos para crear empresas y sistemas de trabajo de alto desempeño.

❶ Explicar qué son los recursos humanos y cómo se relacionan con el proceso de administración.

LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL TRABAJO

¿Qué es la administración de recursos humanos?

proceso de administración
Las cinco funciones básicas: planeación, organización, integración, dirección y control.

La mayoría de los expertos coinciden en que hay cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan: la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control. En conjunto, estas funciones representan el **proceso de administración**. Algunas de las actividades específicas de cada función son:

- ***Planeación.*** Establecer metas y normas; elaborar reglas y procedimientos; desarrollar planes y pronósticos.
- ***Organización.*** Asignar una tarea específica a cada subordinado; establecer departamentos; delegar funciones en los subordinados; determinar canales de autoridad y comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados.
- ***Integración.*** Determinar qué tipo de personal se debe contratar, reclutar a posibles empleados, seleccionarlos, establecer normas de desempeño para ellos, remunerarlos, evaluar su desempeño, asesorarlos, capacitarlos y hacer que se desarrollen.
- ***Dirección.*** Encargarse de que otros cumplan su trabajo, mantener un buen estado de ánimo y motivar a los subordinados.
- ***Control.*** Establecer normas como cuotas de ventas y estándares de calidad con niveles de producción; comparar el desempeño real con esos estándares, y tomar las medidas correctivas necesarias.

administración de recursos humanos (ARH)
Las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir los aspectos relativos al "personal" o los recursos humanos, que competen a un puesto de la organización e incluyen el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación.

En este libro nos enfocaremos en una de esas funciones: la integración que comprende la administración de personal o la función de la *administración de recursos humanos* (ARC). La **administración de recursos humanos** es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia. Por lo tanto, los temas que analizaremos deben proporcionarle los conceptos y las técnicas que necesita para desempeñar los asuntos relacionados con el personal o "las personas" de su puesto administrativo. Éstos incluyen:

- *Realizar análisis de los puestos* (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado)
- *Planear las necesidades de personal* y *reclutar* a los candidatos para los puestos
- *Seleccionar* a los candidatos para los puestos
- *Orientar y capacitar* a los nuevos empleados
- *Administrar los sueldos y salarios* (remunerar a los empleados)
- *Proporcionar incentivos y prestaciones*
- *Evaluar el desempeño*
- *Comunicar* (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- *Capacitar y desarrollar* a los gerentes
- *Crear un compromiso en los empleados*

Lo que un gerente debe saber respecto a:

- La igualdad de oportunidades y la acción afirmativa
- La salud y la seguridad de los empleados
- El manejo de los conflictos individuales y colectivos, así como las relaciones laborales

¿Por qué la administración de recursos humanos es importante para los gerentes?

¿Por qué todos estos conceptos y técnicas son importantes para los gerentes? Tal vez es más fácil contestar la pregunta con una lista de los errores referentes al personal, que usted *no* querrá cometer cuando administre. Por ejemplo:

- Contratar a la persona equivocada para un puesto
- Tener una alta rotación de empleados
- Que su personal no haga su mejor esfuerzo
- Perder tiempo en entrevistas inútiles
- Que su empresa sea demandada por acciones discriminatorias
- Que su compañía sea acusada de prácticas inseguras de acuerdo con las leyes federales de seguridad laboral
- Que sus empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales respecto a los de otros empleados de la empresa
- Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento
- Cometer cualquier práctica laboral injusta

El estudio cuidadoso de este libro le ayudará a evitar errores como éstos y, lo más importante, le servirá para obtener resultados por medio del personal. Recuerde que usted, como gerente, podría hacer todo bien: elaborar excelentes planes, preparar organigramas claros, establecer líneas modernas de montaje y utilizar sofisticados controles contables, y, sin embargo, fracasar como gerente al contratar al personal incorrecto o al no lograr motivar a sus subordinados. Por otro lado, muchos administradores —presidentes, generales, gobernadores o supervisores— han tenido éxito incluso con planes, organizaciones o controles inadecuados. Triunfaron porque tuvieron el don de contratar a las personas indicadas para los puestos correctos y porque supieron motivar, evaluar y desarrollar a dichas personas. A medida que lea este libro, recuerde que la meta principal de la administración es *obtener resultados* y que, como gerente, tendrá que obtenerlos por medio del personal. El presidente de una empresa lo resumió de la siguiente manera:

> Durante muchos años se ha dicho que el capital de una industria en desarrollo es el cuello de botella. Creo que ya no es así. Pienso que la fuerza de trabajo y la incapacidad de la empresa para reclutar y mantener una buena mano de obra es lo que constituye el cuello de botella de la producción. No conozco ningún proyecto importante, respaldado por buenas ideas, vigor y entusiasmo, que se haya detenido por falta de dinero. Conozco industrias cuyo crecimiento se ha visto entorpecido o se ha detenido, en parte, porque son incapaces de mantener una fuerza laboral eficiente y entusiasta; creo que esto será aún más válido en el futuro.[2]

A continuación veremos que, en una mayor competencia global, los avances tecnológicos y la naturaleza cambiante del trabajo demuestran que la afirmación anterior en ningún momento de la historia ha sido tan veraz como en la actualidad.

Aspectos del personal de línea y del personal administrativo (de staff) en la administración de recursos humanos

2 Ofrecer al menos ocho ejemplos de las formas en que los gerentes pueden utilizar los conceptos y las técnicas de la administración de recursos humanos.

En cierto sentido, todos los gerentes son administradores de recursos humanos, pues todos participan en actividades como reclutar, entrevistar, seleccionar y capacitar. Sin embargo, la mayoría de las empresas también cuentan con departamentos de recursos humanos con sus propios gerentes. ¿De qué manera las obligaciones de este gerente y de su personal se relacionan con las obligaciones de los gerentes de "línea" de recursos humanos? Respondamos esta pregunta a partir de una breve definición de la autoridad de línea frente a la autoridad de RH.

autoridad
El derecho de tomar decisiones, dirigir el trabajo de otros y dar órdenes.

La **autoridad** es el derecho de tomar decisiones, dirigir el trabajo de otros y dar órdenes. En la administración, por lo general, se distingue a la autoridad de línea y a la autoridad de staff.

La autoridad de línea otorga al gerente el derecho de dar órdenes.

La **autoridad de línea** otorga a los gerentes el derecho (o la autoridad) de *dar órdenes* a otros gerentes o empleados, y crea una relación entre superior y subordinado. La **autoridad de staff** le confiere al gerente el derecho (la autoridad) de *asesorar* a otros gerentes o empleados; además, crea una relación de asesoría. Los **gerentes de línea** poseen autoridad de línea. Los **gerentes de personal** poseen autoridad de *staff*, y por lo general no pueden dar órdenes hacia abajo de la estructura jerárquica (con excepción de sus propios departamentos).

En su uso popular, los gerentes asocian a los gerentes de línea con funciones administrativas (como las ventas o la producción) que la empresa necesita. Los gerentes de personal dirigen departamentos que brindan apoyo o asesoría, tales como compras, administración de recursos humanos y control de calidad. Esta diferencia tiene sentido siempre y cuando el departamento de "personal" otorgue, de hecho, asesoría. No obstante, estrictamente hablando, no se trata del departamento que está a cargo de la persona o que su nombre determine si el gerente a cargo es de línea o de staff, sino de la naturaleza de la relación. El gerente de línea puede dar órdenes; el gerente de personal, asesorar.

Los gerentes de recursos humanos poseen una función de staff. Ellos ayudan y asesoran a los gerentes de línea en áreas como reclutamiento, contratación y remuneración. No obstante, los gerentes de línea también tienen obligaciones de recursos humanos.

autoridad de línea
La autoridad que ejerce un gerente de RH cuando dirige las actividades de las personas en su departamento y en las áreas de servicios (como la cafetería de la planta).

autoridad de staff
La autoridad de staff otorga al gerente el derecho (la autoridad) de asesorar a otros gerentes o empleados.

gerente de línea
Gerente autorizado a dirigir el trabajo de sus subordinados y responsable de la realización de las tareas de la empresa.

gerente de personal
Gerente que ayuda y asesora a los gerentes de línea.

Responsabilidades de recursos humanos de los gerentes de línea

La administración directa del personal siempre ha sido parte integral de las responsabilidades de todo gerente de línea, desde el presidente hasta el supervisor del nivel más bajo. Por ejemplo, una importante empresa describe las obligaciones de sus supervisores de línea, para una administración eficaz de recursos humanos, bajo los siguientes títulos generales:

1. Colocar a la persona indicada en el puesto correcto
2. Iniciar a los empleados nuevos dentro de la organización (inducción)
3. Capacitar a los empleados para realizar trabajos que son nuevos para ellos
4. Mejorar el desempeño laboral de cada persona
5. Lograr una cooperación creativa y desarrollar buenas relaciones laborales
6. Interpretar las políticas y los procedimientos de la empresa
7. Controlar los costos laborales
8. Desarrollar las habilidades de cada persona
9. Fomentar y mantener el buen estado de ánimo del departamento
10. Proteger la salud y la situación física de los empleados

En las organizaciones pequeñas, los gerentes de línea pueden cumplir sin ayuda todas estas obligaciones relacionadas con el personal. Sin embargo, a medida que crece la empresa, necesitan ayuda, conocimientos especializados y asesoría de un personal de recursos humanos independiente. El departamento de recursos humanos proporciona esta ayuda especializada.

Responsabilidades del gerente de recursos humanos

Para brindar dicha ayuda especializada, el gerente de recursos humanos realiza tres funciones:

1. ***Una función de línea.*** El gerente de recursos humanos dirige las actividades del personal en su propio departamento y en las áreas de servicios relacionadas (como la cafetería de la planta). En otras palabras, ejerce autoridad de línea dentro del departamento de RH. Puesto que por lo general no tienen autoridad fuera de su departamento, a

autoridad implícita
La autoridad que ejerce un gerente de RH, en virtud de que los demás saben que tiene acceso a la alta gerencia (en áreas como las pruebas y la acción afirmativa).

control funcional
La autoridad que ejerce un gerente de RH como coordinador de las actividades del personal.

menudo ejercen una **autoridad implícita**, debido a que los gerentes de línea saben que el gerente de recursos humanos comunica a la alta gerencia aspectos como las pruebas y la acción afirmativa.

2. ***Una función de coordinación.*** Los gerentes de recursos humanos también coordinan las actividades del personal, responsabilidad que con frecuencia se conoce como **autoridad funcional** (o control funcional). Aquí el gerente actúa como "el brazo derecho del ejecutivo máximo" para asegurarse de que los gerentes de línea pongan en marcha las políticas y las prácticas de recursos humanos de la empresa (por ejemplo, cumplir sus políticas contra el acoso sexual).
3. ***Funciones de personal (ayudar y asesorar).*** Ayudar y asesorar a los gerentes de línea es el núcleo del trabajo del gerente de recursos humanos. El gerente *asesora* al director general para que comprenda mejor los aspectos relacionados con el personal y la planeación estratégica. RH *ayuda* a contratar, capacitar, evaluar, recompensar, aconsejar, ascender y despedir a los empleados. Asimismo, administra los distintos programas de prestaciones (seguros médicos y contra accidentes, jubilación, vacaciones, etcétera); ayuda a que los gerentes de línea cumplan las leyes relativas a la igualdad en el empleo y la seguridad laboral; además, juega un papel importante en el manejo de las querellas y las relaciones laborales. Asimismo, desempeña el papel de *innovador* al proporcionar información actualizada sobre las tendencias actuales y los nuevos métodos para aprovechar mejor a los empleados o los recursos humanos de la compañía. También funge como **defensor de los empleados** al ayudar a definir la manera en que la gerencia debe tratarlos.

defensor de los empleados
RH debe asumir la responsabilidad de definir con claridad el trato que la administración debe dar a los empleados, de asegurarse que cuenten con los mecanismos necesarios para oponerse a prácticas injustas y de representar sus intereses dentro del marco de la obligación fundamental que tiene con la alta gerencia.

El tamaño del departamento de recursos humanos refleja el tamaño de la empresa. En las compañías muy grandes es común encontrar un organigrama como el de la figura 1-1, el cual incluye un grupo completo de especialistas para cada función de RH. En el otro extremo, el equipo de recursos humanos de un pequeño fabricante podría contar con sólo cinco o seis miembros; en consecuencia, su organigrama sería similar al de la figura 1-2. En *general*, hay un empleado de recursos humanos por cada 100 empleados de la empresa.

Algunos ejemplos de puestos de administración de recursos humanos son:

- ***Reclutadores.*** Buscan aspirantes calificados para los puestos.
- ***Coordinadores de igualdad de oportunidades en el empleo*** (*EEOC*, por las siglas de Equal Employment Opportunity Commission)**.** Investigan y resuelven quejas relacionadas con la EEOC, examinan las prácticas de la organización en busca de potenciales violaciones, a la vez que recopilan y presentan informes de EEOC.
- ***Analistas de puestos.*** Reúnen y examinan información sobre los empleos para preparar descripciones de puestos.
- ***Gerentes de compensaciones.*** Desarrollan planes de remuneración y manejan el programa de prestaciones para los empleados.
- ***Especialistas en capacitación.*** Planean, organizan y dirigen las actividades de capacitación.
- ***Especialistas en relaciones laborales.*** Asesoran a la administración sobre los aspectos de las relaciones entre sindicato y empresa.

Cooperación entre la gerencia de línea y la gerencia de RH: Un ejemplo

3 Ilustrar con ejemplos las responsabilidades de recursos humanos que tienen los gerentes de línea y de personal (RH).

Puesto que tanto los gerentes de línea como los de recursos humanos tienen responsabilidades de recursos humanos, es útil preguntarse: "¿Exactamente cuáles obligaciones de RH tienen los gerentes de línea y cuáles los gerentes de personal?". No hay una sola división de responsabilidades que pueda aplicarse a todas las organizaciones, pero es posible hacer algunas generalizaciones.

La generalización más importante es que la relación suele ser de cooperación. Por ejemplo, al reclutar y contratar, el gerente de línea describe los requisitos que los empleados deben cubrir para puestos específicos. Luego entra en acción el equipo de recursos humanos, que desarrolla fuentes de aspirantes calificados y realiza entrevistas iniciales; además, aplica las pruebas apropiadas y después envía a los mejores aspirantes con el gerente de línea, quien los entrevista y selecciona a los que desea. Durante la capacitación, el gerente de línea nuevamente describe lo que espera que los empleados sean capaces de hacer. Luego, el equipo de recursos humanos diseña un programa de capacitación, que es aplicado (regularmente) por el gerente de línea.

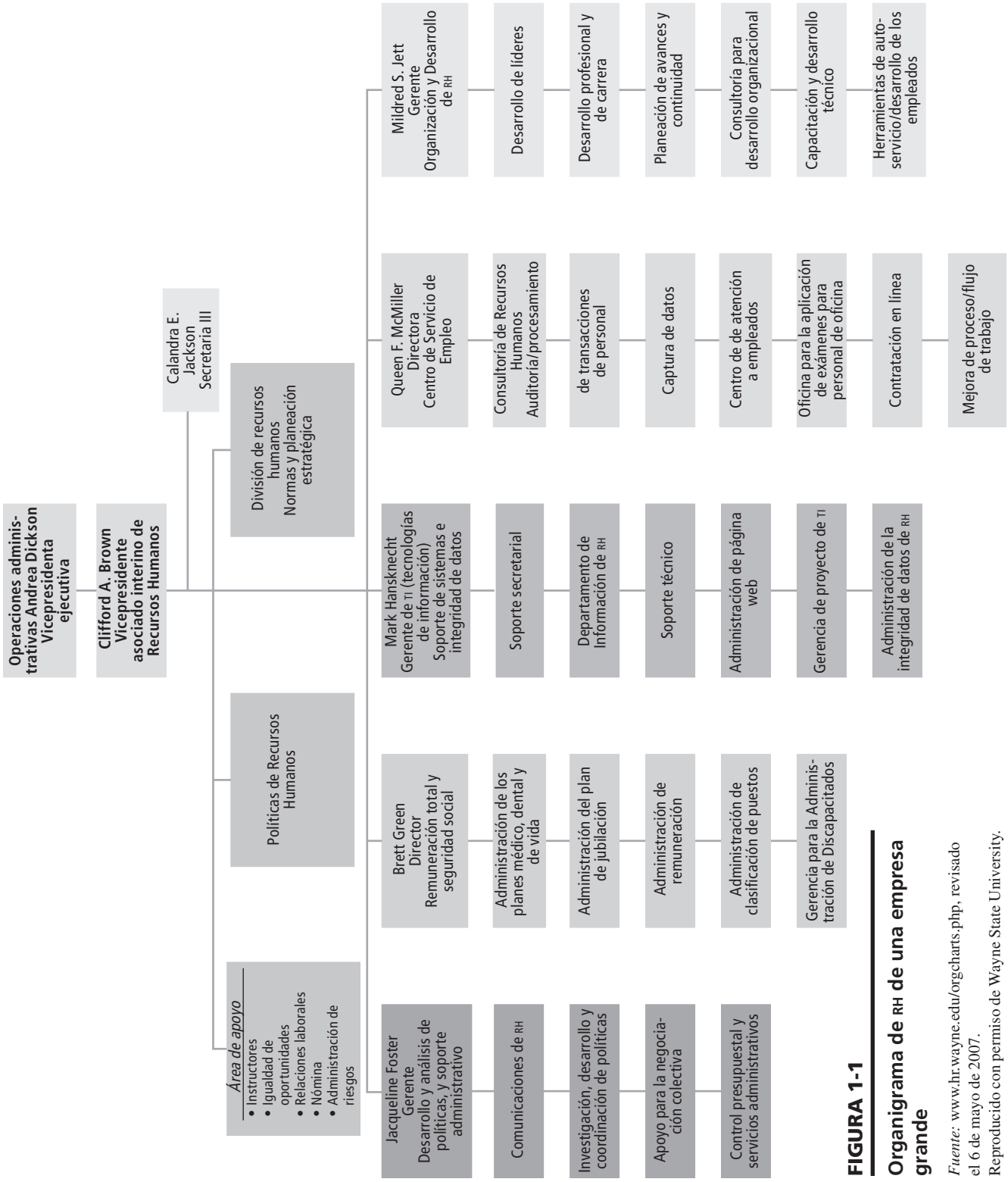


FIGURA 1-1

Organigrama de RH de una empresa grande

Fuente: www.hr.wayne.edu/orgcharts.php, revisado el 6 de mayo de 2007.
Reproducido con permiso de Wayne State University.

FIGURA 1-2

Organigrama de RH (empresa pequeña)

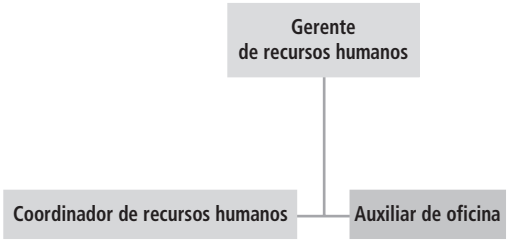
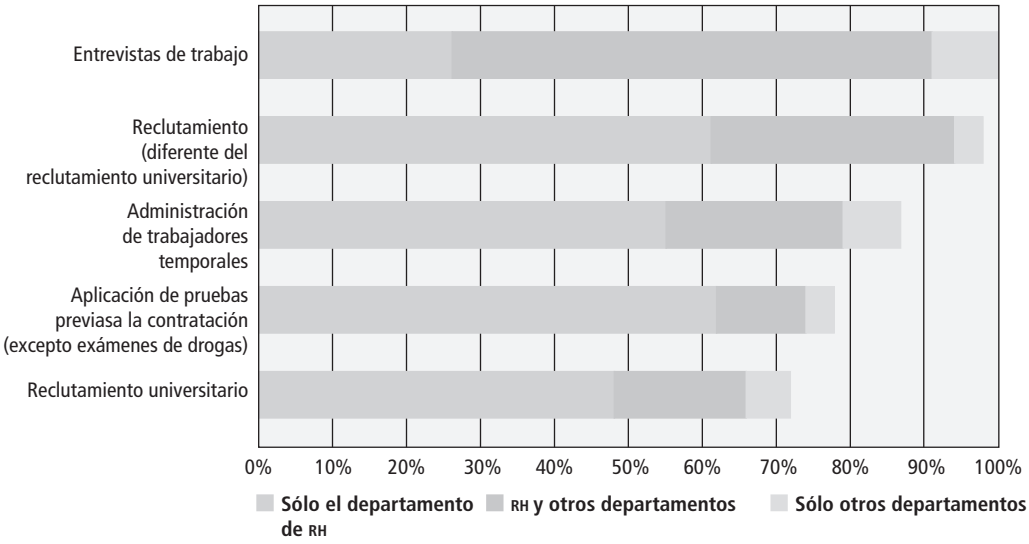


FIGURA 1-3

Empleo y reclutamiento: ¿quién se encarga? (Porcentaje de todos los patrones)

Fuente: HR MAGAZINE, BNA/*Society for Human Resource Management,* 2002. Reproducido con permiso a través de Copyright Clearance Center.



Nota: *la longitud de las barras representa la prevalencia de la actividad entre todos los patrones encuestados*

Algunas actividades son exclusivas de RH. Por ejemplo, el 60% de las empresas asignan al departamento de recursos humanos la responsabilidad exclusiva de realizar las pruebas previas a la contratación, el 75% le atribuyen el reclutamiento universitario y el 80% le adjudican la administración de las prestaciones. No obstante, los patrones (empleadores) dividen la mayoría de las actividades, como las entrevistas de trabajo, la evaluación del desempeño, la capacitación de habilidades, la descripción de puestos y los procedimientos disciplinarios, entre RH y los gerentes de línea.[3]

La figura 1-3 muestra la típica sociedad entre RH y la gerencia de línea. Por ejemplo, aproximadamente en el 25% de las empresas RH se encarga de forma exclusiva de las entrevistas, pero en alrededor del 60% de las compañías el departamento de RH y otros departamentos de contratación intervienen en ese proceso.

En resumen, la administración de recursos humanos forma parte del trabajo de todo gerente. No importa si usted es supervisor de primera línea, gerente intermedio o presidente, si es gerente de producción o administrador de una entidad (o gerente de RH), para obtener resultados requiere de personas comprometidas, así como sólidos conocimientos funcionales de los conceptos y las técnicas de administración de recursos humanos que se enseñan en este libro.

De gerente de línea a gerente de RH

Otra razón para aprender los contenidos de este libro es que probablemente algún día usted ocupará, de manera planeada (o no planeada), el puesto de gerente de recursos humanos. Una encuesta realizada por el Center for Effective Organizations, de la University of Southern California, mostró que aproximadamente una cuarta parte de los grandes negocios estadounidenses designan a gerentes sin experiencia en RH como sus más altos ejecutivos de administración de

recursos humanos. Algunas de las razones de esto son el hecho de que tal vez a estas personas les resulte más fácil dar un énfasis más estratégico a los esfuerzos de administración de recursos humanos de las empresas y la posibilidad de que quizás en ocasiones estén mejor equipadas para integrar los esfuerzos de RH de la compañía con el resto del negocio.[4] Es frecuente que las organizaciones asciendan a sus ejecutivos de línea en la escalera corporativa a través de RH. Por ejemplo, después de pasar casi un año y medio como director de recursos humanos de Wal-Mart, la firma ascendió a Lawrence Jackson a su división de compras internacionales.[5]

Sin embargo, la mayoría de los altos ejecutivos de RH sí cuentan con experiencia previa en esa área. Alrededor del 80% de los individuos que participaron en una encuesta ascendieron trabajando en RH.[6] Aproximadamente el 37% de ellos laboró en integración/reclutamiento, por lo que participaron sobre todo en actividades como el reclutamiento y la selección de empleados. El 30% se desempeñó en relaciones laborales (sindicato-administración); el 27%, en capacitación y desarrollo. Aproximadamente el 17% de estos ejecutivos de RH habían obtenido el título de alto profesional en recursos humanos (APRH) por parte del Human Resource Certification Institute y el 13% eran profesionales certificados en recursos humanos (PRH).

EL ENTORNO CAMBIANTE DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En la actualidad se presentan cambios que exigen que los gerentes de recursos humanos jueguen un papel cada vez más importante en la administración de las empresas. Esos cambios o tendencias abarcan la globalización, así como las modificaciones en la naturaleza del trabajo y la tecnología.

Tendencia a la globalización

globalización
La tendencia de las empresas a expandir sus ventas, propiedad y/o manufactura a nuevos mercados en el extranjero.

La **globalización** es la tendencia de las empresas a expandir sus ventas, propiedad y/o manufactura a nuevos mercados en el extranjero. Sony, Apple, Zara, Nike y Mercedes Benz son compañías que venden sus productos en todo el mundo. Toyota produce Camrys en Georgetown, Kentucky; Dell fabrica computadoras en China. A la vez, la producción y los mercados globalizados le dan un mayor sentido a la *propiedad* globalizada. A principios de 2006, una empresa ubicada en Dubai intentó, sin éxito, adquirir una compañía que administra varios puertos estadounidenses, pero desistió después de que el Congreso no se lo permitió.

Las empresas se expanden al extranjero por varias razones. La *expansión de ventas* es una de ellas. De este modo, recientemente Google difundió su presencia en China cuando inició su servicio de mensajes instantáneos Google China en ese país. Wal-Mart está abriendo tiendas en América del Sur. Dell, sabiendo que en poco tiempo China se convertirá en el segundo mercado más grande de computadoras personales, construye decididamente plantas y realiza ventas en esa nación.

Las empresas también se expanden al extranjero por otras razones. Algunos fabricantes buscan *nuevos productos* y servicios extranjeros para vender, así como formas para *disminuir los costos de mano de obra*. De este modo, los fabricantes de ropa de Florida diseñan y cortan las telas en Miami y luego las envían a Centroamérica para maquilar los productos, pues los costos de mano de obra son relativamente bajos. En ocasiones la expectativa de *formar sociedades* es lo que motiva a las firmas a hacer negocios con sus pares extranjeras. Hace varios años IBM vendió su división de PC a la empresa china Lenovo, en parte para establecer lazos más firmes con el próspero mercado chino. Sin importar cuál sea la razón, en la actualidad hacer transacciones a nivel internacional es un gran negocio. Por ejemplo, el valor total de las importaciones de Estados Unidos aumentó de 799 millones de dólares en 1994 a 135 *mil millones* recientemente; las exportaciones se incrementaron de 702 millones de dólares a 88 mil millones en el mismo periodo.

Implicaciones de la globalización Para la gente de negocios, la característica esencial de la globalización es la siguiente: mayor globalización significa más competencia; más competencia significa mayor presión para ser "de clase mundial", esto es, disminuir los costos, lograr que los empleados sean más productivos y hacer las cosas mejor y a un menor costo. Un experto lo define así: "Lo más importante es que la creciente integración de la economía mundial en un

Muchos productos, como estas computadoras Dell, se producen en todo el mundo.

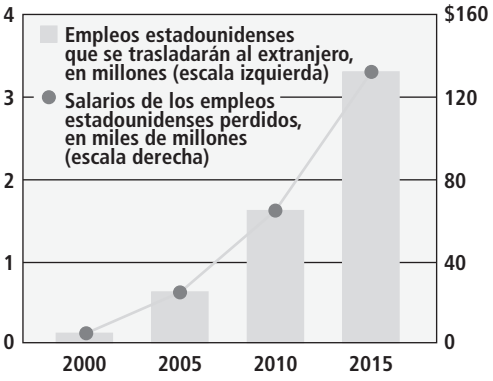
enorme mercado único está incrementando la intensidad de la competencia en un amplio rango de industrias de manufactura y de servicios".[7]

Debido a esto, la globalización conlleva tanto beneficios como amenazas. Para los consumidores implica precios más bajos y mayor calidad en prácticamente cualquier cosa, desde computadoras hasta automóviles y viajes aéreos, pero al mismo tiempo conlleva la posibilidad de un trabajo más arduo y quizás empleos menos seguros. (La *subcontratación del trabajo-outsourcing-*, que empleados extranjeros realicen los trabajos que, por ejemplo, los estadounidenses antes hacían, es una de estas amenazas. Por ejemplo, IBM trasladó varios cientos de empleos de análisis de sistemas al extranjero. La figura 1-4 muestra que, entre 2005 y 2015, es probable que alrededor de 3 millones de empleos estadounidenses, desde auxiliares de oficina y puestos de cómputo hasta administrativos, de ventas e incluso legales, serán desempeñados por extranjeros.)[8] Para los propietarios de los negocios, la globalización implica beneficios, como llegar a millones de nuevos consumidores, pero también la gran amenaza de enfrentar a nuevos y poderosos competidores globales en su país.

Así pues, tanto los empleados como las empresas deben trabajar con mayor empeño y mayor inteligencia que antes de la globalización.[9] Más adelante, en este capítulo y en este libro, entenderemos la forma en que la administración de recursos humanos ayuda a los trabajadores y a las empresas a lograr este objetivo.

FIGURA 1-4

Éxodo de empleos: estimación de la pérdida de empleos y salarios



Fuente: Michael Schroeder, "Status Fight Exodus of Jobs", *Wall Street Journal*, 3 de junio de 2003, p. 84. Reproducido con permiso de Dow Jones & Co. Inc. a través de Copyright Clearance Center.

Tendencias tecnológicas

Zara, el vendedor al detalle español, no necesita de los costosos inventarios que abruman a competidores como The Gap. Zara opera su propia red de distribución internacional por medio de Internet, vinculada con las cajas registradoras de sus tiendas en todo el mundo. Esto le permite supervisar de manera continua las ventas de cada tienda. Cuando su centro de operaciones en España ve que una prenda "vuela" de una tienda, el sistema computarizado de fabricación de Zara entra en acción: tiñe la tela requerida, corta y fabrica el artículo, y lo envía con rapidez a esa tienda en unos cuantos días.

Al igual que Zara, pocas personas o empresas hacen sus negocios como hace tres o cuatro años. Ahora utilizamos asistentes digitales personales (PDA, por sus siglas en inglés) para comunicarnos con la oficina, para planear viajes, para administrar dinero, así como para fabricar y pedir computadoras nuevas personalizadas en línea. Las compañías usan comunidades virtuales en línea para aumentar su eficiencia. Por ejemplo, para cerrar el trato de un barco de 300 millones de dólares, Lockheed-Martin estableció un entorno de diseño virtual con aproximadamente 200 proveedores internacionales por medio de un Internet privado, que era externo a los accesos cibernéticos de cada una de las empresas.

Tendencias en la naturaleza del trabajo

Una de las implicaciones es que la tecnología también ha tenido un enorme impacto en la forma de trabajar de la gente, así como en las habilidades y la capacitación que necesitan los trabajadores de hoy.

Empleados de alta tecnología Por ejemplo, el operador calificado Chad Toulouse ilustra al obrero moderno. Después de un curso de capacitación de 18 semanas, este antiguo estudiante universitario trabaja ahora como líder de equipo en una planta en la que aproximadamente el 40% de las máquinas son automáticas. En plantas más antiguas, los operadores controlaban de forma manual las máquinas que cortaban trozos de metal para fabricar partes de motores. En la actualidad, Chad y su equipo pasan gran parte de su tiempo escribiendo comandos en máquinas computarizadas que hacen piezas de precisión para productos como bombas de agua. Al igual que otros operadores modernos, él recibe más de 45,000 dólares al año (incluyendo las horas extra).[10] Como señala la Perspectiva Ocupacional Trimestral del gobierno estadounidense, "la manufactura que requiere de muchos conocimientos de alta tecnología en industrias como la aeroespacial, las computadoras, las telecomunicaciones, la de los aparatos electrónicos para el hogar, la de los productos farmacéuticos y la de los instrumentos médicos" está reemplazando a los trabajadores en las industrias del acero, el caucho, los textiles y los automóviles.[11]

Muchos obreros ya no realizan un arduo trabajo físico con maquinaria como ésta; en su lugar, Chad Toulouse pasa la mayor parte de su tiempo como líder de su equipo tecleando comandos en máquinas computarizadas.

Empleos de servicio La tecnología no es la única tendencia que impulsa el cambio rápido. Actualmente, más de dos terceras partes de la fuerza laboral estadounidense se dedican a la producción, así como a la entrega de servicios y no de productos. Entre 2004 y 2014, los casi 19 millones de nuevos empleos que se crearán en Estados Unidos pertenecerán a los servicios, no a las industrias productoras de bienes.[12]

Lo anterior se debe a varias cosas.[13] Dada la competencia global, más empleos de manufactura se están trasladando a países con salarios bajos. Por ejemplo, Levi Strauss, uno de los principales fabricantes de ropa de Es-

tados Unidos, cerró la última de sus plantas estadounidenses hace algunos años. También ha habido un drástico incremento en la productividad, que permite a los fabricantes producir más con menos trabajadores. Justo a tiempo, las técnicas de manufactura vinculan con mayor precisión los programas diarios de fabricación con la demanda de los clientes, con lo que se reducen los tiempos muertos del sistema y las necesidades de inventario. A medida que los fabricantes integran los pedidos de los clientes por Internet con sistemas de manufactura en tiempo real, la programación se vuelve más precisa. Cada vez más fabricantes se están asociando con sus proveedores para crear cadenas de suministro integradas. Por ejemplo, cuando un cliente solicita una computadora Dell, el mensaje de Internet que informa a la línea de armado de Dell que necesita producir el pedido, también indica a la pantalla de video y al teclado de los fabricantes que deben avisar a UPS que recoja las partes en un momento específico. El efecto neto es que los fabricantes eliminan tiempo perdido e ineficiencias de todo el sistema de producción, lo que permite que las empresas fabriquen más productos con menos empleados. Así pues, en Estados Unidos y en gran parte de Europa los empleos de manufactura están disminuyendo y los de servicios, aumentando.

Trabajo especializado y capital humano En general, los mejores empleos que aún hay requieren de mayor preparación y más habilidades. Por ejemplo, comentamos que la automatización y los sistemas de fabricación en tiempo real causan que, incluso los trabajos de manufactura, requieran de mayor lectura, más conocimientos matemáticos y más habilidades de comunicación que antaño.[14]

capital humano
Los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los trabajadores de una empresa.

Para los gerentes, esto implica un mayor énfasis en trabajadores especializados, como el operador experto Chad Toulouse, es decir, en *capital humano*.[15] El **capital humano** se refiere a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los trabajadores de una empresa.[16] Ahora, como el gurú de la administración Peter Drucker predijo hace varios años, "el centro de gravedad del empleo se está moviendo rápidamente de los trabajadores manuales y de oficina a los trabajadores especializados…"[17]

Naturaleza del trabajo: implicaciones para RH Debido a que tradicionalmente el área de recursos humanos recluta, selecciona, capacita y remunera a los empleados, estos cambios provocan que el personal dependan en gran medida de una administración de recursos humanos eficiente. Por ejemplo, en general la clave para utilizar de manera efectiva la nueva tecnología no es la tecnología sino la gente. Un banco instaló un software especial para facilitar a los representantes de servicio al cliente el manejo de las quejas. Al tratar de aprovechar lo más posible el nuevo software, el banco mejoró los puestos de los representantes de servicio al cliente, les dio una nueva capacitación, les enseñó a vender más servicios bancarios, les dio mayor autoridad para tomar decisiones y aumentó sus salarios. En este caso, el nuevo sistema de cómputo mejoró de manera drástica la rentabilidad.

Otro banco instaló un sistema similar, pero no modificó los puestos de los trabajadores. Aquí el sistema sirvió para que los representantes de servicio manejaran un poco más de llamadas, pero el banco no observó ninguna de las grandes mejoras de desempeño que obtuvo el primer banco al convertir a sus representantes en un personal de ventas motivado y altamente capacitado.[18] La moraleja es que los empleados actuales necesitan prácticas más sofisticadas de selección, capacitación, remuneración y equidad en recursos humanos que sus predecesores, las cuales deben enfocarse en mejorar el desempeño por medio de empleados motivados y comprometidos.[19]

Tendencias demográficas de la fuerza laboral

Al mismo tiempo, las tendencias demográficas de la fuerza laboral están provocando que el hecho de encontrar y contratar buenos empleados se convierta en un gran desafío. No se espera que la fuerza laboral crezca al mismo ritmo que los empleos, pues para 2020 se estima un déficit de alrededor de 14 millones de trabajadores con educación universitaria.[20]

Un aspecto muy importante es que la fuerza laboral está envejeciendo. A medida que las personas nacidas entre 1946 y 1960 empiecen a abandonar la fuerza laboral en los próximos años, los patrones enfrentarán lo que un estudio denomina una "grave" disminución de mano de obra, por lo que deberán "cambiar sus actitudes hacia los trabajadores mayores y reexaminar una gama de prácticas establecidas, desde las normas para la jubilación hasta las prestaciones para los empleados".[21]

El problema es que entre 1966 y 1985 nacieron 11% menos de estadounidenses que durante los 20 años posteriores a la Segunda Guerra Mundial. De esa manera, hay menos personas para reemplazar a los *baby boomers* que se están jubilando. Además, aproximadamente durante los últimos 50 años, la proporción de mujeres en la fuerza laboral se incrementó de manera drástica, pero ahora su crecimiento se ha detenido. Así pues, Estados Unidos no puede depender del ingreso de las mujeres a la fuerza laboral para contrarrestar a los *baby boomers* que la están abandonando.

En general, la fuerza laboral estadounidense está envejeciendo y se está volviendo multiétnica.[22] En el periodo de 2004 a 2014 la fuerza laboral blanca crecerá 7%, a diferencia de los negros (17%), los asiáticos (32%) y otros (30%). La tasa de participación de las mujeres aumentó de aproximadamente 40% hace 50 años a alrededor del 60% en la actualidad, cifra que se conservará hasta 2014. A medida que la generación de los *baby boomers* envejece, el número de personas de 55 a 64 años en la fuerza laboral se incrementará en alrededor de 7 millones hasta 2014.

Los patrones se están concentrando específicamente en el envejecimiento de la fuerza laboral, en el número creciente de trabajadores que deben cuidar ancianos y en las elevadas tasas de inmigración.[23] Con el envejecimiento de sus empleados, "Estados Unidos enfrenta un cambio demográfico tan importante como el ingreso masivo de las mujeres en la fuerza laboral, que inició en la década de 1960".[24] De la década de 1970 a la de 1990 muchos patrones mejoraron sus posiciones competitivas con políticas (como horarios de trabajo más flexibles) que atrajeron a más mujeres para incorporarse al trabajo. Ahora los patrones deberán tomar medidas similares para cubrir los huecos producidos por los jubilados, tal vez animándolos para que se queden o recontratándolos.[25]

4 Proporcionar un buen ejemplo sobre el papel que tiene RH en la formulación y ejecución de la estrategia de la empresa.

EL PAPEL CAMBIANTE DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Con estas tendencias, el trabajo del gerente de recursos humanos se ha extendido y se ha vuelto más estratégico con el paso del tiempo. En las antiguas empresas, el departamento de "personal" surgió cuando los supervisores realizaban contrataciones y despidos, dirigían el departamento de nóminas y administraban los planes de prestaciones. Cuando comenzó a aparecer la tecnología en áreas como la aplicación de pruebas y las entrevistas, el departamento de personal empezó a jugar un papel más amplio en la selección, la capacitación y la promoción de los empleados.[26] Cuando surgió la legislación sindical en 1930, se le añadió al área la responsabilidad de "proteger a la empresa en su interacción con los sindicatos". Luego, a medida que la nueva legislación sobre la igualdad en el empleo creó el potencial de demandas y penalizaciones relacionadas con la discriminación, la asesoría y la supervisión del departamento de personal se volvió aún más indispensable.[27] Hoy, las tendencias de la globalización, de la tecnología y la naturaleza del trabajo han hecho que los gerentes de recursos humanos adquieran nuevas responsabilidades. La primera es que los patrones esperan que su departamento de recursos humanos sea más estratégico.

Administración estratégica de recursos humanos

Hace varios años, Terry Lutz, presidente de Signicast Corp., con base en Wisconsin, y su consejo de administración decidieron construir una nueva planta computarizada. Signicast produce partes metálicas con un proceso de fundición. El proceso básico es antiguo, aunque Signicast lo ha mejorado significativamente. Para competir, la compañía necesitaba la nueva planta automatizada. El señor Lutz y su equipo estaban conscientes de que, "en el mundo real, la nueva tecnología de automatización requiere de un nuevo tipo de empleado". Sabían también que la planta computarizada sería inútil sin empleados que pudieran trabajar en equipos, administrar su propio trabajo y manejar el equipo computarizado de la planta. Lutz y su equipo administrativo se apoyaron en la unidad de administración de recursos humanos de Signicast para seleccionar, capacitar y organizar al personal familiarizado con la tecnología que requería la nueva planta.[28] Al formular y ejecutar las prácticas de contratación y otras actividades que Signicast necesitaba para lograr que su planta tuviera éxito, el equipo de recursos humanos apoyó la nueva estrategia de la empresa. De esta forma, la compañía estaba poniendo en marcha una administración estratégica de recursos humanos.

plan estratégico
Un plan estratégico es la forma en que la empresa planea adaptar sus fortalezas y sus debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas, con la finalidad de mantener una ventaja competitiva.

¿Qué es la planeación estratégica? La administración estratégica de recursos humanos forma parte de la planeación estratégica. Como se estudiará con mayor detalle en el capítulo 3,

estrategia
El plan a largo plazo de cómo la empresa equilibrará sus fortalezas y sus debilidades internas con sus oportunidades y sus amenazas externas para mantener una ventaja competitiva.

un **plan estratégico** es la forma en que la empresa planea adaptar sus fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas, con la finalidad de mantener una ventaja competitiva. La esencia de la **planeación estratégica** son las preguntas: "¿En dónde estamos ahora como negocio, dónde deseamos estar y qué haremos para llegar ahí?". Luego, el gerente formula estrategias específicas (de recursos humanos y otros tipos) para llevar a la organización del lugar donde se encuentra ahora al lugar donde desea estar. Una **estrategia** es una línea de acción. Las estrategias de Signicast incluían el cierre de la vieja planta y su reemplazo por una fábrica nueva altamente automatizada.

administración estratégica de recursos humanos
La administración estratégica de recursos humanos implica la formulación y ejecución de políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas.

¿Qué es la administración estratégica de recursos humanos? La **administración estratégica de recursos humanos** significa formular y ejecutar políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas. La nueva estrategia de Signicast requería personal con los conocimientos, las habilidades y la motivación para poner a funcionar la nueva planta automatizada. El plan estratégico de recursos humanos de Signicast incluía lineamientos detallados sobre las habilidades y los conocimientos que necesitaban los trabajadores, así como la forma precisa para reclutar, probar, seleccionar y capacitar a este tipo de empleados. La administración de Signicast sabía que si no contaba con el personal con los conocimientos, la capacitación, las habilidades necesarias y el "capital humano", la nueva planta no funcionaría. El plan estratégico de recursos humanos habilitaba a la empresa para contratar a los empleados que demostraran los comportamientos que requería para alcanzar sus metas (en este caso, lograr que la planta tuviera éxito).

En la práctica, el papel estratégico de la administración de recursos humanos implica varias cosas.[29] Como ocurre en empresas como Ritz-Carlton y Signicast, en la actualidad los gerentes de recursos humanos *se asocian con la alta gerencia, tanto en el diseño como en la ejecución de las estrategias de su empresa*. El enfoque en la competitividad y las mejoras operativas también significa que los gerentes de recursos humanos deben *expresar sus planes departamentales y sus logros en términos medibles*. La alta gerencia desea ver de manera precisa la forma en que los planes del gerente de recursos humanos lograrán que la empresa sea más valiosa; por ejemplo, al incrementar los niveles de habilidades de la fábrica y, por lo tanto, mejorar el desempeño.

Creación de sistemas de trabajo de alto desempeño

El énfasis en la administración estratégica de recursos humanos es uno de los cambios en las actividades de los gerentes de recursos humanos; el enfoque en la *productividad y el desempeño* es otro. Como señalamos, mayor globalización significa más competencia y más competencia significa mayor presión para disminuir costos y para aumentar la productividad de los empleados. La mayoría de los profesionales de recursos humanos reconocen la necesidad de enfocarse en el desempeño. Cuando en una encuesta se les pidió que ordenaran la importancia de varios aspectos de negocios, sus cinco elecciones principales fueron la competencia por participación de mercado, la competencia de precio/control de precios, las normas gubernamentales, la necesidad de aumentar las ventas y la necesidad de incrementar la productividad.[30]

En este libro aprenderemos que las prácticas de administración de recursos humanos efectivas pueden mejorar de tres maneras principales el desempeño, en particular a través del uso de *tecnología*, por medio de *prácticas de recursos humanos* eficaces (como la aplicación de pruebas y la capacitación) y al instituir *sistemas de trabajo de alto desempeño*. Revisemos cada una de ellas.

Administración con tecnología Aplicaciones tecnológicas como las de la tabla 1-1 mejoran el desempeño de RH de cuatro formas importantes: autoservicio, centros de atención telefónica, incremento de la productividad y subcontratación(outsourcing).[31] Por ejemplo, con el uso de su intranet de recursos humanos, los empleados de Dell pueden *atender por sí mismos* muchas de sus transacciones de personal, como la actualización de la información y el cambio de la asignación de prestaciones. La tecnología también le permitió a Dell crear un *centro de atención telefónica* de recursos humanos centralizado, donde especialistas en RH responden preguntas de todos los empleados distantes de la empresa, lo que reduce la necesidad de departamentos de recursos humanos en cada planta.

TABLA 1-1 Aplicaciones tecnológicas en RH

Tecnología	Forma en que RH la utiliza
Proveedores de servicios de aplicación (PSA) y subcontratación de tecnología	Los PSA proporcionan aplicaciones de software, por ejemplo, para procesar solicitudes de empleo. Los PSA también distribuyen y administran los servicios para el patrón desde sus propias computadoras a distancia.
Portales de Internet	Los patrones los utilizan, por ejemplo, para permitir que los empleados se inscriban, manejen sus propios paquetes de prestaciones y actualicen su información personal.
Computadoras personales (PC) y acceso de alta velocidad	Facilita a los empleados que aprovechen las actividades de RH del patrón asistidas por Internet.
Video simultáneo de escritorio	Se usa, por ejemplo, para facilitar el aprendizaje y la capacitación a distancia o para proporcionar información corporativa a los empleados con rapidez y bajo costo.
Internet móvil y acceso a redes inalámbricas	Se usa para facilitar el acceso de los empleados a las actividades de la empresa de RH en línea.
Adquisición electrónica	Se usa para pedir en línea materiales de trabajo de manera más eficiente.
Software para supervisión de redes e Internet	Se utiliza para supervisar el correo electrónico y las actividades en Internet de los empleados o para supervisar su desempeño.
Bluetooth	Tecnología inalámbrica especial que se utiliza para sincronizar diversas herramientas electrónicas como teléfonos celulares y PC, para, de esta forma, facilitar el acceso de los empleados a los servicios de RH del patrón en línea.
Firmas electrónicas	Firmas electrónicas con validez legal, que el patrón puede utilizar para obtener firmas con mayor rapidez para solicitudes y mantenimiento de registros.
Presentación de recibos y pagos electrónicos	Se utiliza, por ejemplo, para eliminar los cheques de papel y facilitar los pagos a empleados y proveedores.
Almacenes de datos y programas de análisis computarizados	Ayudan a que los gerentes de RH supervisen sus sistemas de RH. Por ejemplo, facilitan el acceso a información, como el costo por contratación, y sirven para comparar las habilidades actuales de los empleados con las necesidades estratégicas pronosticadas de la empresa.

Cada vez más empresas instalan Internet y sistemas basados en computadoras para *aumentar la productividad de RH*. Por ejemplo, el sistema de recursos humanos "Viking" de International Paper Corp., que tenía el objetivo de cambiar la tasa de personal de RH-empleados de aproximadamente uno por cada 100 a uno por cada 150.[32]

subcontratar (outsourcing)
Permitir que proveedores externos presten servicios.

La tecnología también facilita la **subcontratación** de las actividades de RH con proveedores de servicios especializados, al permitirles acceso por Internet, en tiempo real, a la base de datos de información de recursos humanos del patrón.[33] Algunas de las tareas de recursos humanos que los patrones están subcontratando son la nómina, las prestaciones, la aplicación de pruebas y la evaluación de aspirantes, la verificación de referencias, las entrevistas de salida, los programas de bienestar y la capacitación de empleados.[34] Alrededor del 84% de las empresas subcontratan la administración de los planes de pensión 401(k) y aproximadamente el 68% subcontrata compañías especializadas para la verificación de antecedentes.

Prácticas de RH eficaces En este libro también estudiaremos la forma en que las prácticas de recursos humanos pueden mejorar el desempeño. Por ejemplo, una revisión reciente de la eficacia de las pruebas de personalidad concluyó que la evaluación de los aspirantes a través de pruebas de personalidad llega a producir empleados con un mejor desempeño.[35] (En otras palabras, los individuos con los rasgos adecuados para el puesto desempeñaron mejor el trabajo; este hallazgo le parecerá lógico a cualquiera que haya tenido una mala experiencia con un empleado hosco.) De igual manera, el personal con una buena capacitación se desempeña mejor que el que

no está capacitado, mientras los lugares de trabajo seguros generan menos accidentes con pérdida de tiempo y menores costos por accidentes que los sitios inseguros. Las empresas de clase mundial más productivas y con un mejor desempeño, como Toyota, desde hace mucho tiempo cuentan con programas de capacitación y de seguridad también de clase mundial.

Sistemas de trabajo de alto desempeño De hecho, un número creciente de evidencias indica que, en una amplia gama de industrias, las empresas con el mejor desempeño lo han logrado, en parte, debido a sus *sistemas de trabajo de alto desempeño*. Un **sistema de trabajo de alto desempeño** es un grupo de políticas y prácticas de administración de recursos humanos integrado, que en conjunto promueve empleados con mejor desempeño.

sistema de trabajo de alto desempeño
Un sistema de trabajo de alto desempeño es un grupo de políticas y prácticas de administración de recursos humanos integrado que, en conjunto, promueve empleados con mejor desempeño.

Aunque no hay una regla sencilla sobre lo que constituye un sistema de trabajo de alto desempeño, la mayoría de los psicólogos laborales coinciden en que incluye las siguientes prácticas:

- seguridad del empleo
- contratación selectiva
- amplia capacitación
- equipos que se administran a sí mismos y toma de decisiones descentralizada
- pocas diferencias entre el estatus de los gerentes y los trabajadores
- uso compartido de la información
- compensación por desempeño (pago por desempeño)
- liderazgo transformacional (por ejemplo, en términos de motivación inspiradora)
- medición de las prácticas administrativas
- énfasis en un trabajo de alta calidad[36]

En términos de resultados medibles, los sistemas de trabajo de alto desempeño producen, por ejemplo, aspirantes más calificados para cada puesto, un mayor número de empleados contratados con base en pruebas de selección validadas, más horas de capacitación para los nuevos empleados y un porcentaje más alto de trabajadores que habitualmente reciben evaluaciones de su desempeño. Sistemas como éstos provocan muchos beneficios para los patrones, algunos de ellos sorprendentes.[37] Por ejemplo, un estudio descubrió que los sistemas de trabajo de alto desempeño generan menos lesiones laborales.[38]

Otro estudio se enfocó en 17 plantas de manufactura, algunas de las cuales utilizaban sistemas de trabajo de alto desempeño. Por ejemplo, esas empresas pagaban más (un salario medio de 16 dólares por hora, comparado con otro de 13 en todas las otras plantas), capacitaban más (el 83% ofrecía más de 20 horas de capacitación al año, comparado con un 32% en todas las otras plantas), usaban sistemas de reclutamiento y contratación más sofisticados (por ejemplo, pruebas y entrevistas validadas) y manejaban más equipos de trabajo autoadministrados. Estas plantas también tenían el mejor desempeño general en términos de mayores ganancias, menores costos de operación y menor rotación de personal.[39] En el capítulo 3 abordaremos con mayor detalle los sistemas de trabajo de alto desempeño.

Medición del desempeño del equipo de administración de Recursos Humanos

5 Redactar un breve ensayo que aborde el siguiente tema: por qué las medidas y la medición son cruciales para los gerentes de RH de la actualidad.

En el entorno actual, que se basa en el desempeño, los patrones esperan naturalmente que sus equipos de administración de recursos humanos proporcionen evidencias medibles de su eficiencia y eficacia, pero también de los programas que proponen. Por ejemplo, "¿cuánto servirá el nuevo programa de pruebas para disminuir la rotación de personal?". "¿Cuánto aumentaría un nuevo programa de capacitación la productividad en los empleados?". "¿Qué tan productivo es nuestro equipo de recursos humanos en términos de la proporción de personal por empleado a diferencia de nuestros competidores?".

El principal requisito para este tipo de mediciones es que el gerente de recursos humanos necesita las cifras. En específico, requiere mediciones cuantitativas de desempeño (**medidas**). Por ejemplo, los gastos medios de RH, como una proporción de los costos totales de operación de la empresa, promedian alrededor del 0.8%. Por lo general hay 0.9 y 1.0 personas de recursos humanos por cada 100 empleados (la tasa tiende a ser más baja en las compañías de ventas y distribución al detalle, así como más elevada en las organizaciones estatales y públicas).[40] Tanto las organizaciones de manufactura como las de otras ramas gastan alrededor de 1,000 dólares

medidas
Conjunto de mediciones cuantitativas del desempeño que los gerentes de RH utilizan para evaluar sus operaciones.

Medida de RH*	Cómo calcularla	Qué mide y cómo se usa**
Tasa de ausencias	[(# días de ausencia en el mes) ÷ (# promedio de empleados durante el mes) × (# de días laborales)] × 100	Mide el ausentismo. Vea BNA *Job Absence Report* para encontrar comparaciones y datos de encuestas. Determine si su empresa tiene un problema de ausentismo. Analice el porqué y el cómo abordar el problema, así como con mayor profundidad la eficacia de las políticas de asistencia y la eficiencia de la administración al aplicarlas.
Costo por contratación	(Publicidad + comisión de la agencia + fuente de referencia del empleado + costo de viaje de los aspirantes y del personal + costos de reubicación + pago y prestaciones del reclutador) ÷ número de contrataciones	Costos que implican una nueva contratación. Utilice BNA/*Cost per Hire Staffing Metrics Survey* para comparar a su organización. Es posible utilizar como una medida para indicar cualquier aumento sustancial del ahorro en los costos de reclutamiento/conservación. Determine qué puede hacer su personal de reclutamiento para ahorrar más, reducir los costos, etcétera.
Factor de gastos de RH	Gastos de RH ÷ gastos totales de operación	Gastos de RH con relación a los gastos de operación totales de la organización. Determine si los gastos excedieron, cubrieron o estuvieron por debajo del presupuesto. Analice las prácticas de RH que contribuyeron al ahorro, si las hay. Vea SHRM-BNA *Survey No. 66*: *Human Resource Activities, Budgets & Staffs.*
Tiempo por cubrir	Días totales transcurridos para llenar las requisiciones ÷ número de contrataciones	Número de días a partir de que la requisición de empleo fue aprobada hasta la fecha de inicio de la nueva contratación. ¿Qué tan eficiente y productiva es la función de reclutamiento? También se trata de una medición del proceso. Para mayor información, vea BNA/*Cost per Hire Staffing Metrics Survey*.
Tasa de rotación	[# de separaciones durante el mes ÷ # promedio de empleados durante el mes] × 100	Mide la tasa en que los empleados abandonan la empresa. Calcule y compare la medida con el promedio nacional utilizando el BNA *Turnover Report* del Bureau of National Affaires o visite www.bls.gov/jlt/home.htm. ¿Hay una tendencia? ¿La medida ha aumentado o disminuido? Analice lo que ha causado el aumento o la disminución de la medida. Determine qué puede hacer la organización para mejorar sus esfuerzos de conservación de empleados.

* Esta tabla muestra cinco medidas de RH que utilizan los patrones. Hay otras, como los costos de atención a la salud por empleado, el rendimiento de inversión del capital humano, los costos de rotación y remuneración de los trabajadores por empleado, entre muchos otros. Vea las fuentes que se citan respecto de otras medidas.

** Compare sus medidas con las medidas, los datos de encuesta, etcétera, de otras organizaciones para evaluar su desempeño. Las medidas pueden indicar los beneficios de sus prácticas de RH, así como su contribución a las ganancias y metas estratégicas de su empresa.

FIGURA 1-5

Cinco ejemplos de medidas de RH

Fuentes: Robert Grossman, "Measuring up", HR *Magazine*, enero de 2000, pp. 29-35; Peter V. Le Blanc, Paul Mulvey y Jude T. Rich, "Improving the Return on Human Capital: New Metrics", *Compensation and Benefits Review*, enero-febrero de 2000, pp. 13-20; Thomas E. Murphy y Sourushe Zandvakili, "Data and Metrics-Driven Approach to Human Resources Practices: Using Customers, Employees, and Financial Metrics", *Human Resource Management* 39, Núm. 1 (primavera de 2000), pp. 93-105; [HR *Planning,* Commerce Clearing House Incorporated, 17 de julio de 1996]; SHRM/BNA *2000 Cost Per Hire and Staffing Metrics Survey*; www.shrm.org. Vea también, SHRM Research "2006 Strategic HR Management Survey Report", Society for Human Resource Management.

por cada empleado de RH. La figura 1-5 muestra un ejemplo de otras medidas relacionadas con los recursos humanos, proporcionadas por la Society for Human Resource Management (SHRM).

Administración con el proceso de Cuadro de Mando Integral de RH (Balanced Scorecard de RH)

Los gerentes pueden vincular esas medidas o mediciones para proporcionar una imagen más significativa. Por ejemplo (para Signicast): examinar al 100% de los aspirantes utilizando una nueva prueba de selección >>> mejor desempeño promedio de los empleados en máquinas automáticas >>> mayor productividad de la planta >>> Signicast alcanza sus metas estratégicas de rentabilidad.

En la mayoría de las actividades de administración de recursos humanos es posible identificar de manera similar las relaciones causa-efecto, desde la actividad de recursos humanos, el comportamiento de los empleados, hasta el desempeño de la empresa. Por ejemplo (para un hotel): más uso de planes de incentivos >>> mayores calificaciones de los empleados de servicio al cliente del hotel >>> huéspedes del hotel más satisfechos >>> mayores ganancias para el hotel. A menudo los gerentes utilizan un Cuadro de Mando Integral de Recursos Humanos o *Balanced Scorecard de RH* para consolidar mediciones relacionadas como éstas y presentarlas en un "panel digitalizado" en una pantalla de computadora, para visualizar y medir con facilidad qué tan eficaz es la función de RH para producir las conductas de los empleados necesarias con la finalidad de alcanzar las metas de la compañía. El **HR Scorecard** es un sistema de medición conciso; muestra las medidas que la empresa utiliza para evaluar las actividades de RH (como la aplicación de pruebas, la capacitación, la remuneración y la seguridad), con la finalidad de medir las conductas de los empleados que resultan de esas actividades y para medir los resultados estratégicamente relevantes para la organización de tales conductas de los empleados (como un mayor desempeño de la fábrica y las ganancias de la organización). El marcador que aparece en el panel muestra las relaciones causales entre las actividades de RH, las conductas de los empleados, así como los resultados y el desempeño estratégicos de toda la compañía. En el capítulo 3 se indica cómo crear y utilizar el Balanced Scorecard de RH.

Balanced Scorecard de RH
Mide la eficacia y la eficiencia de la función de RH a fin de producir en los empleados las conductas necesarias para alcanzar las metas estratégicas de la empresa.

LAS DESTREZAS DEL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Como verá, ser un gerente de recursos humanos en la actualidad es desafiante y requiere de varias destrezas.

Cuatro destrezas

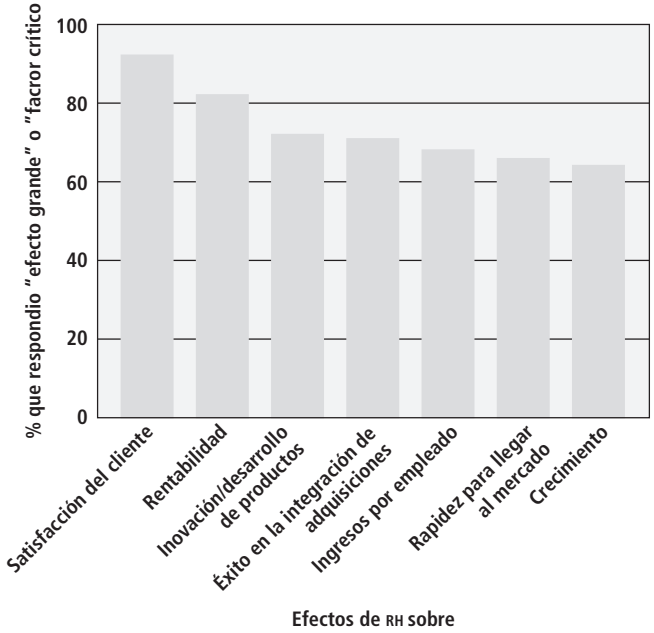
Un estudio descubrió cuatro categorías de destrezas: de RH, de negocios, de liderazgo y de aprendizaje.

- Las *destrezas de RH* representan conocimientos y habilidades tradicionales en áreas como selección, capacitación y remuneración o compensación de los empleados.
- Las *destrezas de negocios* reflejan el nuevo papel estratégico de los profesionales de recursos humanos. Por ejemplo, para asesorar al equipo de la alta gerencia al formular estrategias, el gerente de recursos humanos necesita estar familiarizado con la planeación estratégica, el marketing, la producción y las finanzas.[41] También debe ser capaz de "hablar el idioma del director de finanzas", al explicar las actividades de recursos humanos en términos económicamente medibles, como el rendimiento de la inversión, el periodo de restitución y el costo por unidad de servicio.[42] (Un simposio reciente de la Society for Human Resource Management —SHRM— sobre el futuro del RH estratégico concluyó que muchos profesionales de recursos humanos carecen de este tipo de conocimientos de negocios.)[43]
- Los gerentes de RH también necesitan *destrezas de liderazgo*. Por ejemplo, deben ser capaces de trabajar con grupos administrativos y de dirigirlos, así como de provocar los cambios requeridos, como poner en marcha nuevos sistemas de clase mundial para supervisar y capacitar a los empleados.
- Por último, debido a que el panorama competitivo está cambiando con gran rapidez y a que constantemente se introducen nuevas tecnologías, el gerente de recursos humanos necesita *destrezas de aprendizaje*. Por ello, debe ser capaz de mantenerse actualizado, así como de aplicar todas las nuevas tecnologías y prácticas que afectan su profesión.

FIGURA 1-6

Efectos que los directores de finanzas creen que el capital humano tiene sobre los resultados de negocios

Fuente: Steven H. Bates, "Business Partners", *HR Magazine*, septiembre de 2003, p. 49. Reproducido con permiso de la Society for Human Resource Management a través de Copyright Clearance Center.



Los estudios demuestran que la alta gerencia y los directores de finanzas reconocen que la administración de recursos humanos llega a tener un papel crítico para el logro de las metas estratégicas de una empresa.[44] La figura 1-6 resume algunos resultados; indica, además, que ellos saben que el capital humano (los conocimientos, las habilidades y las experiencias de los empleados) puede tener gran efecto sobre los resultados organizacionales, como la satisfacción del cliente y la rentabilidad. En parte por esto, los ejecutivos de recursos humanos cada vez reciben pagos más elevados. Por ejemplo, hace poco tiempo la remuneración promedio total directa para los altos ejecutivos de RH era de más de 1.4 millones de dólares al año.[45]

Certificación de RH

A medida que las tareas del gerente de recursos humanos se vuelven más complejas, la administración de RH se profesionaliza más. Más de 60,000 profesionales de RH ya aprobaron uno o los dos exámenes de certificación profesional de RH de la Society for Human Resource Management (SHRM). El Human Resource Certification Institute (HRCI) de la SHRM ofrece esos exámenes. Dos niveles de pruebas evalúan el conocimiento de los profesionales, sobre todo los aspectos de la administración de recursos humanos, incluyendo prácticas administrativas, la integración, el desarrollo, la remuneración o la compensación, las relaciones laborales y los aspectos de salud y seguridad. Aquellos que cumplen exitosamente con todos los requisitos obtienen el certificado de APRH (alto profesional en RH) o de PRH (profesional en RH). En la figura 1-7 se resume el cuerpo de conocimientos del programa de certificación de la SHRM. Al final de cada capítulo de este libro, encontrará ejercicios relacionados con la certificación. En el apéndice sobre la SHRM, que se encuentra al final del libro, se incluyen las especificaciones de los exámenes de HRCI, así como los nuevos lineamientos de aprendizaje de la SHRM para los cursos de administración de recursos humanos. Los gerentes llegan a responder un examen de HRCI en línea en www.HRCI.org.

Administración dentro de la ley

Los gerentes de recursos humanos (de hecho, cualquiera que administre personal diariamente) deben ser hábiles para aplicar la ley laboral a las decisiones de empleo. Por ejemplo, las *leyes de igualdad en el empleo* establecen lineamientos sobre la manera en que la empresa debe redactar sus anuncios de reclutamiento, las preguntas que debe plantear en una entrevista de trabajo y la manera en que selecciona a los candidatos para los programas de capacitación o la forma en que evalúa a sus gerentes. Las *leyes sobre seguridad y salud laboral* exigen lineamientos estrictos

FIGURA 1-7

Descripciones de los módulos del sistema de aprendizaje SHRM® 2004

Fuente: reproducido con permiso de la Society for Human Resource Management a través de Copyright Clearance Center.

Módulo 1: Administración estratégica

- El papel de recursos humanos en las organizaciones
- El proceso de planeación estratégica
- Examen del ambiente externo

Estructura organizacional y socios internos de RH

- Medición de la eficacia de recursos humanos
- Aspectos éticos que afectan a recursos humanos
- Recursos humanos y el ambiente legislativo

Módulo 2: Planeación de la fuerza de trabajo y empleo

- Las principales normas que afectan los derechos de los empleados
- Las principales normas que afectan la privacidad y la protección del consumidor
- Igualdad de oportunidades en el empleo/la acción afirmativa
- Discriminación por género y acoso en el lugar de trabajo
- Necesidades organizacionales del personal
- Análisis y documentación de puestos
- Reclutamiento
- Integración flexible de personal
- Selección
- Prácticas de empleo
- Salida de la organización
- Administración de registros de empleados

Módulo 3: Desarrollo de Recursos Humanos

- Normas fundamentales
- Desarrollo de los recursos humanos y de la organización
- Aprendizaje y motivación de los adultos
- Evaluación de las necesidades del departamento de recursos humanos (DRH)
- Diseño y desarrollo de programas del DRH
- Puesta en marcha de programas del DRH
- Evaluación de la eficacia del DRH
- Desarrollo de carrera
- Desarrollo de líderes
- Iniciativas de desarrollo organizacional
- Administración del desempeño

Módulo 4: Remuneración o compensación y prestaciones

- Normas fundamentales
- Remuneración o compensación total y el enfoque estratégico en la organización
- Administración de pagos
- Sistemas de remuneración o compensación
- Introducción a los programas de prestaciones
- Prestaciones exigidas por el gobierno
- Prestaciones voluntarias
- Programas de remuneración o compensación y prestaciones para los empleados
- Evaluación del sistema total de remuneración o compensación y la forma de comunicarlo a los empleados

Módulo 5: Empleados y relaciones laborales

- Normas fundamentales que afectan a los empleados y las relaciones laborales
- Relaciones entre los empleados y la cultura organizacional
- Estrategias de participación de los empleados
- Relaciones positivas entre los empleados
- Reglas de trabajo
- Comunicación efectiva de las leyes, las normas y las políticas organizacionales
- Disciplina y resolución formal de las quejas
- Organización de sindicatos
- Prácticas laborales injustas
- Negociaciones colectivas
- Huelgas y boicots secundarios
- Relaciones laborales en el sector público
- Empleados internacionales y relaciones laborales

Módulo 6: Salud y seguridad laborales

- Normas fundamentales
- Seguridad
- Salud
- Protección

sobre las prácticas seguras en el trabajo. Las *leyes laborales* disponen, entre otras cosas, lo que el supervisor puede y no decir y hacer cuando el sindicato convoca a los empleados de la empresa. Un abogado laboral resume: "El uso de términos como periodo de prueba, empleo permanente, aumento salarial por méritos, salario de cuello blanco [o] anual en una oferta de trabajo, ahora implica graves riesgos de una demanda legal".[46]

Considere algunos ejemplos. Despide a un trabajador por ausentismo excesivo, aunque éste fue provocado por una lesión laboral. El empleado demanda a la empresa, argumentando que en realidad usted lo despidió por exigir una indemnización. Probablemente su compañía

deba demostrar en el tribunal que usted no despidió al empleado en venganza por presentar una demanda, sino por ausentismo. En otro ejemplo, el vicepresidente de marketing de su empresa tuvo una relación amorosa durante varios meses con una de sus gerentes de marketing. Posteriormente, él le dice a ella que si no sale de nuevo con él no será ascendida. Ella se rehúsa, pero él la asciende de cualquier manera. Sin embargo, ella lo demanda por acoso sexual. La ley establece que ella tiene derecho a demandar, aun cuando haya sido ascendida. El vicepresidente creó un ambiente sexualmente hostil al sugerir que ella debía devolverle el favor si la ascendía.

Debido a que los aspectos legales son tan importantes en todas las actividades relacionadas con los gerentes y los empleados, en el siguiente capítulo se analizarán las leyes de igualdad en el empleo. Luego, en el apartado "Conozca la ley laboral", se abordarán los aspectos legales relacionados con los temas del capítulo.

Administración ética

Existe una destreza tan importante que es mejor abordarla por separado, porque si el gerente no logra aplicarla, todo lo demás que haga no servirá para nada. Hace varios años, el director de finanzas de MCI-WorldCom se declaró culpable de ayudar a la empresa a ocultar su verdadera situación financiera. El gobierno lo acusó de obligar a sus subordinados a ingresar información contable fraudulenta y de mantener estados de cuenta falsos en la Securities and Exchange Commission (SEC). ¿Por qué un importante director de finanzas haría esto? Él dijo que lo hizo porque pensaba que estaba ayudando a MCI. Los gerentes pueden aprender de MCI-Worldcom. Incluso los gerentes más talentosos fracasan si toman las decisiones éticas incorrectas. Inclusive los gerentes honestos se convencen a sí mismos con facilidad de que lo que hacen no es realmente incorrecto. Una administración ética es la última, pero en algunos casos la más importante de las destrezas de un gerente de RH.

ética
La ética se refiere a los estándares que alguien utiliza para decidir cuál debe ser su conducta.

La **ética** se refiere a los estándares que alguien utiliza para decidir cuál debe ser su conducta. Las decisiones éticas siempre implican *moralidad*, cuestiones que tienen graves consecuencias para el bienestar de la sociedad, como el homicidio, las mentiras y el robo. Los encabezados de los diarios sobre la falta de ética en Enron y MCI, así como sobre la dudosa concesión de compra de acciones de Apple Computer, parecen no tener fin. Puesto que algunas de estas empresas, como el bufete de contabilidad Arthur Andersen, se quedaron literalmente sin negocios por errores éticos, uno se pregunta qué estaban pensando los gerentes.

El Congreso estadounidense aprobó la Ley Sarbanes-Oxley en 2003. Para asegurarse que los gerentes tomen sus responsabilidades éticas con seriedad, la Ley Sarbanes-Oxley (SOX) busca que los directores generales y los directores financieros certifiquen los informes financieros periódicos de sus empresas, prohíbe los préstamos personales a ejecutivos y directores y obliga a los directores generales y a los directores financieros a indemnizar a sus empresas por las ganancias de bonos y la compra de acciones si después es necesario exponer de nuevo los estados financieros corporativos.[47]

SOX no sólo involucra al director general y al director financiero de la empresa. Por ejemplo, ahora cada empresa que se vuelve pública necesita un código de ética, que en la mayoría de los casos es promulgado por recursos humanos.

Las responsabilidades del gerente de recursos humanos sobre la puesta en marcha de la Ley Sarbanes-Oxley sólo representa la punta del *iceberg* cuando entran en juego prácticas éticas relacionadas con recursos humanos. Una encuesta descubrió que seis de los 10 problemas éticos más graves (seguridad laboral, seguridad de los registros de los empleados, robo de empleados, acción afirmativa, trabajo equiparable y derechos de privacidad de los empleados) se relacionaban con la administración de recursos humanos.[48] En el capítulo 14 se explicarán con mayor detalle los aspectos éticos en la administración de recursos humanos.

❻ Hacer una descripción general del plan de este libro.

EL PLAN DE ESTE LIBRO

Temas y aspectos básicos

En este libro utilizamos varios temas y aspectos para destacar cuestiones especialmente importantes y para proporcionar continuidad de un capítulo a otro.

En primer lugar, la administración de RH es *responsabilidad de todo gerente*, no sólo de los que trabajan en recursos humanos. Por consiguiente, a lo largo de este libro haremos énfasis en el material práctico que usted como gerente necesitará para cumplir sus responsabilidades administrativas cotidianas. De hecho, incluso si es supervisor de una empresa de *Fortune 500*, que enfrenta algunas tareas de personal (como entrevistar a un aspirante), quizá descubrirá que necesita más ayuda de la que su departamento de RH le ofrece. Por lo tanto, en cada capítulo hemos incluido un apartado especial llamado "Cuando usted trabaja por su cuenta", donde se muestra, en términos prácticos, la manera en que el gerente o el propietario de un pequeño negocio que "trabaja por su cuenta" pueden realizar algunas de las principales tareas del capítulo relacionadas con los empleados.

En segundo lugar, la naturaleza tan competitiva de los negocios exige que los gerentes defiendan sus planes y contribuciones en términos medibles. Por lo tanto, encontrará referencias frecuentes a la *medición del desempeño de RH*. En el capítulo 3 se explica cómo usar para eso el Cuadro de Mando Integral de RH o Balanced *Scorecard* de *RH*. Cada capítulo incluye el ejemplo de un caso orientado a la medición.

En tercer lugar, todo gerente necesita tener presentes las razones estratégicas y las implicaciones de las acciones que tome respecto al personal. Este libro analiza profundamente la *planeación estratégica de recursos humanos* en el capítulo 3 y en los casos estratégicos sobre el Hotel París al final del capítulo.

En cuarto lugar, todos los gerentes se fundamentan en tecnología de información (TI). La sección "Mejorar la productividad por medio del uso de sistemas de información para RH" de cada capítulo ilustra formas las en que los gerentes utilizan la tecnología para optimizar la productividad de la función de recursos humanos.

En quinto lugar, en el siguiente capítulo veremos que prácticamente cada decisión que toman los gerentes, relacionada con el personal, tiene implicaciones legales. Por lo tanto, cada capítulo contiene uno o más apartados "Conozca la ley laboral".

CONTENIDOS GENERALES POR CAPÍTULO

A continuación se presenta un panorama general de los capítulos y su contenido.

Parte 1: Introducción

Capítulo 1: Introducción a la administración de recursos humanos. Las tareas del gerente de administración de recursos humanos, las principales tendencias globales y competitivas, la manera en que los gerentes utilizan la tecnología y los modernos sistemas de medición de RH para crear sistemas de trabajo de alto desempeño.

Capítulo 2: La ley y la igualdad de oportunidades. Lo que debe saber acerca de las leyes relativas a la igualdad de oportunidades y su relación con las actividades de la administración de recursos humanos, como entrevistar, seleccionar empleados y evaluar el desempeño.

Capítulo 3: Administración estratégica de recursos humanos y el Balanced Scorecard de RH. Qué es la planeación estratégica, los sistemas de trabajo de alto desempeño, RH estratégicos y el Balanced Scorecard de RH.

Parte 2: Reclutamiento y selección

Capítulo 4: Análisis de puestos. Cómo analizar un puesto y cómo determinar los requisitos de recursos humanos para el puesto, así como sus obligaciones y responsabilidades específicas.

Capítulo 5: Planeación y reclutamiento de personal. Planeación de recursos humanos y sistemas de planeación, así como determinar qué tipo de personas se debe contratar y reclutarlas.

Capítulo 6: Pruebas y selección de empleados. Las técnicas que se pueden utilizar para asegurarse de contratar a las personas indicadas.

Capítulo 7: Entrevistas a los candidatos. Cómo entrevistar a los candidatos para asegurarse de contratar a la persona indicada para el puesto correcto.

Parte 3: Capacitación y desarrollo

Capítulo 8: Capacitación y desarrollo de empleados. Ofrecer la capacitación necesaria para garantizar que los empleados cuenten con los conocimientos y las habilidades necesarias para realizar sus tareas; conceptos y técnicas para desarrollar empleados, gerentes y organizaciones más capaces.
Capítulo 9: Administración y evaluación del desempeño. Técnicas para evaluar el desempeño y para vincularlo con las metas de la organización.
Capítulo 10: Administración de carreras. Técnicas como la planeación y promoción de carrera desde adentro de la empresa, que las organizaciones utilizan para ayudar a los empleados a desarrollar su potencial.

Parte 4: Remuneración o compensación

Capítulo 11: Establecimiento de planes salariales estratégicos. Cómo desarrollar planes salariales justos para los empleados.
Capítulo 12: Retribución por desempeño e incentivos económicos. Planes de pago por desempeño como los incentivos económicos, los pagos por méritos y los incentivos que ayudan a vincular el desempeño y la remuneración o la compensación.
Capítulo 13: Prestaciones y servicios. Ofrecer prestaciones que dejen en claro que la empresa considera que sus empleados son una inversión a largo plazo y se preocupa por su bienestar.

Parte 5: Relaciones laborales

Capítulo 14: Ética, justicia y trato justo en la administración de RH. Garantizar un trato justo y ético por medio de procesos disciplinarios, de queja y de la administración de carrera.
Capítulo 15: Relaciones laborales y negociaciones colectivas. Conceptos y técnicas sobre las relaciones entre los sindicatos y la administración, incluyendo las campañas para organizar sindicatos, negociar y celebrar un contrato colectivo entre los sindicatos y la administración, y administración del contrato por medio del proceso de quejas.
Capítulo 16: Seguridad y salud de los empleados. Las causas de los accidentes, cómo lograr un lugar de trabajo seguro y las leyes que rigen sus obligaciones respecto a la seguridad y la salud de los empleados.
Capítulo 17: Administración global de recursos humanos. La creciente importancia de los negocios internacionales y el papel que juega RH en la administración del personal en operaciones multinacionales.

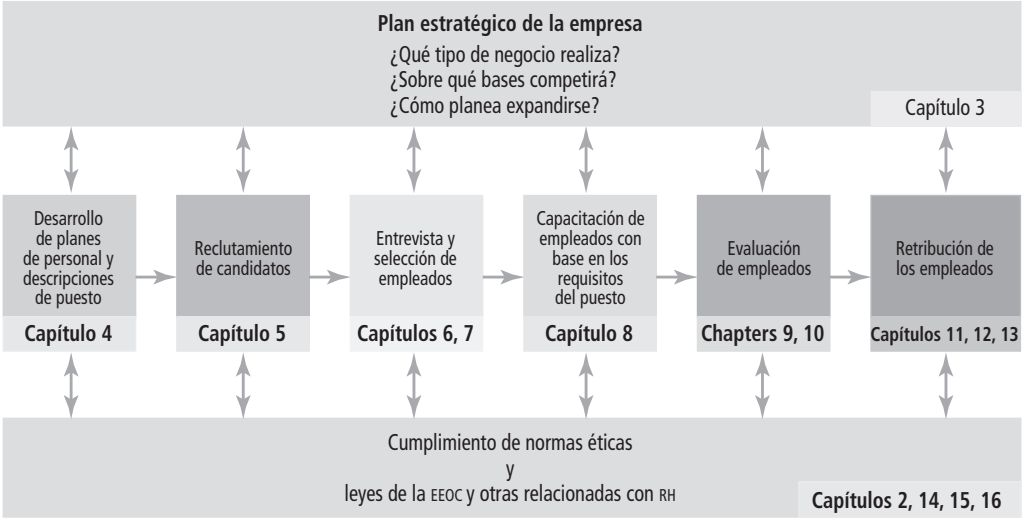
Los temas están interrelacionados

En la práctica, los gerentes no deben considerar los 17 capítulos de este libro como temas independientes y sin relación. Cada tema interactúa con los demás y los afecta, de los cuales todos deben coincidir con el plan estratégico del patrón. Por ejemplo, contratar personas sin el potencial para aprender el trabajo arruinará su desempeño sin importar cuánta capacitación reciban.

La figura 1-8 resume esta idea. Por ejemplo, la manera en que pruebe y entreviste a los candidatos a un puesto (capítulos 6 y 7) y capacite y evalúe a los trabajadores (capítulos 8 y 9) depende de las obligaciones y responsabilidades específicas del puesto (capítulo 4). La forma en que seleccione (capítulo 6) y capacite (capítulo 8) a los empleados, afectará la seguridad con que realizan sus tareas (capítulo 16). El desempeño de un empleado y, por lo tanto, su evaluación (capítulo 9), no sólo dependen de la motivación de la persona, sino de la forma en que haya identificado las obligaciones del puesto (capítulo 4), así como en que haya seleccionado y capacitado al empleado (capítulos 6 y 7). Asimismo, vimos que cada una de las estrategias de recursos humanos del patrón, por ejemplo la manera en que recluta, selecciona, capacita, evalúa y remunera a los empleados, debe tener sentido en términos de producir las conductas en los empleados que se requieren para apoyar el plan estratégico de la empresa.

FIGURA 1-8

Estrategia y el proceso básico de administración de recursos humanos



REPASO

RESUMEN

1. Todos los gerentes realizan funciones básicas: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Éstas representan los procesos administrativos.
2. Administración de personal o integración incluye actividades como reclutamiento, selección, capacitación, remuneración o compensación, evaluación y desarrollo de empleados.
3. La administración de RH forma parte de las responsabilidades de todo gerente, las cuales incluyen colocar a la persona indicada en el puesto correcto y después orientarla, capacitarla y remunerarla para mejorar su desempeño en el trabajo.
4. El departamento de RH lleva a cabo tres funciones principales. El gerente de RH ejerce autoridad de línea en su unidad y autoridad implícita en otros lugares de la organización. Se asegura de que los objetivos y las políticas de RH de la empresa se coordinen y pongan en marcha. Asimismo, proporciona diversos servicios de personal a la gerencia de línea, como colaborar con el director general en el diseño de la estrategia de la empresa, así como asesorar en la contratación, la capacitación, la evaluación, la retribución, la promoción y la disciplina de los empleados en todos los niveles.
5. Tendencias como la globalización, los avances tecnológicos y la desregulación obligan a las empresas a ser más competitivas en la actualidad. Otras tendencias importantes son el crecimiento de la diversidad de la fuerza laboral y los cambios en la naturaleza del trabajo, como el paso hacia una sociedad de servicio y un mayor énfasis en el capital humano.
6. Para el gerente de RH, enfocarse en la competitividad y en la productividad exige realizar mediciones. La administración espera que RH proporcione evidencias medibles, basadas en comparaciones, con respecto a la eficiencia y eficacia de RH en ese momento, así como a la eficiencia y eficacia que se espera de sus nuevos programas o de sus programas propuestos.
7. Los gerentes de RH a menudo utilizan Balanced *Scorecards* de *RH* para facilitar el proceso de medición. El Balanced Scorecard de RH es un modelo visual computarizado que permite a los gerentes demostrar cuánto contribuye RH al éxito económico de la empresa; muestra, asimismo, las relaciones de causa y efecto medibles entre tres aspectos: 1. actividades de RH (cómo mejorar el plan de incentivos de la empresa), 2. los resultados intermedios de los empleados (como un estado
de ánimo más elevado) y 3. las medidas de los resultados finales de la empresa (como un mejor servicio al cliente y mayores ganancias).

8. En este libro, varios temas y características destacan aspectos especialmente importantes y ofrecen una continuidad de un capítulo a otro. Por ejemplo, la administración de RH es *responsabilidad de todo gerente*, no sólo del gerente del departamento de RH. Recursos humanos es un *socio estratégico* en el proceso estratégico de desarrollo. RH trabaja con otros altos gerentes para formular la estrategia de la empresa y también para ejecutarla.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Explique qué es la administración de RH y de qué manera se relaciona con el proceso administrativo.
2. Proporcione ejemplos de cómo los conceptos y las técnicas de administración de RH pueden ser útiles a todos los gerentes.
3. Ilustre las responsabilidades de administración de RH que tienen los gerentes de línea y de personal.
4. ¿Por qué es importante que las empresas de hoy conviertan sus recursos humanos en una ventaja competitiva? Explique la manera en que RH puede contribuir a lograrlo.

ACTIVIDADES INDIVIDUALES Y DE EQUIPO

1. Trabaje de manera individual o en equipos para desarrollar esquemas generales que muestren la forma en que la diversidad de la fuerza laboral, las innovaciones tecnológicas, la globalización y los cambios en la naturaleza del trabajo han afectado a la universidad a la que asiste ahora. Preséntelos en clase.
2. Trabaje de manera individual o en equipos y póngase en contacto con el gerente de RH de un banco local. Pregúntele cómo realiza su trabajo como socio estratégico para administrar los recursos humanos, dadas las metas estratégicas y los objetivos del banco. Analice en clase las diferentes respuestas de los gerentes de RH.
3. Trabaje de manera individual o en equipos para entrevistar a un gerente de RH. Con base en esa entrevista, redacte una breve presentación sobre el papel que tiene RH en la construcción de organizaciones más competitivas.
4. Trabaje de manera individual o en equipos para llevar a la clase varias publicaciones de negocios como *BusinessWeek* y *The Wall Street Journal*. Con base en sus contenidos, reúna una lista titulada "Qué hacen los gerentes y los departamentos de RH en la actualidad".
5. Con base en sus experiencias personales, enliste 10 ejemplos que muestren la forma en que utilizó (o podría haber utilizado) técnicas de administración de recursos humanos en el trabajo o la escuela.
6. Laurie Siegel, vicepresidenta *senior* de recursos humanos en Tyco International, asumió su puesto después de que diversos cambios obligaron al anterior consejo de administración y a altos ejecutivos de la empresa a abandonarla. Contratada por el nuevo director general, Edward Breen, Siegel tuvo que enfrentar diversos problemas desde el momento que asumió el cargo. Por ejemplo, debió ayudar a contratar un nuevo equipo administrativo. También se vio obligada a hacer algo respecto a lo que el mundo exterior consideraba una cultura de ética dudosa en su empresa. Además, tuvo que realizar cambios en el plan de remuneración de la alta gerencia, que probablemente contribuyó a las acusaciones de que algunos antiguos directivos de la empresa la habían utilizado como un cajero automático privado.

   Siegel llegó a Tyco con antecedentes laborales muy impresionantes. Por ejemplo, había trabajado como directora de remuneración de ejecutivos en Allied Signal y obtenido su título de la Escuela de Negocios de Harvard. Sin embargo, aun con antecedentes tan firmes, era obvio que había tenido que abandonar su trabajo cuando asumió la vicepresidencia senior de RH en Tyco.

   Trabaje de manera individual o en equipos y realice una búsqueda en Internet y en la biblioteca para responder las siguientes preguntas: ¿Cuáles medidas relacionadas con la administración de recursos humanos tomó Siegel para ayudar a Tyco a retomar el camino correcto? ¿Cree que tomó las medidas apropiadas? ¿Por qué? ¿Qué le sugeriría hacer ahora?

EJERCICIO EXPERIMENTAL

Ayudando a "The Donald"

Propósito: El propósito de este ejercicio es practicar la identificación y aplicación de los conceptos básicos de la administración de recursos humanos al ilustrar la forma en la que los gerentes utilizan dichas técnicas en su trabajo cotidiano.

Conocimientos requeridos: Estar profundamente familiarizado con el material de este capítulo y con al menos varios episodios de *El aprendiz*, programa de televisión protagonizado por el constructor Donald Trump.

Cómo organizar el ejercicio/instrucciones:

1. Divida la clase en equipos de tres o cuatro estudiantes.
2. Lea lo siguiente: al ver el programa de *The Donald*, tal vez hayan observado que, mientras se organizan los equipos de negocios para *El aprendiz*, la administración de recursos humanos juega un papel importante en lo que Donald Trump y los participantes de los diferentes equipos necesitan hacer para tener éxito. Por ejemplo, Donald Trump debe ser capaz de evaluar a cada uno de los participantes y, a su vez, los líderes de cada equipo necesitan conformar sus grupos con los colaboradores adecuados, para después proporcionar la capacitación, los incentivos y las evaluaciones requeridas para el éxito y para lograr que el señor Trump vea a los participantes (especialmente a los líderes del equipo) como "ganadores".
3. Vea varios episodios de este programa (o repeticiones), luego reúnase con su equipo y responda las siguientes preguntas:
   a) ¿Qué funciones específicas de RH (reclutamiento, entrevistas, etcétera) utiliza Donald Trump en ese episodio? Asegúrese de dar ejemplos específicos basados en el programa.
   b) ¿Cuáles funciones específicas de RH (reclutamiento, selección, capacitación, etcétera) utilizan uno o más de los líderes para manejar a sus equipos en el programa? Nuevamente, proporcione respuestas específicas.
   c) Dé un ejemplo concreto sobre la manera en que las funciones de RH (reclutamiento, selección, entrevista, remuneración, evaluación, etcétera) contribuyeron para que uno de los participantes le pareciera especialmente exitoso al señor Trump. ¿Podría dar ejemplos de cómo una o más de estas funciones contribuyeron a que el señor Trump le dijera a un participante "Está despedido"?
   d) Presente las conclusiones de su equipo en clase.

UN CASO APLICADO

El problema de Jack Nelson

Como nuevo miembro del consejo de administración de un banco local, Jack Nelson fue presentado con todos los empleados de la oficina central. Cuando lo presentaron con Ruth Johnson, sintió curiosidad por su trabajo y le preguntó qué hacía la máquina que utilizaba. Ella le explicó que en realidad no conocía el nombre de la máquina ni lo que hacía, así como que trabajaba allí desde hacía dos meses. Sin embargo, sabía operarla con precisión. Según su supervisor, Ruth era una excelente empleada.

En una de las sucursales, el supervisor a cargo habló con Nelson de manera confidencial y le dijo que "algo andaba mal", pero no sabía qué. Por un lado, le explicó que la rotación de personal era demasiado alta y que tan pronto como un empleado era colocado en un puesto, otro renunciaba. Al tener que atender a los clientes y manejar los préstamos, le quedaba muy poco tiempo para trabajar con los nuevos empleados conforme iban y venían.

Todos los supervisores de sucursal contrataban a sus propios empleados sin comunicarse con la oficina central u otras sucursales. Cuando surgía una vacante, el supervisor trataba de encontrar un empleado adecuado para reemplazar al que se había ido.

Después de visitar las 22 sucursales y encontrar problemas similares en muchas de ellas, Nelson se preguntó qué debía hacer la oficina central o qué medidas debían tomarse. En general, la empresa bancaria era considerada una institución bien dirigida y su número de empleados había aumentado de 27 a 191 durante los últimos ocho años. Mientras más pensaba Nelson en el asunto, más confundido se sentía. Aún no había identificado el problema plenamente y no sabía si debía informar sus hallazgos al presidente.

Preguntas

1. ¿Qué cree que esté causando algunos de los problemas en la oficina central y en las sucursales del banco?
2. ¿Cree que sería útil establecer una unidad de RH en la oficina central?
3. ¿Qué funciones específicas debe realizar una unidad de RH? ¿Qué funciones de RH realizarían los supervisores y otros gerentes de línea? ¿Qué papel debe jugar Internet en la nueva organización de RH?

Fuente: de Claude S. George, *Supervision in Action*, 4a. ed, 1985. Adaptada con permiso de Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ.

SEGUIMIENTO DE UN CASO

Carter Cleaning Company

Introducción

Uno de los principales temas de este libro es que la administración de RH, es decir, actividades como reclutamiento, selección, capacitación y retribución de los empleados, no es trabajo exclusivo de un grupo central de RH, sino una actividad en la que todo gerente tiene que participar. Quizás esto sea más evidente en el pequeño negocio de servicios típico. Aquí, el propietario/gerente por lo general no cuenta con personal de RH. Sin embargo, el éxito de su empresa (por no mencionar la tranquilidad de su familia) a menudo depende en gran medida de la forma en que se recluta, contrata, capacita, evalúa y retribuye a los trabajadores. Por lo tanto, para ilustrar y destacar el papel del gerente de RH, a lo largo de este libro haremos el seguimiento de un caso basado en un pequeño negocio real, ubicado al sureste de Estados Unidos. En cada capítulo, el segmento del caso ejemplificará la manera en que el actor principal, la propietaria y gerente Jennifer Carter, enfrenta y resuelve diariamente problemas de personal al aplicar los conceptos y las técnicas del capítulo específico. A continuación se presentan los antecedentes que necesitará para responder las preguntas que se plantean en los capítulos siguientes. (También presentamos un segundo "caso aplicado" no relacionado en cada capítulo.)

Carter Cleaning Center

Jennifer Carter se graduó de State University en junio de 2005; después de considerar varias ofertas de trabajo, decidió hacer lo que siempre había planeado: realizar negocios con su padre, Jack Carter.

Jack Carter abrió su primera lavandería en 1995 y la segunda en 1998. Lo que más le atraía de estos negocios de lavado por monedas era que se trataba de manejar capital en lugar de necesitar de mano de obra intensiva. Así pues, una vez que invertía en la máquina, las tiendas podían operar con un solo encargado inexperto y sin ninguno de los problemas de mano de obra que por lo general surgen en los negocios de servicios al detalle.

Debido al atractivo de operar prácticamente sin mano de obra calificada, en 1999 Jack decidió ampliar los servicios en cada una de sus tiendas para incluir el secado y planchado de ropa. En otras palabras, emprendió una estrategia de "diversificación relacionada", añadiendo nuevos servicios que estaban relacionados y eran consistentes con sus actividades de lavandería. En parte agregó estos servicios porque quería aprovechar el espacio desperdiciado en las tiendas grandes que estaba alquilando y porque, como dijo, estaba "cansado de subcontratar el trabajo de secado y planchado que pedían sus clientes con un secador que se encontraba a ocho kilómetros de distancia, quien se llevaba las ganancias que debían ser nuestras". Para reflejar la nueva línea de servicios ampliada, cambió el nombre de sus dos tiendas a Carter Cleaning

Centers. Jack se sentía lo suficientemente satisfecho con su desempeño para abrir cuatro tiendas más del mismo tipo durante los siguientes cinco años. Cada tienda tendría su propio gerente y, en promedio, siete empleados e ingresos anuales de unos 500,000 dólares. Al graduarse de State University, Jennifer se unió a esta cadena de seis centros de lavado.

Ella acordó con su padre que trabajaría como consultora y solucionadora de problemas en la tienda más antigua, con el objetivo de aprender el negocio e introducir técnicas y conceptos modernos de administración para resolver los conflictos de las tiendas y facilitar su crecimiento.

Preguntas

1. Haga una lista de cinco problemas específicos de RH que considere que Carter Cleaning enfrentará.
2. ¿Que haría primero si fuera Jennifer?

TÉRMINOS CLAVE

proceso de administración, 2
administración de recursos humanos (ARH), 2
autoridad, 3
autoridad de línea, 4
autoridad de personal, 4
gerente de línea, 4
gerente de staff, 4
autoridad implícita, 5
control funcional, 5
defensor de los empleados, 5
globalización, 8
capital humano, 11
plan estratégico, 13
estrategia, 13
administración estratégica de recursos humanos, 13
subcontratación, 14
sistema de trabajo de alto desempeño, 15
medidas, 15
Balanced Scorecard de RH, 17
ética, 20

NOTAS

1. Arthur Yeung, "Setting Up for Success: How the Portman Ritz-Carlton Hotel Gets the Best from Its People", *Human Resource Management,* verano 2006, 45, Núm. 2, pp. 67-75.
2. Citado en Fred K. Foulkes, "The Expanding Role of the Personnel Function", *Harvard Business Review,* marzo-abril de 1975, pp. 71-84. Véase también Michael Losey, "HR Comes of Age", *HR Magazine* 9 (1998), pp. 40-53.
3. "Human Resource Activities, Budgets and Staffs, 1999-2000", *BNA Bulletin to Management,* 20 de junio de 2000.
4. Steve Bates, "No Experience Necessary? Many Companies Are Putting non-HR Executives in Charge of HR with Mixed Results", *HR Magazine* 46, Núm. 11 (noviembre de 2001), pp. 34-41.
"Wal-Mart HR Chief Makes Early Splash", *Workforce Management,* 24 de abril de 2006, p. 11.
6. "A Profile of Human Resource Executives", *BNA Bulletin to Management,* 21 de junio de 2001, p. S5.
7. Ibid., p. 9. Véase también "The Impact of Globalization on HR", *Workplace Visions* 5 (Society for Human Resource Management, 2000), pp. 1-8.
8. Michael Schroeder, "States Fight Exodus of Jobs", *Wall Street Journal,* 3 de junio de 2003, p. 84. Algunos estimados son mucho más altos. Los consultores McKinsey & Co. calculan que para 2008 alrededor de 4.1 millones de empleos de servicios serán subcontratados. "Study predicts 4.1 million service jobs offshored by 2008", *BNA Bulletin to Management,* 2 de agosto de 2005, p. 247.
9. Vea, por ejemplo, "Promoting Productivity", *Workplace Visions,* Society for Human Resource Management, Núm. 1, 2006, pp. 1-8.
10. Timothy Appel, "Better Off a Blue-Collar", *Wall Street Journal,* 1 de julio de 2003, p. B-1.
11. Roger Moncarz y Azure Reasor, "The 2000-10 Job Outlook in Brief", *Occupational Outlook Quarterly,* primavera de 2002, pp. 9-44.
12. Vea "Charting the Projections: 2004-2014", *Occupational Outlook Quarterly,* invierno de 2005-2006.

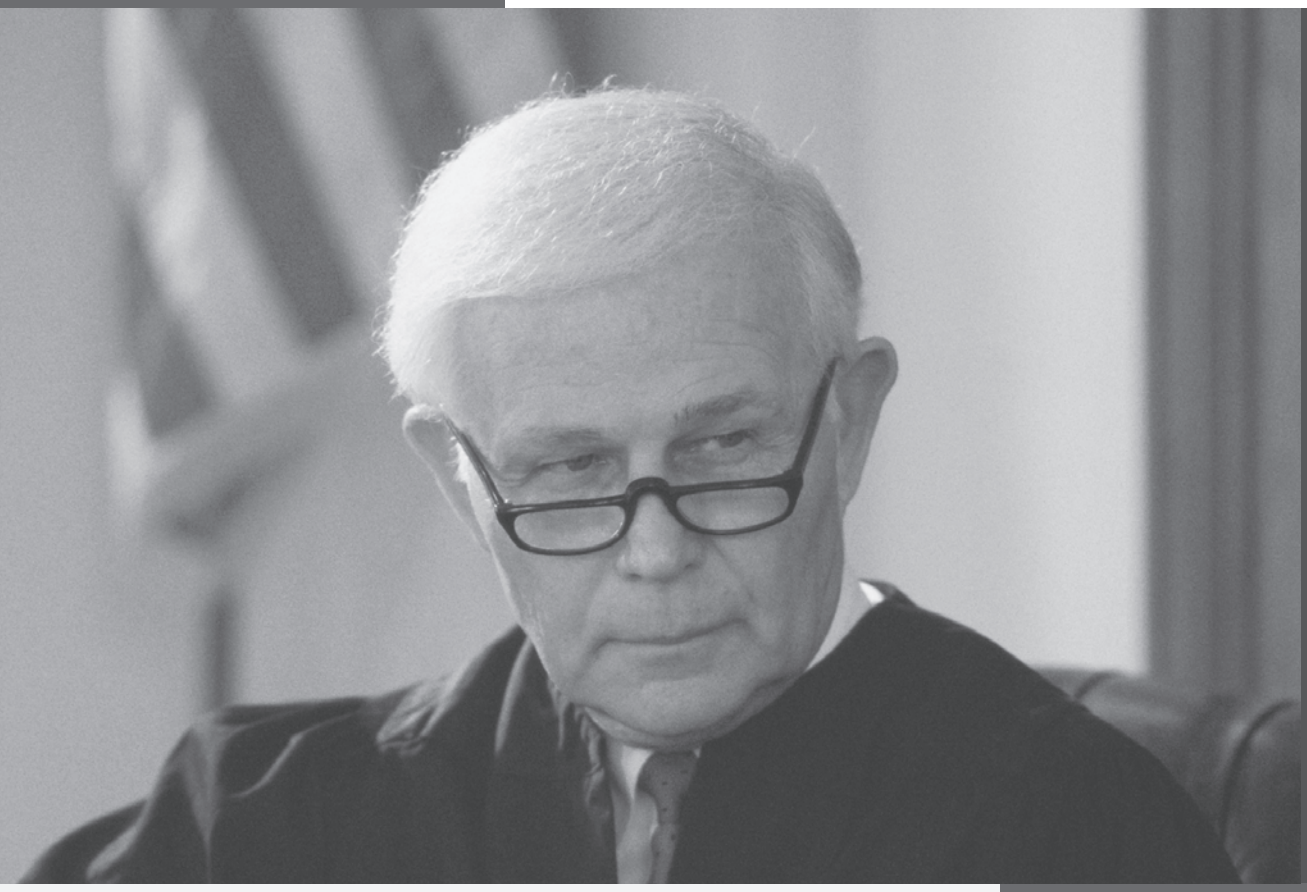
13. Ibid.
14. V, por ejemplo, "Engine of Change", *Workforce Management,* 17 de julio de 2006, pp. 20-30.
15. Moncarz y Reasor, "The 2000-10 Job Outlook in Brief".
16. Richard Crawford, *In the Era of Human Capital,* Nueva York: Harper Business, 1991, p. 26.
17. Peter Drucker, "The Coming of the New Organization", *Harvard Business Review,* enero-febrero de 1998, p. 45. Vea también James Guthime et al., "Correlates and Consequences of High Involvement Work Practices: The Role of Competitive Strategy", *International Journal of Human Resource Management,* febrero de 2002, pp. 183-197.
18. www.knowledge.wharton.upe.edu, "Human Resources Wharton", revisado el 8 de enero de 2006.
19. Vea, por ejemplo, Anthea Zacharatos et al., "High-Performance Work Systems and Occupational Safety", *Journal of Applied Psychology* 90, Núm. 1, 2005, pp. 77-93.
20. Tony Carneval, "The Coming Labor and Skills Shortage", *Training & Development,* enero de 2005, p. 39.
21. Vea Diane Piktialis y Hal Morgan, "The Aging of the U.S. Workforce and Its Implications for Employers", *Compensation and Benefits Review,* enero/febrero de 2003, p. 57.
22. "Charting the Projections: 2004-2014", *Occupational Outlook Quarterly,* invierno de 2005-2006, pp. 48-50.
23. Society for Human Resource Management, "Workplace Forecast: A Strategic Outlook", pp. 6-8. Vea también, "Aging Looms as Global Budget Buster, Speaker Says", *BNA Bulletin to Management,* 8 de abril de 2004, p. 119, y Jennifer Schramm, "Top Trends Facing HR", HR Magazine, octubre de 2004, p. 152.
24. Ibid., p. 61.
25. Vea, por ejemplo, "As Labor Shortage Looms, Phased Retirement Emerges as Retention Tool for Older Workers", *BNA Bulletin to Management,* 12 de abril de 2005, p. 113.
26. "Immigrants in the Workplace", *BNA Bulletin to Management Datagraph,* 15 de marzo de 1996, pp. 260-261. Vea también Tanuja Agarwala, "Human Resource Management: The Emerging Trends", *Indian Journal of Industrial Relations,* enero de 2002, pp. 315-331, y Shari Caudron et al., "80 People, Events and Trends that Shaped HR", *Workforce*, enero de 2002, pp. 26-56.
27. "Human Capital Critical to Success", *Management Review,* noviembre de 1998, p. 9.
28. Ben Nagler, "Recasting Employees into Teams", *Workforce*, enero de 1998, pp. 101-106.
29. Vea, por ejemplo, "2006 Strategic HR Management", Reporte de encuesta, Shawn Fegley, Society for Human Resource Management, octubre de 2006. Vea también, "shrm Survey Report, 2006 Strategic HR Management", p. 14, *Society for Human Resource Management,* www.SHRM.org, revisado el 6 de mayo de 2007, así como James Werbel y Samuel deMarie, "Aligning Strategic Human Resource Management and Person-Environment Fit", *Human Resource Management Review* 15, Núm. 4, diciembre de 2004, pp. 247-262.
30. Philip Way, "HR/IR Professionals' Educational Needs and Masters Program Curricula", *Human Resource Management Review,* 2002, p. 478.
31. "The Future of HR," *Workplace Visions* 6, Society for Human Resource Management, 2001, pp. 3-4.
32. Bill Roberts, "Process First, Technology Second", *HR Magazine,* junio de 2002, pp. 40-46.
33. Muchas empresas están subcontratando casi todas sus actividades de RH, "de principio a fin". Vea, por ejemplo, "Top End-to-End HR Outsourcing Providers", *Workforce Management,* 16 de enero de 2006, p. 14.
34. Monica Belcourt, "Outsourcing—the Benefits and the Risks", *Human Resource Management Review* 16, 2006, pp. 69-279.
35. Mitchell Rothstein y Richard Goffin, "The Use of Personality Measures in Personnel Selection: What Does Current Research Support?", *Human Resource Management Review* 16, 2006, pp. 155-180. Helen Shipton et al., "HRM as a Predictor of Innovation", *Human Resource Management Journal* 16, Núm. 1, 2006, pp. 3-27. Luc Sels et al., "Unraveling the HRM—Performance Link: Value Creating and Cost-Increasing Effects of Small-Business HRM", *Journal of Management Studies* 43, Núm. 2, marzo de 2006, pp. 319-342, así como Jaap Paauwe y Paul Boselie, "HRM and Performance: What's Next?" *Human Resource Management Journal* 15, Núm. 4, 2005, pp. 68-82.
36. Anthea Zacharatos et al., "High-Performance Work Systems and Occupational Safety", *Journal of Applied Psychology* 90, Núm. 1, 2005, pp. 77-93.
37. Vea, por ejemplo, James Combs et al., "How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance", *Personal Psychology* 59, 2006, pp. 501-528.
38. Zacharatos et al., op. cit., p. 89.
39. "Super Human Resources Practices Result in Better Overall Performance, Report Says", *BNA Bulletin to Management,* 26 de agosto de 2004, pp. 273-274. Vea también Wendy Boswell, "Aligning Emplo-

yees with the Organization's Strategic Objectives: Out of Line of Sight, Out of Mind", *International Journal of Human Resource Management* 17, Núm. 9, septiembre de 2006, pp. 1014-1041.

40. Chris Brewster *et al.*, "What Determines the Size of the HR Function? A Cross National Analysis", *Human Resource Management,* primavera de 2006 45, Núm. 1, pp. 3-21. Vea también, "SHRM Survey Report, 2006 Strategic HR Management", pp. 18-19, *Society for Human Resource Management.*
41. Vea, por ejemplo, "Employers Seek HR Executives with Global Experience, SOX Knowledge, Business Sense", *BNA Bulletin to Management,* 19 de septiembre de 2006, pp. 297-298, y Robert Rodriguez, "HR's New Breed", HR Magazine, enero de 2006, pp. 67-71.
42. Susan Wells, "From HR to the Top", *HR Magazine*, junio de 2003, p. 49.
43. "The SHRM Symposium on the Future of Strategic HR", Society for Human Resource Management, 2005, p. 6.
44. Vea también James Hayton et al., "Conversations on What the Market Wants from HR Graduates, and How Can We Institutionalize Innovation in Teaching", *Human Resource Management Review* 15, 2005, pp. 38-245.
45. Joe Vocino, "High Pay for High-Level HR", *HR Magazine,* junio de 2006, p. 83.
46. Kenneth Sovereign, *Personnel Law,* Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2001, p. 6.
47. Jonathan Seggal, "The Joy of Cooking", *HR Magazine,* noviembre de 2002, pp. 52-58.
48. Kevin Wooten, "Ethical Dilemmas in Human Resource Management", *Human Resource Management Review* 11 (2001), p. 161. Vea también Ann Pomeroy, "The Ethics Squeeze", HR Magazine 51, No. 3, marzo de 2006, pp. 48-55.

Capítulo 2

La ley y la igualdad de oportunidades



Hace poco tiempo, un jurado de Nueva York determinó que Wal-Mart debía pagar 7.5 millones de dólares a Patrick Brady por violar la Ley de Estadounidenses con Discapacidad. Wal-Mart contrató a Brady, quien tenía parálisis cerebral, para el puesto de asistente de farmacéutico. Según la demanda, sólo trabajó un día porque la tienda lo reasignó para recoger cartas y basura. La demanda afirma que el farmacéutico consideró que el hombre no era "apto para el trabajo de farmacia".[1] Pocos meses después, Morgan Stanley interpuso una demanda similar por 54 millones de dólares.[2]

El propósito de este capítulo es proporcionarle los conocimientos para manejar, en forma eficaz, asuntos de igualdad de oportunidades en el empleo. Los principales temas que se abordan son las leyes de Igualdad de Oportunidades de 1964 a 1991, las leyes de 1991 a la fecha, las defensas en contra de acusaciones de discriminación, prácticas discriminatorias del empleo ilustrativas y el proceso de cumplimiento de la EEOC (por las siglas de Equal Employment Opportunity Comisión). •

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Citar las principales características de al menos cinco leyes de discriminación en el empleo.
2. Definir el *impacto negativo*, así como explicar cómo se prueba y qué importancia tiene.
3. Explicar e ilustrar dos defensas que puede utilizar en caso de ser acusado de prácticas discriminatorias.
4. Evitar problemas de discriminación en el empleo.
5. Citar prácticas discriminatorias de administración de personal en reclutamiento, selección, promoción, transferencia, despidos y prestaciones.
6. Definir y analizar la *administración de la diversidad.*

1 Citar las principales características de al menos cinco leyes de discriminación en el empleo.

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN EL EMPLEO 1964-1991

Las leyes que prohíben la discriminación de miembros de grupos minoritarios en Estados Unidos no son nuevas. Por ejemplo, la V Enmienda de la Constitución de Estados Unidos (ratificada en 1791) establece que "nadie será privado de su vida, libertad o patrimonio sin antes mediar un proceso justo". La XIII Enmienda (1865), que prohibía la esclavitud, los tribunales la han aplicado para prohibir la discriminación racial. La XIV Enmienda (1868) declara ilícito que cualquier estado "apruebe o aplique cualquier ley que reduzca los privilegios y las inmunidades de los ciudadanos de Estados Unidos"; los tribunales han interpretado, en general, que esta ley prohíbe la discriminación en razón del género, el origen nacional o la raza. La Ley de Derechos Civiles de 1866 otorga a todas las personas iguales derechos para celebrar y aplicar contratos, así como para beneficiarse de las leyes de la nación. Otras leyes, así como diversas decisiones de la Corte, declararon ilegal la discriminación en contra de los grupos minoritarios a principios de 1900, al menos en teoría.[3]

Sin embargo, en la práctica, el Congreso y varios presidentes no quisieron tomar medidas reales ante las cuestiones de la igualdad en el empleo sino hasta principios de 1960. En esa época, los movimientos civiles de descontento de las minorías y de las mujeres los obligaron a actuar.

El Título VII de la Ley de los Derechos Civiles de 1964

Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964
Sección de la ley que prohíbe al patrón discriminar a las personas por su raza, color, religión, género u origen nacional para cuestiones de empleo.

El **Título VII de la Ley de los Derechos Civiles de 1964** fue una de las primeras leyes de la década de 1960. En su enmienda de 1972, por medio de la Ley de Igualdad de Oportunidades en el Empleo, el Título VII prohíbe al patrón (empleador) discriminar a las personas por su raza, color, religión, género u origen nacional. En específico, establece que será ilícito que un patrón:

1. No contrate o despida a alguna persona o discrimine a alguien de alguna otra manera respecto a remuneración, términos, condiciones o privilegios de empleo, debido a la raza, el color de la piel, la religión, el género o su origen nacional.
2. Limitar, segregar o clasificar a sus empleados o a quienes soliciten empleo, de manera que prive o pudiera privar a una persona de las oportunidades en el empleo o afectar negativamente de cualquier otra forma su calidad de empleado, debido a su raza, color, religión, género u origen nacional.

¿A quién protege el Título VII? El Título VII prohíbe la discriminación de parte de la mayoría de los patrones, ya sean públicos o privados, que tengan 15 o más empleados. Además, cubre a todas las instituciones educativas públicas y privadas, así como a los gobiernos federal, estatales y locales. Las agencias de empleo públicas y privadas tampoco pueden negarle una solicitud o rehusarse a referir a algún individuo a un empleo por causa de su raza, color, religión, género u origen nacional. También prohíbe a los sindicatos laborales, con 15 afiliados o más, la exclusión, expulsión o clasificación de sus miembros con base en su raza, color, religión, género u origen nacional. Los comités obrero-patronales establecidos para seleccionar a trabajadores para aprendizajes o capacitación tampoco pueden discriminar a persona alguna.

Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC)
Comisión, creada bajo el Título número VII, que tiene facultades para investigar las quejas por discriminación laboral y para demandar en nombre de los querellantes.

La EEOC El Título VII establece que la **Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo** (EEOC, Equal Employment Opportunity Commission) administrará y hará cumplir la Ley de Derechos Civiles en situaciones laborales. En sentido estricto, consiste de cinco miembros que son nombrados por el presidente, con la asesoría y el consentimiento del Senado; el cargo de los miembros dura cinco años. En un sentido popular, la EEOC también incluye a los miles de miembros que trabajan en oficinas de todo el país, los cuales reciben e investigan quejas de discriminación en el empleo enviadas por individuos agraviados. Cuando la EEOC encuentra que hay causas razonables que justifiquen los cargos, trata de llegar a un acuerdo (por medio de la conciliación) para que desaparezca la discriminación. Si la conciliación fracasa, le es posible acudir a los tribunales. Con base en la Ley de Igualdad de las Oportunidades en el Empleo de 1972, la EEOC puede presentar, en nombre de la persona agraviada, una denuncia por discriminación, aunque el individuo la llegue a presentar por su cuenta. Más adelante, en este mismo capítulo, explicaremos el procedimiento con mayor detalle.

Decretos ejecutivos

Varios presidentes de Estados Unidos han emitido decretos ejecutivos para la aplicación de la igualdad de oportunidades en el empleo en agencias federales. Por ejemplo, los Decretos Ejecutivos 11246 y 11375, promulgados durante la administración de Johnson (1963-1969), no sólo prohíben la discriminación, también obligan a los contratistas a emprender una **acción afirmativa** para garantizar la igualdad de oportunidades en el empleo para las personas que fueron víctimas de discriminación en el pasado. Todos los contratistas federales con contratos mayores de 50,000 dólares y con 50 o más empleados deben desarrollar y poner en marcha este tipo de programas. Los decretos establecieron, además, la **Oficina de Programas para el Cumplimiento de Contratos Federales** (OFCCP, Office of Federal Contract Compliance Programs), la cual aplica los decretos ejecutivos y vigila su cumplimiento. Por ejemplo, la oficina logró un acuerdo con un contratista de aviación para el pago de más de 240,000 dólares por las denuncias de que las mujeres y los afroamericanos eran sometidos a un "entorno laboral perversamente hostil".

acción afirmativa
Medidas tomadas con el propósito de eliminar los efectos actuales de una discriminación anterior.

Oficina de Programas para el Cumplimiento de Contratos Federales (OFCCP)
Esta oficina se encarga de aplicar los decretos ejecutivos y de vigilar que los contratistas federales los cumplan.

Ley de Igualdad de Salarios de 1963

La **Ley de Igualdad de Salarios de 1963** (enmendada en 1972) prohibió la discriminación salarial con base en el género, cuando los puestos implican trabajo, habilidades, esfuerzo y responsabilidades equivalentes, así como cuando se desempeñan en condiciones laborales similares. Las diferencias salariales no infringen la ley cuando se basan en un sistema de antigüedad, en un sistema de méritos, en un sistema que mide los ingresos en razón de volumen o calidad de la producción, o en cualquier otro factor que no sea el género.

Ley de Igualdad de Salarios de 1963
Ley que dispone que a trabajos iguales corresponden salarios iguales, sin importar el género de la persona.

Ley de Discriminación en el Empleo a Causa de la Edad de 1967

La **Ley de Discriminación en el Empleo a Causa de la Edad de 1967** (ADEA, por las siglas de Age Discrimination in Employment Act) prohibió la discriminación de los empleados o aspirantes que tienen entre 40 y 65 años. Enmiendas posteriores eliminaron el rango de edad, acabando casi con todas las jubilaciones obligatorias a los 65 años. Cuando actúan como patrones, la mayoría de las agencias estatales y locales también deben cumplir las disposiciones de la ley que protege a los trabajadores de la discriminación a causa de la edad.

En el caso *O'Connor contra Consolidated Coin Caterers Corp.*, la Corte Suprema determinó que un empleado de más de 40 años puede entablar una demanda por discriminación si es reemplazado por un empleado "significativamente más joven", incluso si éste también es mayor de 40 años. La Corte no especificó a qué se refería con "significativamente más joven", pero O'Connor había sido reemplazado por una persona 16 años menor. En 2004, la Corte Suprema de Estados Unidos (en *General Dynamics Land Systems Inc. contra Cline*) estableció que la ADEA no evita que los trabajadores menores de 40 años reciban peor trato que los trabajadores mayores.[4] La ADEA es un "estatuto favorito" entre los abogados, pues permite los juicios con jurado y el pago doble de daños a quienes prueben que hubo discriminación "premeditada".[5]

Ley de Discriminación en el Empleo a Causa de la Edad de 1967 (ADEA)
Ley que prohíbe la discriminación arbitraria por la edad y que protege, de manera específica, a las personas que tienen más de 40 años.

Ley de Rehabilitación Vocacional de 1973

La **Ley de Rehabilitación Vocacional de 1973** obliga a los patrones que tienen contratos federales por más de 2,500 dólares a que emprendan una acción afirmativa para el empleo de las personas discapacitadas. La ley no impone que se contrate una persona que no esté calificada, pero exige que el patrón tome medidas para dar cabida a un trabajador con discapacidad, salvo que esto le signifique una dificultad exagerada.

Ley de Rehabilitación Vocacional de 1973
Ley que exige que ciertos contratistas federales emprendan una acción afirmativa en favor de las personas discapacitadas.

Ley de Discriminación por Embarazo de 1978

En 1978, el Congreso aprobó la **Ley de Discriminación por Embarazo** (PDA, por las siglas de Pregnancy Discrimination Act), como enmienda del Título VII. La ley prohíbe que el embarazo, el alumbramiento o los estados de salud relacionados sean motivo para discriminar en la contratación, la promoción, la suspensión, el despido o cualquier otro término o condición del empleo. Asimismo, si un patrón ofrece a sus empleados cobertura por incapacidad, entonces el embarazo y el alumbramiento deben ser tratados como cualquiera otra incapacidad y quedar incluidos en el plan como una de las coberturas. En el caso *California Federal Savings and Loan Association contra Guerra*, la Corte Suprema de Estados Unidos resolvió que si un

Ley de Discriminación por Embarazo (PDA)
Enmienda al Título VII de la Ley de derechos civiles que prohíbe la discriminación de género por "embarazo, alumbramiento o estado de salud relacionados".

empleador no concede permiso por incapacidad a ninguno de sus empleados, éste puede (aunque no necesariamente) conceder permiso por gravidez a la mujer que está incapacitada por embarazo, alumbramiento o un estado de salud relacionado.

El porcentaje de quejas de discriminación por embarazo que recibió la EEOC en los últimos 10 años fue de casi 39%; los casos ganados alcanzaron un 66%.[6] (A pesar del progreso de los recursos humanos, hace poco una empresa automotriz despidió a una empleada después de que avisó que estaba embarazada. ¿Cuál fue la razón? Supuestamente "para que no terminara vomitando o con espasmos en uno de sus vehículos. Ellos dijeron que en ocasiones les ocurre esto a las mujeres embarazadas y que podría causar un accidente, lo cual provocaría una demanda en su contra".)[7]

Lineamientos de organismos federales

Los organismos federales encargados de vigilar el cumplimiento de las leyes y los decretos ejecutivos emiten sus propios lineamientos, los cuales expresan procedimientos recomendados para cumplir con las leyes.

lineamientos uniformes Lineamientos emitidos por los organismos federales encargados de vigilar el cumplimiento de las leyes federales relativas a la igualdad en el empleo, los cuales explican con detalle los procedimientos recomendados al patrón.

La EEOC, la Comisión de Servicio Civil, el Departamento del Trabajo y el Departamento de Justicia emiten en conjunto **lineamientos uniformes**. Asimismo, establecen procedimientos "altamente recomendados" respecto a asuntos como la selección de empleados, los sistemas de registros, las investigaciones previas a una contratación y los programas de acción afirmativa. Por ejemplo, los lineamientos especifican que los patrones deberán validar todos los recursos para seleccionar empleados (incluyendo las pruebas escritas, pero sin limitarse a ellas), que dejan fuera a una cantidad desproporcionada de mujeres o miembros de grupos minoritarios. También explican la manera de validar un recurso de selección. (En el capítulo 6 se expondrá este procedimiento.) La OFCCP tiene sus propios lineamientos. La EEOC y otros organismos emiten periódicamente, de la misma forma, lineamientos actualizados que aclaran y revisan sus posiciones en asuntos como la discriminación por origen nacional y el acoso sexual. La American Psychological Association cuenta con sus propias normas para la aplicación de pruebas educativas y psicológicas (que no son legalmente obligatorias).

Primeras decisiones de los tribunales con respecto a la igualdad de oportunidades en el empleo

Varias decisiones de los tribunales, tomadas entre 1964 y 1991, ayudaron a crear las bases de interpretación para las leyes de Igualdad de Oportunidades en el Empleo, como el Título VII.

Griggs contra Duke Power Company *Griggs* fue un caso fundamental, ya que la Corte Suprema lo utilizó para definir la discriminación injusta. Los abogados demandaron a Duke Power Company en nombre de Willie Griggs, quien solicitó un empleo como manipulador de carbón. La empresa exigía que sus manipuladores de carbón hubieran terminado la preparatoria. Griggs argumentó que este requisito era discriminatorio porque no se relacionaba con el éxito en el trabajo y porque provocaba que se rechazara a un número mayor de afroamericanos que de caucásicos para dichos puestos. Griggs ganó el caso. La decisión del tribunal fue unánime; en su opinión por escrito, el presidente de la Corte Suprema, Burger, estableció tres lineamientos cruciales que afectan la legislación de la igualdad en el empleo.

En primer lugar, el tribunal decretó que *la discriminación por parte del patrón no necesita ser explícita*. En otras palabras, no es necesario demostrar que el patrón discriminó de manera intencional al empleado o aspirante; sólo se habrá de demostrar que la discriminación ocurrió. En segundo lugar, el tribunal estableció que una práctica de empleo (en este caso, exigir el certificado de preparatoria) *debe estar relacionada con el trabajo* si tiene un impacto injusto sobre los miembros de una **clase protegida**. (Por ejemplo, si las principales funciones del puesto no requieren de habilidades verbales, éstas no deben ponerse a prueba.) En tercer lugar, la opinión de Burger, presidente de la Corte Suprema, asignó la *carga de la prueba al patrón* para demostrar que la práctica de contratación se relaciona con el puesto. Así pues, el patrón habrá de demostrar que la práctica de empleo (en este caso, exigir el certificado de preparatoria) es necesaria para lograr un desempeño satisfactorio en el trabajo si tal práctica discrimina a los miembros de una clase protegida. En palabras del juez Burger:

clases protegidas Personas como mujeres e individuos de grupos minoritarios protegidos por leyes de Igualdad de Oportunidades, incluyendo el Título VII.

> La ley no sólo prohíbe la discriminación explícita, sino también las prácticas que son justas de forma, pero que de hecho son discriminatorias. El punto de referencia son las

necesidades del negocio. Si no se puede demostrar que una práctica de empleo, que opera para excluir a los afroamericanos, está relacionada con la realización del trabajo, entonces la práctica queda prohibida.[8]

El caso *Griggs* estableció los siguientes principios:

1. Una prueba u otra práctica de selección debe relacionarse con el trabajo, mientras que la carga de la prueba recae en el patrón.
2. La intención del patrón de no discriminar es irrelevante.[9]
3. Si una práctica es "justa de forma, pero discriminatoria de hecho", no será respaldada por los tribunales.
4. La *necesidad del negocio* es la defensa para todo programa existente que tenga consecuencias negativas. La Corte no definió la necesidad del negocio.
5. El Título VII no prohíbe las pruebas. Sin embargo, las pruebas deben tener validez o relacionarse con el trabajo, es decir, el desempeño en la prueba habrá de ser relevante para el desempeño en el trabajo.

Albemarle Paper Company contra Moody El caso *Albemarle* es importante porque la Corte proporcionó más detalles sobre la forma en que el patrón debe validar sus instrumentos de selección. Ayudó a aclarar cómo el patrón podría demostrar que las pruebas y otros instrumentos de selección se relacionan con el desempeño en el trabajo o sirven para pronosticarlo.[10] Por ejemplo, el tribunal dijo que si un patrón planea utilizar una prueba para seleccionar a los candidatos para un puesto, entonces primero se tiene que analizar y documentar de manera cuidadosa la naturaleza de ese trabajo, las obligaciones y las responsabilidades específicas. Además, los estándares de desempeño para los empleados del puesto en cuestión deben ser claros y sin ambigüedades, para que el patrón logre identificar a los empleados con mejor desempeño que los demás. La resolución del tribunal estableció, además, los lineamientos de la EEOC (ahora federales) como los procedimientos para validar las prácticas de contratación.

LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN EL EMPLEO, 1990-1991 AL PRESENTE

La Ley de Derechos Civiles de 1991

Diversas legislaciones posteriores de la Corte Suprema, en la década de 1980, limitaron la protección de las mujeres y de los grupos minoritarios bajo las leyes de igualdad de empleo. Por ejemplo, aumentaron la carga al demandante, ya que debía demostrar que los actos del patrón eran realmente discriminatorios. Lo anterior provocó que en poco tiempo el Congreso aprobara una nueva Ley de Derechos Civiles. El presidente George H. W. Bush firmó la **Ley de Derechos Civiles de 1991 (CRA**, Civil Rights Act**)** en noviembre de 1991. El efecto de ésta fue revertir la Ley de Igualdad de Empleo a la situación en que se encontraba antes de las decisiones de la década de 1980 y en algunos casos asignó más responsabilidades a los patrones.

Ley de Derechos Civiles de 1991 (CRA 1991)
Asigna la carga de la prueba nuevamente a los patrones; asimismo, permite los daños compensatorios y punitivos.

La carga de la prueba En primer lugar, la CRA 1991 abordaba el tema de la *carga de la prueba*. La carga de la prueba —en este caso, lo que el demandante debe demostrar para establecer una posible discriminación ilegal, y lo que el patrón habrá de demostrar para defender sus actos— tiene un papel fundamental en los casos de igualdad empleo. En la actualidad, el patrón adquiere la mayor carga. En particular, el proceso de entablar una demanda por discriminación se realiza como sigue: el demandante (un aspirante rechazado, por ejemplo) demuestra que una práctica de empleo (como una prueba) cuenta con un impacto desigual (o "negativo") sobre un grupo en particular. El término *impacto desigual* "significa que un patrón utiliza una práctica política de empleo con un mayor impacto [efecto] negativo en los miembros de un grupo protegido por el Título VII que en otros empleados, sin importar las intenciones".[11] (Por ejemplo, el hecho de exigir un título universitario para un empleo podría provocar un impacto negativo sobre algunos grupos minoritarios.) Las acusaciones de impacto desigual *no* requieren pruebas de intenciones discriminatorias. En su lugar, la carga del demandante incluye dos cuestiones: primero, debe demostrar que hay una disparidad significativa entre la proporción de (por

ejemplo) mujeres en el grupo laboral disponible y la proporción de contrataciones. En segundo lugar, el demandante tiene que demostrar que una práctica de empleo aparentemente neutral, como la publicidad de boca en boca o el requisito de que el trabajador "pueda levantar 100 libras de peso", provoca la disparidad.[12]

Una vez que el demandante cubre su carga de demostrar un impacto desigual, el *patrón* tiene la carga más pesada: debe demostrar que la práctica cuestionada está relacionada con el trabajo. Por ejemplo, el patrón habrá de demostrar que el levantamiento de 45 kilogramos realmente es necesario para desempeñar, de manera eficaz, el trabajo en cuestión y que el negocio no podría funcionar bien sin el requisito, es decir, se trata de una necesidad del negocio.

Daños económicos La CRA 1991 también facilita la demanda por *daños económicos* en algunos casos. La ley contempla que a un empleado que reclama discriminación intencional (llamado trato desigual) le es posible pedir **1.** indemnización por daños y **2.** compensación punitiva, si se demuestra que el patrón participó en una discriminación "con malicia o indiferencia irresponsable ante los derechos federales de protección de un individuo agraviado".[13] Antes de la promulgación de la CRA 1991, las víctimas de discriminación intencional, que no habían sufrido pérdidas económicas y demandaban con base en el Título VII, no podían entablar un juicio por indemnización o compensación punitiva. Lo más que esperarían era recuperar su trabajo (o que se les asignara un trabajo en particular). También eran elegibles para pagos retroactivos, tarifas de abogados y costos de tribunales.

Motivos combinados Por último, la CRA 1991 también establece que:

> Se incurre en una práctica de empleo ilícita cuando la parte demandante demuestra que la raza, el color, la religión, el género o el origen nacional fueron factores estimulantes para cualquier práctica de empleo, aun cuando otros factores también hayan motivado dicha práctica.[14]

La última frase es fundamental. Ahora un patrón no puede evitar una responsabilidad legal al demostrar que hubiera tomado la misma medida, como despedir a alguien, incluso sin el motivo de discriminación.[15] Si hay algún motivo de este tipo, la práctica es probable que sea ilegal. Los demandantes en los casos denominados **de motivos combinados** obtuvieron aun mayores beneficios de la decisión tomada por la Corte Suprema en el caso *Desert Palace Inc. contra Costa*. El tribunal decidió que el demandante, un trabajador de almacén, no tenía que proporcionar evidencias de conducta discriminatoria explícita (como expresiones discriminatorias por parte del patrón), sino únicamente evidencia circunstancial (como peores evaluaciones del desempeño) para demostrar un caso de motivos combinados.[16]

caso de motivo combinado
Caso de supuesta discriminación en el que el patrón argumenta que la acción de empleo tomada fue motivada, no por la discriminación, sino por alguna razón no discriminatoria como un desempeño ineficiente.

Ley para Estadounidenses con Discapacidades

La **Ley para Estadounidenses con Discapacidades (ADA**, por las siglas de Americans with Disabilities Act**)** de 1990 prohíbe la discriminación en el empleo de los individuos calificados con discapacidad.[17] Prohíbe a los patrones con 15 o más trabajadores discriminar a individuos discapacitados calificados, en lo que se refiere a solicitudes, contratación, despido, remuneración, promociones, capacitación y demás términos, condiciones u otros privilegios del empleo.[18] Asimismo asegura que los patrones deben hacer "arreglos razonables" para las limitaciones físicas o mentales, a menos que hacerlo signifique una "carga excesiva" para el negocio.

Ley para Estadounidenses con Discapacidad (ADA)
El acto de exigir a los patrones que realicen ajustes razonables para empleados discapacitados; dicha ley prohíbe la discriminación en contra de las personas discapacitadas.

La ADA no ofrece una lista de discapacidades específicas. Los lineamientos de la EEOC establecen que una persona es discapacitada cuando presenta una afectación física o mental que limita una o más de sus principales actividades vitales. Las afectaciones incluyen trastorno o enfermedad fisiológica, desfiguración física o pérdida anatómica que afecte a uno o varios de los sistemas del cuerpo, así como un trastorno psicológico o mental.[19] La ley establece ciertos estados que no se consideran discapacidad; entre ellos, la homosexualidad, la bisexualidad, el voyerismo, el juego compulsivo, la piromanía y trastornos que son consecuencia del consumo habitual de drogas ilícitas.[20]

sida La posición de la EEOC es que la ADA prohíbe la discriminación hacia personas con VIH/sida, pero muchas otras leyes estatales también las protegen. De igual manera, la **Oficina de Programas para el Cumplimiento de Contratos Federales** (Labor Department's Office of Federal

Contract Compliance Programs) exige que las personas que sufran enfermedades relacionadas con el sida reciban un trato que cumpla con las normas de la Ley de Rehabilitación Vocacional. En la mayoría de los casos, es ilegal que los patrones discriminen a individuos con sida.

El corolario es que los patrones deben animar a los gerentes para convencer a los empleados de trabajar con personas infectadas con VIH/sida e incluso disciplinar a quienes no lo hagan. Sin embargo, en realidad muchos gerentes se muestran renuentes a llevarlo a cabo. Un estudio en el que se encuestó a 194 gerentes de diversas organizaciones demostró que, en muchos casos, ellos no disciplinan a los empleados por rehusarse a trabajar con compañeros infectados de sida, lo cual se debía principalmente al temor de un contagio o a la posibilidad de que el empleado compartiera información sobre la salud del enfermo con otros trabajadores. Por lo tanto, los esfuerzos para lograr que los empleados trabajen con compañeros infectados se beneficiarían con la educación y el apoyo.[21]

individuos calificados
Según la ADA, aquellas personas que pueden realizar las funciones esenciales del trabajo.

Individuo calificado Desde luego, el simple hecho de ser discapacitado no califica a una persona para un trabajo. La ley prohíbe la discriminación de **individuos calificados** (aquellos que con —o sin— un arreglo razonable pueden realizar las *funciones esenciales* del trabajo). El individuo tiene que contar con las habilidades, la formación académica y la experiencia requeridas para el puesto. Una función es esencial para un empleo cuando, por ejemplo, es la razón que explica la existencia del puesto o cuando es tan especializada que la persona es contratada por su pericia o capacidad para desempeñarla.

Arreglo razonable Si la persona no puede desempeñar el trabajo tal como está estructurado, el patrón debe hacer un "arreglo razonable", a menos que hacerlo signifique una "carga exagerada". Un arreglo razonable incluiría el cambio de diseño del trabajo, modificar los horarios o reemplazar o adquirir equipo u otros recursos para ayudar al empleado (como un programa de reconocimiento de voz).

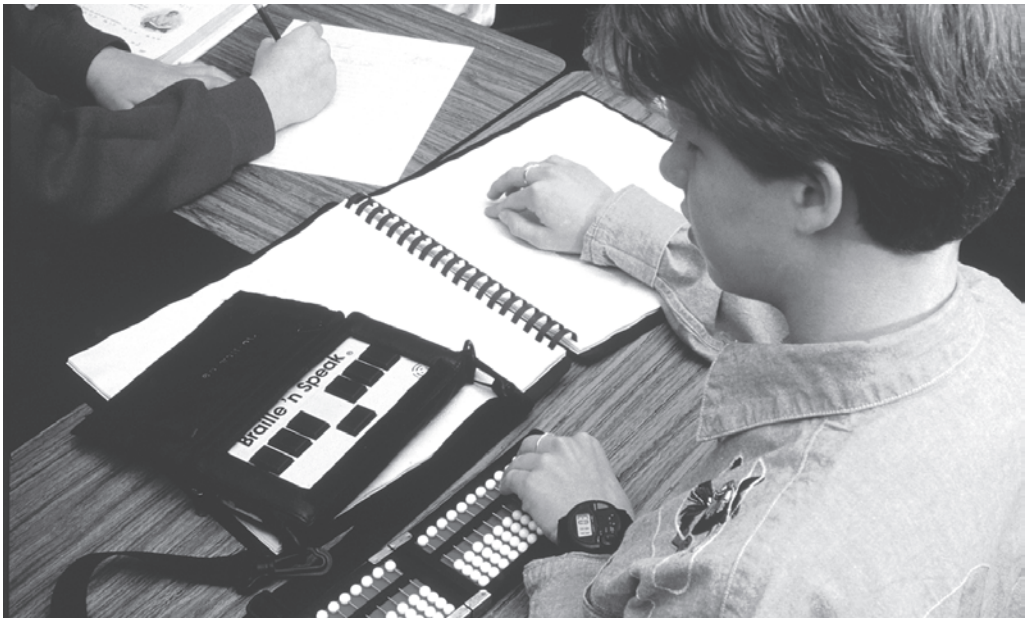
Los abogados, los patrones y los tribunales siguen estudiando la cuestión del verdadero significado de "arreglo razonable". Una empleada con problemas de espalda, que trabajaba recibiendo a la gente en la entrada de una tienda Wal-Mart, pidió permiso para sentarse en un banquillo durante su horario de trabajo; el patrón rechazó su solicitud. Ella entabló una demanda, pero el tribunal federal de distrito estuvo de acuerdo con Wal-Mart en que las personas que saludan a la entrada tienen que actuar "de manera sumamente hospitalaria", lo cual no es posible hacer sentado en un banquillo.[22] El hecho de permanecer de pie era una función esencial del empleo.

Defensas del patrón Muchos patrones se han defendido con éxito. En un caso, una trabajadora social amenazó con lanzar a su compañera por la ventana y "darle una patada [por detrás]"; continuó con sus amenazas cuando regresó después de una suspensión de 10 días. Cuando fue transferida a otro puesto, se le diagnosticó paranoia. Después de decirle varias veces a su supervisora que "quería matarla", la mujer fue despedida. Ella interpuso una demanda basada en la ADA; el tribunal desechó el caso porque, aunque padecía una enfermedad mental debilitante,la ley no impone conservar a empleados que profieren amenazas.[23] En otro caso, los tribunales determinaron que el patrón no discriminó a un cantinero ciego al transferirlo a otro puesto porque era incapaz de identificar a los clientes intoxicados o menores de edad.[24] Otro tribunal superior estadounidense resolvió que la puntualidad no era una función esencial del trabajo de una asistente de laboratorio que por lo general llegaba tarde debido a tratamientos médicos. El tribunal decidió que ella podía trabajar siete horas y media ingresando datos, incluso si llegaba tarde.[25] Al patrón le era posible hacer arreglos razonables.

Tecnología y arreglos En la actualidad, las innovaciones tecnológicas facilitan la realización de arreglos para empleados discapacitados. Por ejemplo, muchos trabajadores con *problemas motrices* se benefician de los programas de reconocimiento de voz que les permiten ingresar información en sus computadoras y comunicarse de manera interactiva (por ejemplo, a través del correo electrónico) sin tocar un teclado. Auxiliares especiales de escritura, incluyendo los programas de predicción de palabras, sugieren palabras a partir del contexto con sólo teclear una o dos letras.

Los empleados con *problemas de audición o de lenguaje* también se benefician del correo electrónico y de los programas de transcripción que convierten los mensajes escritos en voz. La traducción por escrito en tiempo real les permite participar en conferencias y reuniones;

La tecnología pemite que los patrones hagan arreglos para los empleados discapacitados.



los localizadores con vibración les informan cuando reciben un mensaje. Los empleados con *problemas visuales* pueden aprovechar, de la misma manera, los aparatos de reconocimiento de voz y los aparatos computarizados que, entre otras cuestiones, permiten ajustar el tamaño de la letra y el color, así como modificar la pantalla en porciones específicas de la computadora.[26] El estado de Arizona le encargó a IBM Global Services la creación de un sitio Web que fuera fácil de usar para los discapacitados, llamado "Arizona@YourService", con la finalidad de vincular a las personas que buscan empleo con diversas agencias.[27] El nuevo buscador de Internet Firefox Web incorporó un programa especial de IBM con el que las personas utilizan las flechas del teclado en lugar del ratón para tener acceso a menús desplegables, lo cual ayuda a personas discapacitadas.[28]

Discapacidades mentales y la ADA Las discapacidades relacionadas con los cargos bajo la ADA generalmente no son condiciones asociadas con discapacidades como los problemas visuales, auditivos o motrices. Las discapacidades mentales representan el mayor número de quejas presentadas bajo esta ley.[29]

Según los lineamientos de la EEOC, una "deficiencia mental" incluye "cualquier problema mental o psicológico, como… enfermedad emocional o mental". Algunos ejemplos son la depresión mayor, los trastornos de ansiedad, los trastornos de pánico, el trastorno obsesivo-compulsivo y los trastornos de personalidad. Los lineamientos afirman básicamente que los patrones deben estar alertas a la posibilidad de que los rasgos que suelen considerarse indeseables (como impuntualidad crónica, hostilidad con los compañeros de trabajo o una capacidad de juicio inadecuada) reflejen trastornos mentales que se abordan en la ADA. La EEOC dice que un arreglo razonable incluiría el uso de separadores o divisiones en las habitaciones u otro tipo de barreras entre los espacios de trabajo para acomodar a los individuos con limitaciones por discapacidades.

La ADA en la práctica Quejas que se basan en la ley ADA inundan la EEOC y los tribunales. Sin embargo, los patrones se impusieron en casi todas las decisiones (96%) de los tribunales superiores en un año reciente. Una de las principales razones de tales resultados desproporcionados es que los empleados no logran demostrar que cuentan con una discapacidad y que están calificados para realizar el trabajo.[30] A diferencia del Título VII de la Ley de Derechos Civiles, el empleado tiene la pesada carga de establecer que la Ley para Estadounidenses con Discapacidad lo protege. Habrá de comprobar que posee una discapacidad, según las definiciones de la ADA, lo cual es más complicado que demostrar que pertenece a una raza o cuenta con una edad específica.

La decisión de la Corte Suprema estadounidense ilustra lo que enfrenta un demandante. Una trabajadora de una línea de ensamble demandó a Toyota argumentando que un síndrome del túnel carpiano y una tendinitis le impedían realizar su trabajo (*Toyota Motor Manufacturing of Kentuky Inc. contra Williams*). La Corte Suprema de Estados Unidos estableció que la ADA cubre el síndrome del túnel carpiano y la tendinitis si el problema no sólo afecta su desempeño en el trabajo, también las actividades cotidianas. La empleada admitió que podía realizar tareas personales como lavarse la cara, cepillarse los dientes, cuidar su jardín, prepararse el desayuno y lavar su ropa. El tribunal aseguró que la discapacidad debía ser fundamental para la vida cotidiana del empleado (no sólo para el trabajo) para recurrir a la ADA. Los tribunales analizan cada caso de manera individual.[31]

10 lineamientos de ADA para el patrón La ADA impone ciertas obligaciones legales a los patrones, de las cuales es posible derivar 10 lineamientos para los patrones:[32]

1. Un patrón no negará empleo a un discapacitado si la persona está calificada y es capaz de desempeñar las funciones esenciales del puesto. Si está calificada, pero es incapaz de desempeñar una función esencial, el patrón deberá hacer arreglos razonables, a menos que esto signifique una carga exagerada.[33]
2. Los patrones no están obligados a bajar las normas de desempeño existentes ni de suspender la aplicación de pruebas para un empleo. No obstante, esas normas y esas pruebas tienen que relacionarse con el trabajo y aplicarse de manera uniforme a todos los empleados y candidatos.
3. Los patrones *no* pueden hacer preguntas, antes de otorgar el empleo, acerca de la discapacidad de una persona, aunque *sí* les es posible preguntar acerca de su capacidad para desempeñar funciones esenciales para el trabajo. El momento de la realización de cualquier examen médico es importante: en caso de que el patrón contratante retire una oferta de trabajo después del examen médico, el candidato tendrá derecho a identificar, sin ambigüedades, que el motivo del rechazo es de tipo médico. En un caso, los tribunales descubrieron que American Airlines no había hecho una oferta "real" a tres candidatos antes de pedirles que se sometieran a exámenes médicos, porque (incluso si aprobaban el examen médico) la oferta aún dependía de que la empresa verificara sus referencias. Los exámenes médicos mostraron que los candidatos eran portadores del VIH, por lo que American Airlines retiró sus ofertas. Lo anterior dejó en duda si las ofertas de trabajo se habían retirado por los exámenes o por la verificación de los antecedentes. American Airlines perdió el caso.[34] En la tabla 2-1 se resumen las preguntas que los patrones pueden o no hacer respecto a las discapacidades de los candidatos.
4. Hay limitaciones similares para los exámenes médicos de los empleados *actuales*. En un caso, un oficial de policía de Chicago fue obligado por sus superiores a hacerse una prueba de sangre para determinar si la dosis de Prozac que su médico le prescribió afectaría su capacidad para realizar su trabajo. Hasta ese momento, el oficial no había mostrado ninguna conducta que sugiriera problemas de desempeño. El tribunal dijo que la prueba de sangre no tenía relación con su trabajo y que violaba la prohibición de la ADA de hacer preguntas sobre la naturaleza o gravedad de la discapacidad de un individuo.[35]
5. Los patrones deberán revisar las formas de solicitud de empleo, los procedimientos de entrevista y las descripciones de los puestos para evitar preguntas y enunciados ilícitos. Por ejemplo, preguntas sobre la salud, las discapacidades, los historiales médicos o las quejas previas de los trabajadores sobre su remuneración.[36]
6. La ADA no exige que los patrones cuenten con descripciones de los puestos, pero es aconsejable tenerlas. En prácticamente cualquier acción legal de la ADA, una pregunta crítica será ¿cuáles son las funciones esenciales del trabajo? El hecho de no contar con descripciones de puestos dificultará el caso del patrón.
7. Los tribunales tienden a definir las "discapacidades" de forma muy minuciosa.[37] Por lo tanto, es posible que los patrones exijan que el empleado proporcione documentación sobre el trastorno y evalúen el efecto que tiene éste sobre su desempeño en el trabajo. Los patrones deben plantear preguntas como las siguientes: ¿el empleado tiene una discapacidad que

TABLA 2-1 ¿Cuáles preguntas se pueden hacer acerca de las discapacidades?

Tipo	Aspirantes externos (antes de la oferta de trabajo)	Aspirantes externos (después de la etapa condicional)	Empleados
Examen físico	No	Sí (C, D)	Sí (B, E)
Examen psicológico	No	Sí (C, D)	Sí (B, E)
Cuestionario de salud	No	Sí (C, D)	Sí (B, E)
Historial de remuneración del trabajador	No	Sí (C, D)	Sí (B, E)
Prueba de agilidad física	Sí (A, C)	Sí (A, C)	Sí (A, C)
Examen de drogas	Sí	Sí	Sí
Prueba de alcohol	No	Sí (B, D)	Sí (B, E)
Preguntas específicas (orales y escritas):			
Sobre la existencia de una discapacidad, naturaleza o gravedad de la misma, condición médica, limitaciones físicas o mentales	No	Sí (A, C)	Sí (B, E)
Sobre la capacidad para desempeñar funciones relacionadas con el puesto (esenciales y no esenciales)	Sí	Sí	Sí
Sobre tabaquismo (pero no sobre una alergia al tabaco)	Sí	Sí	Sí
Sobre una historia de consumo de drogas ilícitas	No	Sí (B, D)	Sí (B, E)
Solicitudes específicas:			
Describa la manera en que realizaría funciones relacionadas con el puesto (esenciales y no esenciales), con y sin un arreglo razonable	Sí (D, F)	Sí (C, D)	Sí (B, E)
Proporcione evidencias de que actualmente no consume drogas	Sí	Sí	Sí

A. Si se aplican a todos los empleados o aspirantes situados de manera similar.

B. Si el trabajo se relaciona y es consistente con las necesidades del negocio.

C. Si sólo los criterios relacionados con el puesto que son consistentes con las necesidades del negocio se utilizan posteriormente para seleccionar o excluir al candidato, momento en el cual habrá de considerarse un arreglo razonable.

D. Si todos los empleados en la misma categoría del puesto son sometidos a él y bajo el mismo estándar de calificación.

E. Pero únicamente para los siguientes propósitos:

- Para determinar la aptitud para el trabajo (no obstante esté calificado o sea capaz de desempeñar las funciones esenciales)
- Para determinar un arreglo razonable
- Para cumplir los requisitos impuestos por leyes federales, estatales o locales (Department of Transportation, Occupational Safety and Health Act, Environmental Protection Agency, etcétera)
- Para determinar si existe una amenaza directa

F. Es posible solicitarla a una persona específica, si se conoce la discapacidad y ésta puede interferir o afectar el desempeño de una función relacionada con el puesto.

Fuente: Sue Willman, "Tips for Minimizing Abuses of the Americans with Disabilities Act", *Society for Human Resource Management Legal Report*, enero-febrero de 2003, p. 8. Copyright 2003 de la Society for Human Resource Management. Reproducido con permiso a través de Copyright Clearance Center.

limita de manera importante una actividad cotidiana fundamental? ¿El empleado está calificado para realizar el trabajo? ¿El empleado puede desempeñar las funciones esenciales del puesto? ¿Es posible hacer arreglos razonables sin provocar una carga exagerada para el patrón?[38]

8. Los patrones "no necesitan permitir un mal comportamiento o un desempeño errático (incluyendo ausentismo e impuntualidad), incluso si esa conducta se relaciona con la discapacidad".[39]
9. El patrón no necesita crear un nuevo puesto para el trabajador discapacitado ni reasignar a esa persona a un puesto de poca responsabilidad durante un periodo indefinido, a menos que ese puesto exista.[40]
10. Un experto aconseja que "no se debe tratar a los empleados como si fueran discapacitados". Si ellos pueden controlar su situación (por ejemplo, por medio de medicamentos), generalmente los tribunales no los consideran discapacitados. Sin embargo, si sus patrones los tratan como tal (por ejemplo, respecto a las tareas que se les asignan), normalmente se les "considerará" discapacitados y estarán protegidos por la ADA.[41]

Leyes estatales y locales relativas a la igualdad de oportunidades en el empleo

Además de las leyes federales, todos los estados de la Unión Americana y muchos gobiernos locales también prohíben la discriminación en el empleo.

Por lo general, el efecto de las leyes estatales o locales es cubrir a muchos patrones que, de otra manera, serían detectados por la EEOC. Muchos de estos patrones (como los que tienen menos de 15 empleados) no están considerados en las leyes federales.[42] En Arizona, por ejemplo, los demandantes pueden reclamar acoso sexual por parte de un patrón que sólo tiene un empleado. Algunos extienden el alcance de las leyes de discriminación a causa de la edad a la gente joven, incluyendo no sólo la discriminación de las personas mayores de 40 años, sino también de las menores de 17 (en este caso, por ejemplo, sería ilegal solicitar candidatos "maduros", porque evitaría que algunos adolescentes solicitaran el empleo). Los estados de Nueva York y Nueva Jersey generalmente prohíben las pruebas genéticas y la discriminación basada en la información genética.[43]

Las agencias estatales y locales encargadas de la igualdad en el empleo (llamadas a menudo comisiones de Recursos Humanos, comisiones de Relaciones Humanas o comisiones para la Igualdad de Empleo) también participan en el proceso para la igualdad de empleo. Cuando la EEOC recibe una denuncia de discriminación, normalmente la somete durante un tiempo a la consideración de organismos estatales y locales con una jurisdicción similar a la suya. Si no llegan a una conciliación satisfactoria, la denuncia se envía a la EEOC para su resolución.

En la tabla 2-2 se resumen algunas leyes, acciones, decretos ejecutivos y lineamientos de organismos sobre la igualdad de oportunidades en el empleo.

Acoso sexual

acoso sexual
Acoso de tipo sexual que tiene el propósito o el efecto de entorpecer de manera considerable el desempeño laboral de una persona o de crear un contexto laboral intimidante, hostil u ofensivo.

Según el Título VII, el **acoso sexual** se presenta cuando esta conducta asume el propósito o el efecto de entorpecer, de manera considerable, el desempeño laboral de una persona, o de crear un contexto laboral intimidante, hostil u ofensivo. El acoso sexual viola el Título VII. Los lineamientos de la EEOC establecen, de igual forma, que los patrones cuentan con la responsabilidad afirmativa de mantener los lugares de trabajo libres de acoso sexual e intimidación. La CRA 1991 permite que las víctimas de discriminación intencional, incluyendo el acoso sexual, tengan derecho a juicios con jurado, así como que reciban indemnizaciones por dolor, sufrimiento y daños punitivos cuando el patrón haya actuado con "malicia o indiferencia imprudente" hacia los derechos individuales.[44] En 1998, la Corte Suprema de Estados Unidos resolvió (en el caso *Oncale contra Sundowner Offshore Services Inc.*) que el acoso sexual por una persona del mismo género también se aplica con criterios establecidos bajo el Título VII.[45]

TABLA 2-2 Resumen de acciones importantes para la igualdad de oportunidades en el empleo

Acción	Qué establece
Título VII de la Ley de Derechos Civiles, según enmienda de 1964	Prohíbe la discriminación por raza, color, religión, género u origen nacional; aplicada por la EEOC.
Decretos ejecutivos	Prohíben la discriminación en el empleo, ejercida por patrones que tienen contratos federales por más de 10,000 dólares (y sus subcontratistas); establecen, asimismo, oficinas federales de cumplimiento; requieren también programas de acción afirmativa.
Lineamientos del organismo federal	Señalan directrices relativas a la discriminación con base en el género, el origen nacional y la religión, así como los procedimientos para la selección de empleados; por ejemplo, exigen la validación de pruebas.
Resoluciones de la Corte Suprema: casos *Griggs contra Duke Power Co. y Albemarle contra Moody*	Regula que los requisitos para un empleo se relacionen con el éxito del mismo; que para probar la discriminación no necesariamente debe ser explícita; que la carga de la prueba corresponde al patrón, el cual tiene que demostrar la validez de la calificación.
Ley de Igualdad de los Salarios de 1963	Impone la misma remuneración para hombres y mujeres que desempeñan un trabajo similar.
Ley de Discriminación en el Empleo a Causa de la Edad de 1967	Prohíbe discriminar a personas de más de 40 años en cualquier campo de empleo por su edad.
Leyes estatales y locales	Muchas veces se refieren a organizaciones que no están contempladas por las leyes federales porque son demasiado pequeñas.
Ley de Rehabilitación Vocacional de 1973	Requiere la acción afirmativa para emplear y promover a discapacitados calificados; además, prohíbe discriminar a los discapacitados.
Ley de Discriminación por Embarazo de 1978	Prohíbe discriminar en el empleo a mujeres embarazadas o en situaciones relacionadas.
Ley de Ayuda para la Readaptación de los Veteranos de Vietnam de 1974	Requiere la acción afirmativa en el empleo de veteranos de la guerra de Vietnam.
Caso *Ward Cove contra Atonio*	Dificultó la demostración de un caso de discriminación ilícita contra un patrón.
Caso *Price Waterhouse contra Hopkins*	Las acciones ilícitas podrían no ser discriminatorias si hubieran llevado a la misma decisión sobre el personal.
Ley para Estadounidenses con Discapacidad de 1990	Refuerza la necesidad de que la mayoría de los patrones hagan arreglos razonables en el trabajo para los empleados discapacitados; prohíbe la discriminación.
Ley de Derechos Civiles de 1991	Revierte las resoluciones de los casos *Ward Cove, Price Waterhouse* y otros, y vuelve a depositar la carga de la prueba en el patrón; además, permite el pago de daños compensatorios y punitivos por discriminación.

Nota: Las leyes completas (y otros documentos) se pueden consultar en: http://www.usa.gov/Topics/Reference_Shelf.shtml#Laws. Revisado el 24 de agosto de 2007.

Ley Federal de Violencia contra la Mujer de 1994
Establece que el individuo que comete un crimen de violencia motivado por el género será responsable ante la parte afectada.

El sitio Web de la EEOC (eeoc.gov) indica que durante el año fiscal 2006 recibió 12,025 denuncias de acoso sexual y que el 15.4% de éstas fueron hechas por hombres.

La **Ley Federal de Violencia contra la Mujer de 1994** ofrece otro recurso para que las mujeres actúen contra el acoso sexual violento. Dicha ley establece que la persona que "comete un delito violento motivado por el género y, en consecuencia, priva a otra de sus derechos, será responsable ante la parte afectada".

Los lineamientos de la EEOC definen el acoso sexual como acercamientos sexuales no deseados, solicitudes de favores sexuales y otras conductas verbales o físicas de naturaleza sexual que ocurren en alguna de las condiciones siguientes:

1. El sometimiento de la persona a la conducta referida se plantea, en forma explícita o implícita, como un término o una condición para su trabajo.
2. El sometimiento o rechazo de la conducta referida por parte de una persona sirve como fundamento para decisiones que afectan su empleo.
3. La conducta referida tiene el propósito o el efecto de interferir con el desempeño laboral de la persona, o de crear un ambiente intimidante, hostil u ofensivo.

Demostración del acoso sexual El empleado puede demostrar el acoso sexual de tres maneras principales.

1. ***Quid Pro Quo* (“algo por algo”).** La manera más directa consiste en probar que el hecho de haber rechazado las sugerencias de un supervisor ha afectado de forma negativa lo que la EEOC llama “una acción de empleo tangible”, como la contratación, el despido, el ascenso, el descenso, una tarea indeseable, las prestaciones, la remuneración o la asignación de trabajo. En un caso, una empleada logró probar que sus éxitos y avances laborales dependían de que respondiera a las insinuaciones sexuales de sus supervisores.
2. **Ambiente hostil creado por los supervisores.** No siempre se requiere probar que el acoso tuvo consecuencias tangibles como un descenso. Por ejemplo, en un caso el tribunal consideró que el acoso sexual de un supervisor había afectado la capacidad psicológica y emocional de una empleada, al grado que ésta consideró la posibilidad de renunciar a su trabajo. Por lo tanto, aunque no hubo amenazas o promesas directas a cambio de favores sexuales, el hecho de que sugerirlos hubiera afectado el desempeño de la mujer y creado un ambiente laboral ofensivo fue suficiente para probar el acoso sexual. No obstante, por lo general los tribunales no interpretan como acoso sexual las relaciones sexuales que surgen durante el empleo y no tienen un efecto importante en éste.[46] Por ejemplo, la Corte Suprema de Estados Unidos estableció que la ley del acoso sexual no cubre el “coqueteo intersexual”. En su fallo, el juez Antonin Scalia dijo que los tribunales habrán de distinguir de manera cuidadosa entre una “simple molestia” y una conducta realmente abusiva.[47]
3. **Ambiente hostil creado por los compañeros de trabajo u otros que no son empleados.** El comportamiento cuestionable no necesariamente tiene que provenir del supervisor. Los actos de un compañero de trabajo, o incluso de los clientes del patrón, pueden provocar que se le considere responsable de acoso sexual. Por ejemplo, un tribunal estableció que un uniforme sexualmente provocativo que el patrón exigió, había generado que los clientes hicieran comentarios lujuriosos. Cuando la empleada aseguró que no utilizaría ese uniforme fue despedida. Puesto que el patrón no logró demostrar que había una necesidad relacionada con el trabajo para el uso del uniforme y sólo tenían que usarlo las mujeres, el tribunal determinó que el patrón en realidad era el responsable de la conducta de acoso sexual. Los lineamientos de la EEOC plantean, de igual forma, que un patrón es responsable de los actos de acoso sexual de sus empleados y supervisores si conocía o debía haber tenido conocimiento de la conducta de acoso.

Diversas decisiones de los tribunales ofrecen algunos conocimientos sobre la manera en que éstos pueden determinar si se trata de un acoso sexual. Por ejemplo, el acoso sexual por “ambiente hostil” por lo general significa que la intimidación discriminatoria, los insultos y el ridículo que había en el lugar de trabajo eran lo suficientemente graves y generalizados para alterar las condiciones de empleo. En tales casos los tribunales observan varias cuestiones: si la

conducta discriminatoria es frecuente o grave; si es físicamente amenazadora o humillante, o si sólo se trata de una frase ofensiva, y si lo anterior interfiere con el desempeño laboral de un empleado.[48] Los tribunales pueden decidir si un empleado percibe subjetivamente el ambiente de trabajo como un lugar abusivo, por ejemplo, si aceptó la conducta o dejó claro de inmediato que la conducta era indeseable, inaceptable u ofensiva.[49]

Decisiones de la Corte Suprema La Corte Suprema de Estados Unidos utilizó el caso *Meritor Savings Bank, FSB contra Vinson* para ratificar los lineamientos de la EEOC para el acoso sexual. Otras dos decisiones recientes de la Corte le dieron aún más claridad a la ley de acoso sexual.

En el primer caso, *Burlington Industries contra Ellerth*, la empleada acusó a su supervisor de acoso *quid pro quo*. Dijo que su jefe le hizo una propuesta y que la amenazó con un descenso si no le correspondía. Las amenazas no se cumplieron; de hecho, ella recibió un ascenso. En el segundo caso, *Faragher contra City of Boca Raton*, la empleada acusó al patrón de favorecer un entorno de trabajo hostil. Aseguró que había renunciado a su trabajo de salvavidas después de varios insultos de otros compañeros. El tribunal falló a favor de las empleadas en ambos casos.

Implicaciones Las decisiones del tribunal tienen dos implicaciones para los patrones. En primer lugar, dejan claro que en los casos *quid pro quo no* es necesario que el empleado sea víctima de una acción laboral tangible (como un descenso) para ganar el caso. En segundo lugar, el tribunal planteó una importante defensa en las demandas por acoso. Aseveró que el patrón debe demostrar que tuvo el "cuidado razonable" para evitar y corregir con prontitud cualquier conducta de acoso sexual y que el empleado no fue capaz de aprovechar las políticas del patrón. Por lo tanto, un patrón se logra defender de una acusación de acoso sexual si demuestra dos cuestiones:

- Primero, habrá de demostrar "que tomó medidas razonables para evitar y corregir con prontitud cualquier conducta de acoso sexual".
- Segundo, tiene que demostrar que el demandante "no fue capaz de aprovechar las oportunidades preventivas o correctivas proporcionadas por el patrón". La Corte Suprema dijo que si el empleado no utiliza sistemas formales de reporte, esto cubriría el segundo componente.

Qué debe hacer el gerente o patrón Muchos patrones toman rápidamente medidas para demostrar que tuvieron un cuidado razonable. Por ejemplo, cuentan con firmes políticas sobre el acoso sexual, capacitan a los gerentes y a los empleados respecto a sus responsabilidades en el cumplimiento de dichas políticas, establecen procesos de reporte, investigan las acusaciones con rapidez y toman medidas correctivas rápidas, tal como se requiere.[50] En general, los patrones deben: **1.** tomar medidas para asegurarse de que no ocurra el acoso y **2.** aplicar acciones correctivas inmediatas, incluso si la parte afectada no es su empleado, una vez que se entera (o tendría que enterarse) de la conducta de acoso. En la figura 2-1 se resumen las medidas que deben tomarse (como publicar políticas firmes). La forma que se presenta en la figura 2-2 llega a facilitar este proceso.[51]

Por desgracia, medidas legales como éstas generalmente no son suficientes por sí mismas. En primer lugar, los estudios demuestran que hay grandes diferencias de género en la percepción del acoso sexual. En específico, "las mujeres perciben una gama más amplia de conductas socio-sexuales como acoso", en especial las conductas que implican "un acoso por ambiente laboral hostil, las actitudes de menosprecio hacia las mujeres, la presión para aceptar citas o el contacto sexual físico".[52]

Una segunda razón por la que incluso las precauciones aparentemente "razonables" serían insuficientes es que los empleados se rehúsan a usarlas. En un estudio, los investigadores encuestaron a cerca de 6,000 empleados del ejército estadounidense. Sus hallazgos mostraron que el reporte de acoso a menudo provocaba una venganza, así como que podía dañar a la víctima "en términos de una menor satisfacción laboral y mayor malestar psicológico". Bajo este tipo de condiciones, la respuesta más "razonable" era abstenerse de hacer un reporte.

FIGURA 2-1

RH en la práctica: qué deben hacer los patrones para disminuir su responsabilidad en acusaciones de acoso sexual

Fuentes: adaptado de www.eeoc.gov/types/sexual_harrasment.html y *Sexual Harrasment Manual for Managers and Supervisors*, publicado en 1991 por CCH Incorporated, una empresa de WoltersKluwer.

1. Tomar con seriedad todas las quejas de acoso. La mejor reacción consiste en atender la queja o detener la conducta. Si las quejas no se toman con seriedad, o quejarse resulta arriesgado o inútil, entonces es probable que los empleados de la compañía vivan niveles de acoso mayores.
2. Es útil que la víctima informe directamente al acosador de que su conducta es indeseable y debe detenerse. La víctima debe utilizar cualquier mecanismo de queja del que disponga el patrón.
3. Recuerde que al investigar las acusaciones de acoso sexual, la EEOC revisa todo el informe: por ejemplo, las circunstancias, la naturaleza de los acercamientos sexuales y el contexto en el que ocurrieron los supuestos incidentes.
4. Publicar políticas firmes que condenen este tipo de comportamiento. La política en contra del acoso debe contener una explicación clara de la conducta prohibida; asegurar la protección contra la venganza hacia empleados que presentan quejas, o proporcionan información relacionada con dichas quejas; un proceso de presentación de quejas escrito con claridad, que garantice confidencialidad y medios accesibles para expresar la queja, así como investigaciones rápidas, detalladas e imparciales; por último, asegurar con claridad que el patrón tomará medidas correctivas inmediatas y apropiadas cuando ocurra el acoso.
5. Informar a todos los empleados acerca de la política que prohíbe el acoso sexual y de los derechos que garantiza la política.
6. La EEOC anima a los patrones para que tomen las medidas necesarias para evitar el acoso sexual. Los patrones les deben comunicar con claridad que el acoso sexual no será tolerado; pueden hacerlo al proporcionar capacitación sobre el acoso sexual, al establecer políticas para sus empleados, al instituir procesos de queja eficaces y al tomar medidas inmediatas ante la queja de un empleado.
7. Establecer un sistema administrativo de respuesta que incluya una reacción y una investigación inmediatas por parte de la alta gerencia. La posibilidad de que se adjudique responsabilidad al patrón disminuye considerablemente cuando su respuesta es "adecuada" y "calculada de manera razonable para evitar futuros acosos".
8. Iniciar sesiones de capacitación gerencial con los supervisores y los gerentes para incrementar su conciencia sobre este problema.
9. Disciplinar a los gerentes y a los empleados involucrados en un acoso sexual.
10. Guardar registros detallados de quejas, investigaciones y acciones tomadas.
11. Realizar entrevistas de salida que dejen ver cualquier queja y establezcan, en un documento firmado, las razones de la renuncia.
12. Publicar periódicamente las políticas sobre el acoso sexual.
13. Fomentar la comunicación con los niveles superiores por medio de encuestas escritas de actitudes, líneas telefónicas directas, buzones de sugerencias y otros procedimientos de retroalimentación que permitan conocer los sentimientos de los empleados respecto a cualquier evidencia de acoso sexual, así como para mantener a la gerencia informada.
14. Es ilegal vengarse de un individuo por oponerse a prácticas laborales que discriminan con base al género o por hacer una acusación de discriminación, testificar o participar de cualquier forma en una investigación, un procedimiento o una demanda judicial bajo el Título VII.

Las evidencias sugieren que la mayoría de las víctimas de acoso sexual no ponen una queja ni una demanda, sino renuncian o tratan de evitar a sus acosadores. "Las pocas mujeres que se quejan de manera formal sólo lo hacen después de enfrentar un acoso sexual grave y frecuente; es probable que en ese momento ya haya ocurrido un daño considerable".[53]

En ocasiones los victimarios no se dan cuenta de que su terrible comportamiento ofende a otras personas. La capacitación y las políticas de acoso sexual pueden reducir este problema.[54] Los gerentes que toman en serio la prevención del acoso sexual también deben asegurarse de que la cultura de la empresa (incluyendo la disposición real de la gerencia por erradicar el acoso), no sólo sus reglas y procedimientos por escrito, brindan apoyo a los empleados que se sientenacosados.[55] Las mujeres de grupos minoritarios enfrentan un mayor riesgo. Un estudio demostró que "las mujeres experimentaban mayor acoso sexual que los hombres, los miembros de grupos minoritarios experimentaban mayor acoso étnico que los caucásicos, mientras las mujeres de

No es necesario llenar esta forma para expresar una queja. Sin embargo, le ayudará al proceso de investigación. Cuando termine, por favor devuélvala al director de recursos humanos. Nos pondremos en contacto con usted lo más pronto posible.

1. Fecha de hoy:_____

2. Nombre:_____ **3.** Fecha de nacimiento:_____

4. Firma:_____

5. Ocupación: Estudiante ❐ Profesor ❐ Staff- ❐ Miembro del personal ❐ Gerente

6. Departamento:_____

7. Información de contacto:

Dirección de casa:_____

Teléfono de oficina:_____ Teléfono de casa:_____

Celular o localizador:_____ Correo electrónico:_____

8. Persona(s) de la(s) que quiere quejarse:_____

Su ocupación: Estudiante ❐ Profesor ❐ Miembro del personal ❐ Gerente ❐

9. Los incidentes que me hacen creer que he sido víctima de acoso o de discriminación son los siguientes:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

10. ¿Ha notificado a alguien de este incidente? ¿A quién y cuándo?_____

_____

11. ¿Existen otros testigos de el (los) incidente(s) ¿Quiénes?_____

_____

_____

Revisado: 6/26/07

FIGURA 2-2

Ejemplo de una forma para presentar una queja de acoso o discriminación

Los empleados que se consideran víctimas de acoso deben contar con un mecanismo para presentar una queja.

grupos minoritarios sufrían más acoso en general que los hombres de grupos mayoritarios y minoritarios, así como las mujeres de grupos mayoritarios".[56]

Qué puede hacer el empleado Tomando en cuenta que los tribunales generalmente verifican si el empleado acosado utilizó los procedimientos del patrón para poner una queja, los pasos que el trabajador debe seguir son los siguientes:

1. Interponga una queja o protesta verbal lo más pronto posible con el acosador y el jefe de éste, exigiendo que cesen los acercamientos no deseados porque la conducta es desagradable.
2. Escriba una carta al acusado. Se puede tratar de una carta amable y moderada con tres elementos: una descripción detallada de los hechos, tal como los ve la víctima; una descripción de sus sentimientos y del daño que cree que se le ha hecho, y una declaración en la que solicita que la relación futura sea puramente profesional. Entregue esta carta en persona y, de ser necesario, con un testigo.
3. Si la conducta indeseable no se detiene, presente al gerente del acosador y al director de recursos humanos, reportes verbales y escritos referentes a la conducta indebida y de sus esfuerzos infructuosos por detenerla.
4. Si las cartas y las solicitudes hechas al patrón no son suficientes, entonces la víctima debe dirigirse a la oficina local de la EEOC para entablar una denuncia.
5. Si el acoso es muy grave, el empleado también puede consultar a un abogado para demandar al acosador por agresión con lesiones, imposición intencional del daño emocional y desagravio por mandato judicial, así como para cobrar indemnización por daños compensatorios y punitivos.

La globalización complica la aplicación de las leyes de igualdad en el empleo, como lo muestra el apartado "La nueva fuerza de trabajo".

La NUEVA *Fuerza Laboral*

Cumplimiento de las leyes de Igualdad en el Empleo con trabajadores internacionales

En la actualidad la mayoría de los patrones cuentan con fuerzas laborales internacionales, lo cual complica la tarea de aplicar las leyes de Igualdad en el Empleo. Por ejemplo, recientemente Dell anunció el incremento de su fuerza laboral en India. ¿Los ciudadanos estadounidenses que trabajan para Dell en el extranjero están protegidos por las leyes de Igualdad de Oportunidades de Estados Unidos? ¿Están protegidos quienes no son estadounidenses? ¿Están protegidos quienes no son estadounidenses y trabajan para Dell en Estados Unidos?

En la práctica, las respuestas dependen de las relaciones que hay entre las leyes estadounidenses, los tratados internacionales y las leyes de los países donde las empresas estadounidenses realizan sus negocios. Por ejemplo, la CRA 1991 cubre específicamente a los empleados estadounidenses de empresas de Estados Unidos que trabajan en el extranjero. Sin embargo, en la práctica, las leyes del país donde el ciudadano estadounidense trabaja tienen prioridad. (Por ejemplo, algunas naciones extranjeras cuentan con estatutos que prohíben el empleo de mujeres en puestos gerenciales.) También existe el problema práctico de la aplicación de leyes como la CRA 1991 en el extranjero. En tales casos, la primera obligación de un investigador de la EEOC es analizar las finanzas y la estructura organizacional del patrón extranjero, pero en realidad pocos investigadores están capacitados para esta responsabilidad, y no hay normas precisas para tales investigaciones. De igual manera, un experto dice que los tribunales estadounidenses "son poco útiles en investigaciones del extranjero, porque pocos países cooperan con el cumplimiento intruso de las leyes civiles de Estados Unidos".[57] En la tabla 2-3 se presentan los lineamientos para aplicar las leyes de la igualdad de oportunidades en el empleo en un contexto internacional.[58]

TABLA 2-3 Lineamientos que especifican las situaciones en las que las leyes estadounidenses de discriminación en el empleo (Título VII, ADEA, ADA) se aplican a patrones internacionales

No.	Lineamientos
1.	Las leyes estadounidenses de discriminación en el empleo se aplican a trabajos ubicados dentro de Estados Unidos, cuando el patrón es una entidad estadounidense y el empleado está autorizado a trabajar en este país.
2.	Las leyes estadounidenses de discriminación en el empleo se aplican a trabajos ubicados dentro de Estados Unidos, cuando el patrón es una entidad estadounidense y el empleado *no* es ciudadano estadounidense, pero está autorizado legalmente para trabajar en este país. Dependiendo de la jurisdicción, las leyes estadounidenses pueden aplicarse a trabajadores que *no* están autorizados a trabajar en Estados Unidos, aunque los arreglos que reciben llegan a ser limitados.
3.	Las leyes estadounidenses de discriminación en el empleo *no* se aplican a trabajos ubicados dentro de Estados Unidos cuando el patrón es una entidad extranjera exenta por un tratado, aun cuando el empleado esté autorizado a trabajar en este país.
4.	Las leyes estadounidenses de discriminación en el empleo se aplican a trabajos ubicados dentro de Estados Unidos cuando el patrón es una entidad extranjera que *no* está exenta por un tratado y el empleado está autorizado a trabajar en este país.
5.	Las leyes estadounidenses de discriminación en el empleo *no* se aplican a trabajos ubicados fuera de Estados Unidos cuando el patrón sea una entidad extranjera, aun cuando el empleado sea ciudadano estadounidense.
6.	Las leyes estadounidenses de discriminación en el empleo *no* se aplican a trabajos ubicados fuera de Estados Unidos, aun cuando el patrón sea una entidad estadounidense, si los empleados son ciudadanos extranjeros.
7.	Las leyes estadounidenses de discriminación en el empleo se aplican a trabajos ubicados fuera de Estados Unidos cuando el patrón es una entidad estadounidense y el empleado un ciudadano estadounidense, siempre y cuando el cumplimiento de esas leyes *no* viole las leyes extranjeras.
8.	Las leyes estadounidenses de discriminación en el empleo *no* se aplican a trabajos ubicados fuera de Estados Unidos, cuando el patrón es una entidad estadounidense y el empleado es ciudadano estadounidense, si el cumplimiento de esas leyes infringe las leyes extranjeras.

Fuente: Richard Posthuma *et al.*, "Applying U.S. Employment Discrimination Laws to International Employees: Advice for Scientists and Practitioners", *Personnel Psychology*, 2006 (59) p. 710. Reproducido con permiso de Wiley Blackwell.

2 Definir el *impacto negativo*, así como explicar cómo se prueba y qué importancia tiene.

DEFENSA CONTRA ALEGATOS POR DISCRIMINACIÓN

Para entender cómo los patrones se defienden contra alegatos de discriminación en el empleo, primero debemos revisar brevemente algunos términos legales.

Las leyes de discriminación distinguen entre *trato* desigual e *impacto* desigual. Un *trato desigual* implica una discriminación intencional; "sólo requiere que se descubra que mujeres (o miembros de grupos minoritarios protegidos) fueron tratadas intencionalmente de forma diferente debido a su género" (o estatus minoritario). El trato desigual "existe cuando un patrón trata a un individuo de manera diferente debido a que forma parte de una raza, una religión, un género o un grupo étnico en particular".[59] Un ejemplo sería que hubiera una regla como: "No contratamos conductores de autobuses mayores de 60 años".

Un *impacto desigual* ocurre cuando "un patrón aplica una práctica o política de empleo que tenga un mayor impacto (efecto) negativo entre los miembros de un grupo protegido bajo el Título VII, que en otros empleados, sin importar las intenciones".[60] Un ejemplo sería: "Los empleados deben contar con títulos universitarios para realizar este trabajo específico" (debido a que más hombres caucásicos obtienen títulos universitarios que los miembros de algunos grupos minoritarios).

impacto negativo
Efecto general de las prácticas del patrón que produce porcentajes significativamente mayores de miembros de grupos minoritarios y de otros grupos protegidos, que son rechazados para un empleo, un puesto o un ascenso.

Las acusaciones de impacto desigual no requieren evidencias de intenciones discriminatorias. El demandante sólo debe demostrar que la práctica de empleo aparentemente neutral (como exigir un título universitario) crea un **impacto negativo**, una gran diferencia, entre la proporción de (por ejemplo) miembros de grupos minoritarios que pertenecen al grupo laboral disponible y la proporción que se contrata. Por lo tanto, lo importante en este caso es demostrar

que la práctica laboral provocó un impacto negativo. Si es así, entonces el patrón probablemente tendrá que defenderse (por ejemplo, argumentando que había una necesidad en el negocio para esa práctica).

Impacto negativo

La demostración de un impacto negativo juega un papel central en las acusaciones de prácticas discriminatorias. Bajo el Título VII y la CRA 1991, la persona que considera que ha sido discriminada sin intención sólo tendrá que probar un caso *prima facie* de discriminación. Lo anterior significa que tiene que demostrar que los procedimientos del patrón para la selección (como exigir un título universitario para el puesto) produjeron un efecto negativo en un grupo minoritario protegido. El impacto negativo "se refiere a todo proceso de empleo que provoca que un porcentaje significativamente elevado de miembros de un grupo protegido, en la población de candidatos, sea rechazado para un empleo, un puesto o una promoción.[61] Los patrones no instituyen una práctica de empleo que provoca un impacto desigual en una clase específica de personas, a menos que puedan demostrar que la práctica es necesaria y se relaciona con el puesto.[62]

¿Qué significa lo anterior? Si un candidato de un grupo protegido se considera víctima de discriminación, sólo habrá de probar que los procedimientos para la selección tuvieron un impacto negativo en su grupo minoritario. (Por ejemplo, si el 80% de los aspirantes caucásicos pasó la prueba, pero sólo el 20% de los afroamericanos, un aspirante afroamericano tiene un caso *prima facie* que prueba el efecto negativo.) Así pues, una vez que el empleado ha demostrado su caso, la carga de la prueba pasa al patrón: el patrón tendrá la responsabilidad de demostrar que su prueba, forma de solicitud, entrevista y demás son válidos para pronosticar el desempeño en el trabajo (y que fue aplicada en forma justa y equitativa a minorías y no minorías).

¿Cómo se prueba el impacto negativo? En realidad, no es difícil que un aspirante demuestre que algunos de los procedimientos del patrón (como una prueba de selección) ejercen un efecto negativo para un grupo protegido. Hay cuatro enfoques básicos:

porcentajes desiguales de rechazo
Prueba del impacto negativo que sirve para demostrar que hay una discrepancia entre los porcentajes de rechazo correspondientes a miembros de un grupo protegido y los de otras personas.

regla de los 4/5
Regla federal que establece que el porcentaje de selección para un grupo minoritario, que sea menor al 80% (4/5) del porcentaje del grupo que tenga el porcentaje más alto, se considerará evidencia de un impacto negativo.

política restrictiva
Otra prueba del impacto negativo, la cual requiere que se demuestre que las prácticas de contratación de un patrón excluyen a un grupo protegido, ya sea de manera intencional o no.

1. **Porcentajes desiguales de rechazo.** Esto implica comparar las tasas de rechazo de un grupo minoritario con las de otro (por lo general los aspirantes restantes que no pertenecen a una minoría).

   Los organismos federales usan la **regla de los 4/5** para determinar los porcentajes desiguales de rechazo: "El porcentaje de selección para un grupo de raza, grupo étnico o género que sea inferior a las cuatro quintas partes u 80% del porcentaje del grupo que tenga el porcentaje más alto, generalmente se considera evidencia de impacto negativo, mientras que una tasa superior a las cuatro quintas partes, por lo general no se considerará prueba de impacto negativo". Por ejemplo, suponga que se contrata al 80% de aspirantes varones, pero sólo al 50% de las mujeres. Dado que el 50% es menor que las cuatro quintas partes de 80%, en lo que a estos organismos federales se refiere, sí hay un impacto negativo.[63]
2. **Política restrictiva.** El enfoque de la **política restrictiva** requiere que se demuestre que la política del patrón excluye, con intención o sin ella, a miembros de un grupo protegido. En este caso, el problema suele ser evidente; por ejemplo, políticas en contra de la contratación de cantineros con una estatura menor a 2 metros. La evidencia de tales políticas restrictivas es suficiente para demostrar el efecto negativo y exponer a un patrón a un litigio.
3. **Comparaciones de poblaciones.** Este enfoque compara **1.** el porcentaje de trabajadores hispanos (o afroamericanos o de otro grupo minoritario protegido) y de caucásicos que hay en la organización con **2.** el porcentaje de grupos correspondientes que hay en el mercado de trabajo, el cual se define con los datos del censo de Estados Unidos para esa zona metropolitana estadística estándar.

   En el caso de algunos empleos, como el de obrero manual o secretaria, tiene sentido comparar el porcentaje de empleados de minorías con el porcentaje de minorías en las comunidades circunvecinas, puesto que los empleados provendrán de esas comunidades. No obstante, en el caso de otros empleos, como los de ingeniería, las comunidades circunvecinas podrían no ser un mercado de trabajo relevante, pues el reclutamiento no es nacional ni global. Así pues, determinar si un patrón cuenta con suficientes ingenieros afroamericanos requerirá que se determine la cantidad de ingenieros afroamericanos existentes en

el país, no sólo en la comunidad circunvecina. En este caso, la definición del mercado de trabajo relevante es crucial.

4. **La prueba McDonnell-Douglas.** En los casos de impacto desigual, los abogados utilizan los métodos 1, 2 y 3 para probar si las políticas o los actos de un patrón surten el efecto de rechazar sin intención a una cantidad desproporcionada de mujeres o miembros de grupos minoritarios (en otras palabras, un impacto negativo). Los abogados utilizan la prueba McDonnell-Douglas para demostrar un trato desigual (intencional) en lugar de un impacto desigual (no intencional).

   La prueba surgió de un caso de la antigua McDonnell-Douglas Corporation. La aspirante estaba calificada, pero el patrón la rechazó y continuó buscando candidatos. ¿Lo anterior demuestra que la compañía contratante discriminó intencionalmente a la candidata por ser mujer o pertenecer a un grupo minoritario? La Corte Suprema de Estados Unidos estableció cuatro normas para aplicar la prueba McDonnell-Douglas:

   a) que la persona pertenezca a una clase protegida;
   b) que haya solicitado un empleo, para el que está calificada y para el cual el patrón buscaba candidatos;
   c) que, a pesar de estar calificada, fue rechazada, y
   d) que, a pesar de su rechazo, el puesto siga vacante y el patrón continúe esperando solicitudes de personas con las mismas calificaciones del denunciante.

   Si el denunciante cumple todas las condiciones, entonces establece un caso de trato desigual *prima facie*. En ese momento, el patrón debe expresar que su actuación no ha sido discriminatoria y presentar evidencias, sin demostrar que actuó con base en esa explicación. Si cumple con este parámetro relativamente fácil, entonces la parte demandante es la responsable de probar que la explicación articulada por el patrón es sólo un pretexto para cometer una discriminación ilícita.

Impacto negativo: ejemplo Suponga que usted rechaza al miembro de un grupo protegido para un empleo en su empresa y que lo hace basado en la calificación de una prueba (aunque podría haber utilizado preguntas de entrevista, respuestas de aplicación con espacios en blanco o algún otro recurso). Además, suponga que la persona siente que fue discriminada por pertenecer a una clase protegida y decide demandar a su compañía.

Básicamente, lo que la persona debe hacer es demostrar que su procedimiento de recursos humanos (como la prueba de selección) tuvo un impacto negativo en los miembros de su grupo minoritario. Hay tres enfoques principales que el demandante logra aplicar en este caso: los porcentajes desiguales de rechazo, la política restrictiva o la comparación entre poblaciones. Una vez que demuestra un impacto negativo a satisfacción del tribunal, la carga de la prueba se traslada al patrón, el cual tiene que defenderse en contra de las acusaciones de discriminación.

calificación de buena fe para una ocupación (BFOQ)
Cuando se requiere que un empleado tenga una religión, un género o un origen nacional determinado, si esto es razonablemente necesario para la buena operación de la organización. Previsto por la Ley de Derechos Civiles de 1964.

Observe que no hay algo en la ley que establezca que, debido a que uno de sus procedimientos tiene un impacto negativo sobre un grupo protegido, no pueda utilizarlo. De hecho, podría ocurrir (y ocurre) que algunas pruebas rechacen un número desproporcionadamente mayor de, por ejemplo, afroamericanos que de caucásicos. Lo que la ley sí establece es que, una vez que su candidato ha justificado su caso (demostrando un impacto negativo), usted debe enfrentar la carga de la prueba. Ahora usted (o su empresa) habrá de defender el uso del procedimiento.

Básicamente hay dos defensas que los patrones utilizan para justificar una práctica laboral con un impacto negativo en los miembros de un grupo minoritario: la defensa de la calificación de buena fe para una ocupación (BFOQ, Bona Fide Occupational Qualification) y la defensa de lo necesario para el negocio.

③ Explicar e ilustrar dos defensas que puede utilizar en caso de ser acusado de prácticas discriminatorias.

La calificación de buena fe para una ocupación

Un patrón puede aseverar que la práctica de empleo representa una **calificación de buena fe para una ocupación (BFOQ)**, requerida para la realización del trabajo. Lo anterior está contemplado en la ley. El Título VII prevé que "una práctica de empleo no será ilícita si un patrón contrata a un empleado… con base en su religión, género u origen nacional, *en aquellos casos en que la religión, el género o el origen nacional representen una calificación de buena fe*

para una ocupación, razonablemente necesaria para el óptimo funcionamiento de ese negocio o empresa".

Sin embargo, los tribunales interpretan en forma muy estrecha la excepción de la BFOQ. Casi siempre se maneja como defensa en casos de trato desigual basados en evidencia directa de discriminación *intencional* y no de discriminación (no intencional) con un impacto desigual. Por cuestiones prácticas, los patrones la utilizan principalmente como defensa contra cargos de discriminación intencional por edad.

La edad como una BFOQ La Ley de Discriminación en el Empleo a causa de la Edad (ADEA, por sus siglas en inglés) permite un trato desigual en casos donde la edad es una BFOQ.[64] Por ejemplo, la edad es una BFOQ cuando los requisitos federales imponen un límite de edad obligatorio, como la Federal Aviation Agency, que establece una edad máxima de 65 años para los pilotos.[65] Los actores que se necesitan para papeles de jóvenes o viejos o las personas que se contratan para anunciar o promover la venta de productos destinados a consumidores jóvenes o viejos serían otros casos en los que la edad sería una BFOQ. Sin embargo, los tribunales establecen las normas: la razón del límite de edad debe incluir la esencia del negocio. Un tribunal estableció que la política de contratación que requiere una edad máxima para los conductores de autobuses era una BFOQ. El tribunal aseguró que la esencia del negocio era la transportación segura de pasajeros y, por ello, el patrón podía buscar a las personas disponibles más calificadas.[66]

Los patrones que utilizan la defensa de la BFOQ admiten que basan sus decisiones de contratación de personal en la edad, pero tratan de justificarse demostrando que las decisiones eran razonablemente necesarias para una buena operación del negocio (por ejemplo, la línea de autobuses argumenta que su política de edad máxima es necesaria por seguridad). Por otro lado, un patrón puede usar la defensa de los FAE (factores ajenos a la edad), en la cual argumenta que sus actos estuvieron fundamentados "razonablemente" en un factor del negocio ajeno a la edad; entre ellos, el mal desempeño de la persona despedida.

La religión como una BFOQ La religión puede ser una BFOQ en el caso de sociedades y organizaciones religiosas que requieren que los empleados compartan su religión. Por ejemplo, la religión es posible que sea una BFOQ cuando contrata personas que enseñen en una escuela religiosa. Sin embargo, recuerde que los tribunales interpretan la defensa de la BFOQ de manera muy estrecha.

El género como una BFOQ El género puede ser una BFOQ para puestos como el de actor, modelo y asistentes de sanitario, que requieren de características físicas específicas que, por necesidad, corresponden a un género determinado. No obstante, en la mayoría de los trabajos es difícil afirmar que el género sea una BFOQ. Por ejemplo, el género no se acepta como una BFOQ para los policías encargados de la libertad condicional.[67] Tampoco lo es para los puestos, sólo porque para levantarlos se requiere cargar objetos pesados.

El origen nacional como una BFOQ El país de origen de una persona puede ser una BFOQ. Por ejemplo, un patrón que monta un pabellón chino en una feria podría establecer que la ascendencia china es una BFOQ para las personas que tendrán trato con el público.

Necesidad para el negocio

La defensa de lo "necesario para el negocio" fue creada por los tribunales; requiere la demostración de que haya un propósito primordial para la práctica discriminatoria y que, por lo tanto, sea aceptable.

No es fácil probar que una práctica es necesaria para el negocio.[68] La Corte Suprema ha establecido con claridad que excusas como evitar inconvenientes, molestias o gastos al patrón no son requeridas para el negocio. Por ejemplo, un patrón no puede despedir a empleados cuyos sueldos deban ser retenidos (que el patrón retenga parte del sueldo del empleado para pagar sus propias deudas) sólo porque la retención implique una molestia. El tribunal de apelaciones del segundo circuito resolvió que necesario para el negocio se entiende como una "exigencia ineludible" y que la práctica se podrá conservar "siempre y cuando no sólo propicie, de manera directa, la seguridad y la eficiencia", sino que también sea fundamental para alcanzar dichas

metas.[69] Asimismo, "el propósito del negocio debe ser lo suficientemente urgente para anular cualquier impacto racial…".[70]

No obstante, muchos patrones han utilizado con éxito la defensa de lo necesario para el negocio. En el caso *Spurlock contra United Airlines*, un aspirante de un grupo minoritario demandó a la aerolínea al declarar que su exigencia de que los candidatos a pilotos tuvieran 500 horas de vuelo y títulos universitarios eran discriminatorios. El tribunal coincidió en que los requisitos producían un impacto negativo sobre los miembros del grupo minoritario del demandante. Sin embargo, resolvió que, debido al costo del programa de capacitación, así como al enorme riesgo humano y económico que entraña contratar candidatos no calificados las normas de selección eran una necesidad para el negocio y estaban relacionadas con el trabajo.[71]

En general, cuando un trabajo requiere pocas habilidades y capacitación, los tribunales escrutan con detenimiento todas las normas o los criterios previos al empleo que discriminan a grupos minoritarios. En tales casos, el patrón tiene la difícil tarea de demostrar que las prácticas están relacionadas con el trabajo. No obstante, la tarea es más fácil cuando el empleo necesita muchas habilidades y la contratación de un candidato que carece de las calificaciones entraña grandes riesgos económicos y humanos.[72]

Los esfuerzos de los patrones por demostrar que son *válidas* sus pruebas de selección y otras prácticas para la contratación representan un ejemplo de defensa por necesidad del negocio. En este caso, el patrón debe demostrar que la prueba o práctica están relacionadas con el empleo, es decir, son válidas para pronosticar el desempeño en el trabajo. Cuando se ha establecido dicha validez, los tribunales muchas veces han sostenido que la prueba o la práctica laboral son necesarias para el negocio. En este contexto, la *validez* se entiende como el grado de relación que hay entre la prueba o la práctica laboral y el desempeño en el trabajo. En el capítulo 6 se estudia la validación.

Otras consideraciones para la defensa en casos de prácticas discriminatorias

Hay tres aspectos más sobre los cargos de discriminación que debe recordar:

1. Primero, las buenas intenciones no son una justificación. Como resolvió la Corte Suprema en el caso *Griggs*,

   > Tener una buena intención o no tener la intención de discriminar no justifica los procedimientos ni los mecanismos de prueba, que serían adversos de manera inherente para los grupos minoritarios y que no se relacionan con la medición de la capacidad para el empleo.

2. Segundo, uno no puede ocultarse detrás de los contratos que resultan de las negociaciones colectivas (por ejemplo, al sostener que la práctica discriminatoria es requerida por el contrato sindical). Muchas veces los tribunales han sentenciado que las leyes relativas a la igualdad de oportunidades en el empleo tienen prioridad sobre los derechos contenidos en un contrato laboral.[73]
3. Tercero, si bien una defensa suele ser la respuesta más sensata ante una acusación de discriminación, no es la única opción. Si se enfrenta al hecho de que una o varias de sus prácticas de personal son discriminatorias, el patrón puede reaccionar eliminando la práctica ilícita y, en caso necesario, indemnizando a las personas que fueron discriminadas.

4 Evitar problemas de discriminación en el empleo.

EJEMPLOS DE PRÁCTICAS DISCRIMINATORIAS DE EMPLEO

Una nota sobre lo que puede hacer y lo que no puede hacer

Antes de seguir, debemos revisar lo que las leyes federales estadounidenses relativas al empleo justo le permiten (y no le permiten) hacer y decir.

Leyes federales, como el Título VII, normalmente no prohíben, de manera expresa, las preguntas referentes a la raza, el color, la religión, el género y el origen nacional del solicitante antes de su contratación. En otras palabras, "con excepción de las políticas de personal que

exigen una discriminación franca en contra de los miembros de algún grupo protegido", lo importante no son las preguntas, sino su impacto.[74] Por ejemplo, no es ilegal cuestionar a un candidato sobre su estado civil (aunque a primera vista la pregunta parezca discriminatoria). Usted puede preguntar, siempre y cuando esté preparado para demostrar que no discrimina, porque puede defender la práctica como una BFOQ o una necesidad para el negocio.

Sin embargo, en la práctica hay dos razones para evitar el uso de tales preguntas. En primer lugar, aunque es probable que las leyes federales no las prohíban, muchas leyes estatales y locales sí lo hacen. En segundo, la EEOC ha establecido que desaprueba dichas prácticas, por lo que el simple hecho de plantear las preguntas es posible que llame su atención. En otras palabras, a menudo se trata de "preguntas problemáticas" porque tienden a identificar a un candidato como miembro de un grupo protegido o a impactar de manera negativa a los miembros de un grupo protegido. Las preguntas se vuelven ilícitas si una acusación puede demostrar que se utilizaron para rechazar una mayor proporción de candidatos de su grupo protegido, así como si el patrón no logra demostrar que la práctica es necesaria para el negocio o que se trata de una BFOQ.

La EEOC aprueba el uso de "evaluadores" (personas que fingen ser aspirantes para probar los procedimientos de igualdad en el empleo de una empresa). Por ello, es aún más importante ser cuidadosos al diseñar los procedimientos de selección y capacitar a los reclutadores.[75]

Ahora veamos algunas de las prácticas potencialmente discriminatorias que se deben evitar.[76]

5 Citar prácticas discriminatorias de administración de personal en reclutamiento, selección, promoción, transferencia, despido y prestaciones.

Reclutamiento

Comunicación de boca en boca No puede dejar que sus ofertas de empleo se difundan de boca en boca cuando su fuerza laboral se compone por completo (o casi por completo) de caucásicos o miembros de alguna otra clase cualquiera, como sólo mujeres, sólo hispanos, etcétera. De hacerlo, limitaría la posibilidad de que otros se enteren de las vacantes y las soliciten.

Información engañosa Es ilícito proporcionar información falsa o engañosa a los miembros de un grupo cualquiera, así como negarles o dejar de darles aviso de las oportunidades de empleo y de los procedimientos para obtenerlos.

Anuncios clasificados Es ilícito utilizar anuncios que digan "se solicitan empleados del sexo masculino" y "se solicitan empleados del sexo femenino", a menos que el género sea una calificación de buena fe para la ocupación requerida para el puesto. Lo mismo se aplica a los anuncios que sugieren discriminación con base en la edad. Por ejemplo, no es posible solicitar los servicios de un hombre o una mujer "joven".

Normas de selección

Requisitos educativos Los tribunales han determinado que exigir calificaciones académicas es ilegal cuando **1.** los grupos minoritarios tienen menos probabilidades de contar con esas calificaciones (como un certificado de preparatoria) y **2.** cuando esas calificaciones no tienen relación con el trabajo. Sin embargo, es posible que haya empleos para los cuales los requisitos educativos (como el título universitario para los aspirantes a piloto) sean necesarios.

Pruebas Los tribunales consideran que las pruebas son ilícitas si eliminan, en la selección, a una cantidad muy desproporcionada de miembros de grupos minoritarios o mujeres y cuando no están relacionadas con el trabajo. Según el antiguo juez Burger,

> La ley [Título VII] en ninguna de sus partes impide la aplicación de pruebas o procedimientos de medición; es evidente que son muy útiles. Lo que el Congreso ha prohibido es dar a estos instrumentos y mecanismos la fuerza de control, a menos que demuestren una medida razonable del desempeño laboral.

Preferencia por parientes No es posible dar preferencia a los parientes de los empleados actuales respecto a las oportunidades de empleo, si una cantidad sustancial de ellos no pertenecen a un grupo minoritario.

Estatura, peso y características físicas Es ilícito requerir características físicas (como estatura y peso), a menos que el patrón pueda demostrar que son relevantes para el puesto. Por ejemplo, los tribunales establecieron que el requisito de una empresa de que una persona tuviera un peso mínimo de 68 kilogramos para los puestos de sus líneas de ensamble discriminaba a las mujeres. Las reglas de un peso *máximo* por lo general no producen normas legales adversas. Sin embargo, algunos grupos minoritarios presentan una mayor incidencia de obesidad, por lo que los patrones deben asegurarse de que sus reglas de peso no afecten de manera negativa a esos grupos. Para ser candidatos de un arreglo razonable, los candidatos obesos deben demostrar que están 45 kilogramos por arriba de su peso ideal o que hay una causa psicológica de su incapacidad. En la práctica, a veces los patrones consideran que las candidatas y las empleadas con sobrepeso constituyen una desventaja, lo cual representa un problema potencial.

Antecedentes penales No se debe preguntar a un aspirante si alguna vez ha sido arrestado o ha estado en la cárcel, tampoco utilizar un registro de delitos para descalificar automáticamente a una persona para un empleo, a menos que sea necesario por cuestiones de seguridad. Siempre se considera que el individuo es inocente mientras no se demuestre su culpa. Además, **1.** los antecedentes penales no son válidos para pronosticar el buen desempeño laboral y **2.** la policía arresta a una proporción mayor de miembros de grupos minoritarios que de caucásicos. Así pues, descalificar a los candidatos automáticamente con base en sus antecedentes penales puede tener un impacto negativo en los grupos minoritarios. Sin embargo, se pueden pedir fallos de condenas y después determinar, caso por caso, si los hechos para la condena justifican la negativa para emplear a un candidato a un puesto específico.

Formas de solicitud de empleo Por lo general, las solicitudes de empleo no deben incluir preguntas sobre las discapacidades del aspirante, su historial de remuneración, su edad, sus antecedentes penales o su ciudadanía. Es mejor reunir la información personal necesaria para declaraciones de impuestos o prestaciones (como a quién se debe llamar en caso de emergencia) después de la contratación.[77] (Observe que mientras las leyes de Igualdad en el Empleo impiden que los patrones indaguen este tipo de información, no prohíben que los aspirantes la proporcionen. Un estudio examinó 107 currículos de aspirantes australianos a puestos gerenciales. Muchos de ellos proporcionaron información sobre su estado civil, origen étnico, edad y género.)[78]

Despido por embargo Una cantidad desproporcionada de personas de grupos minoritarios es objeto de embargos (en cuyo caso los acreedores reclaman parte de su sueldo). Por consiguiente, es ilícito despedir al miembro de una minoría cuyo sueldo ha sido embargado, salvo que se pueda probar que es una necesidad superior del negocio.

Ejemplos de prácticas discriminatorias en ascensos, transferencias y despidos

Las leyes relativas al empleo justo no sólo protegen a las personas que solicitan un empleo, también a las que ya están empleadas. Todas las prácticas de empleo relativas a los sueldos, las promociones, los despidos, la disciplina o las prestaciones que **1.** se apliquen en forma diferente a distintas categorías de personas, **2.** afecten de forma negativa a los miembros de un grupo protegido, y **3.** sea imposible demostrar que se requieren como una BFOQ o son necesarias para el negocio, podrían ser consideradas ilícitas y discriminatorias. Por ejemplo, la Ley de Igualdad de los Salarios prevé que habrán de pagarse sueldos iguales por trabajos sustancialmente iguales, realizados por hombres y por mujeres.

Reglas para la presentación personal y el Título VII Algunos empleados han interpuesto demandas, basados en el Título VII, contra las reglas de presentación y el arreglo personal establecidas por los patrones, denunciando generalmente discriminación por género, pero en ocasiones también discriminación racial. A continuación se muestran algunas de las resoluciones de los tribunales:[79]

- **Atuendo.** En general, los patrones no violan la prohibición de los prejuicios sexuales del Título VII al exigir que todos los empleados vistan en forma conservadora. Por ejemplo, la sugerencia que hizo un supervisor a una abogada de que vistiera con más recato fue aceptable porque la empresa buscaba de manera consistente mantener un estilo conservador y también aconsejaba a los hombres que vistieran de manera conservadora.

- **Cabello.** Nuevamente, los tribunales suelen fallar a favor de los patrones. Por ejemplo, las reglas del patrón contra el vello en el rostro no constituyen discriminación sexual porque sólo discriminan a los hombres barbudos, comparados con los rasurados, con un tipo de discriminación que no califica como prejuicio sexual según el Título VII. En muchos casos, los tribunales también han rechazado los argumentos de que las reglas para el arreglo (como prohibir los peinados de trencitas, rastas o similares) representen un prejuicio racial porque infringen la expresión de la identidad cultural de los empleados afroamericanos. En un caso, el tribunal decidió (en favor de American Airlines) que el cabello trenzado es una característica que cambia con facilidad y no es exclusiva ni predominante en la gente afroamericana.
- **Uniformes.** Sin embargo, cuando se trata de uniformes o atuendos discriminatorios, los tribunales muchas veces favorecen a los empleados. Por ejemplo, la política de atuendo de un banco, que exigía que las empleadas usaran uniformes establecidos que consistían de cinco elementos coordinados de color básico, pero que requería que los hombres usaran "ropa adecuada", es un ejemplo de una política discriminatoria. Asimismo, pedir que empleadas (como las meseras) usen ropa sexualmente sugerente como condición para su contratación, en muchos casos también viola el Título VII.[80]

EL PROCESO DE LA EEOC PARA LA APLICACIÓN DE LAS LEYES

Incluso los patrones prudentes, finalmente, enfrentarán acusaciones por discriminación en el empleo y tendrán que tratar con representantes de la EEOC. Por lo tanto, todos los gerentes deben tener conocimientos laborales sobre el proceso que sigue la EEOC en el caso de acusaciones y en el de la aplicación de la ley. A continuación describimos ese proceso. La figura 2-3 presenta un panorama general al respecto.

El proceso consiste de los siguientes pasos:

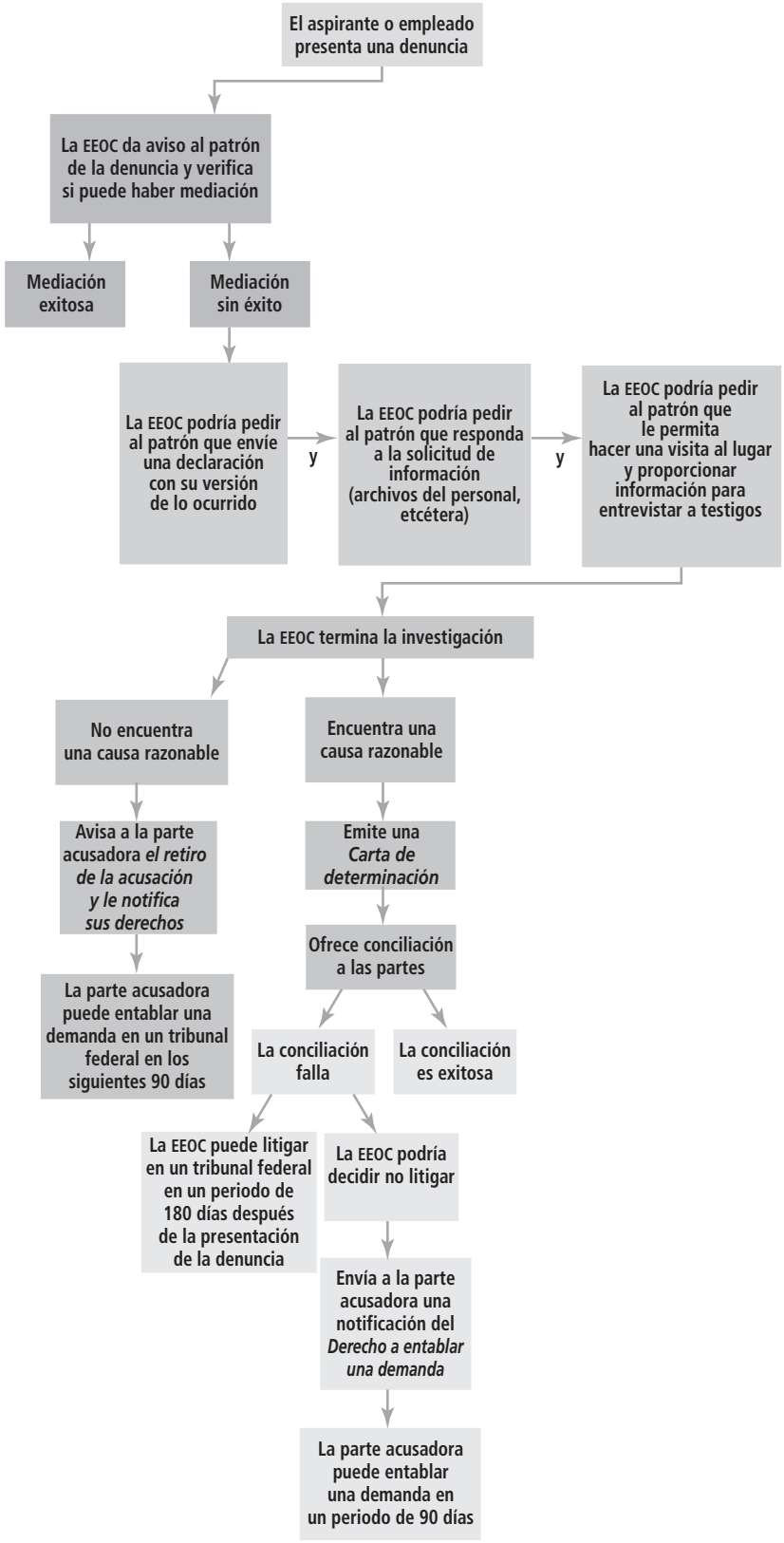
- **Presentación de la denuncia.** El proceso comienza cuando alguien presenta una acusación. Bajo la Ley de Derechos Civiles 1991, la denuncia de discriminación debe presentarse dentro de un plazo de 300 días (cuando hay una ley estatal similar) o 180 días (cuando no haya una ley estatal similar) después de que haya ocurrido el incidente (dos años para la Ley de Igualdad de Salarios). La persona agraviada tiene que presentar la denuncia por escrito y juramentada, pero también lo puede hacer un miembro de la EEOC que tenga alguna causa razonable para suponer que existe una infracción.
- **Aceptación de la denuncia.** En la práctica, la EEOC debe aceptar una denuncia y referirla en forma oral a una dependencia estatal o local en nombre de la parte acusadora. Si la dependencia renuncia a su jurisdicción o es incapaz de encontrar una solución satisfactoria, la EEOC la procesa al expirar el plazo de consideración, sin que sea necesario interponer otra denuncia.[81]
- **Dar aviso.** Cuando se ha presentado la denuncia (o ha terminado el plazo de consideración de la dependencia estatal o local), la EEOC cuenta con 10 días para dar aviso de la denuncia contra el patrón. En la figura 2-4 se resumen preguntas importantes que un patrón habrá de plantearse tras recibir una queja por parte de la EEOC; por ejemplo, "¿a qué grupo protegido pertenece el trabajador?".
- **Investigación/reunión para recabar evidencias.** Luego, la EEOC investiga la denuncia para determinar si hay una causa razonable para suponer que es cierta; tienen 120 días para determinarlo. Al principio de la investigación, la EEOC lleva a cabo una *reunión inicial para recabar evidencias*, organiza estas reuniones informales con el objetivo de definir conceptos y determinar si hay una base para la negociación. No obstante, la EEOC principalmente busca lograr un arreglo. Sus investigadores utilizan las conferencias para localizar puntos débiles en la posición de cada una de las partes, para manejarlos como elementos para un arreglo.
- **Causa/sin causa**. Si en el transcurso de la investigación no se encuentra una causa razonable, la EEOC debe retirar los cargos y enviarle a la parte acusadora una Notificación de derecho de demanda. La persona tiene 90 días para entablar una demanda por cuenta propia.

FIGURA 2-3

El proceso la EEOC para la presentación de una denuncia

Nota: las partes pueden llegar a un acuerdo en cualquier momento.

Fuente: basado en información de www.eeoc.gov.



1. ¿Cuál es con exactitud la denuncia? ¿Su empresa está cubierta por los estatutos relevantes? (Por ejemplo, el Título VII y la Ley para Estadounidenses con Discapacidad por lo general se aplican a los patrones con 15 empleados o más; la Ley de Discriminación en el Empleo a Causa de la Edad se aplica a patrones con 20 empleados o más; sin embargo, la Ley de Igualdad de los Salarios se aplica prácticamente a todos los patrones que tienen un empleado o más.) ¿El empleado presentó la denuncia a tiempo y ésta fue procesada de manera oportuna por la EEOC?
2. ¿A cuál grupo protegido pertenece el empleado? ¿La EEOC alega un impacto desigual o un trato desigual?
3. ¿Hay alguna base evidente con la que usted pueda rebatir o refutar la denuncia? Por ejemplo, ¿el patrón habría actuado si la persona no perteneciera a un grupo protegido? ¿El archivo de personal del individuo sustenta los actos del patrón? Por el contrario, ¿sugiere la posibilidad de un trato discriminatorio injustificado?
4. Si se trata de una denuncia por acoso sexual, ¿hay comentarios, calendarios, carteles, protectores de pantalla u otros ofensivos a la vista en la empresa?
5. Respecto a la practicidad de defender a su empresa contra esta denuncia, ¿quiénes son los supervisores que realizaron los supuestos actos discriminatorios y qué tan útiles serían como testigos potenciales? ¿Ha recibido la opinión de un consejero legal respecto a sus oportunidades de ganar? Incluso si gana, ¿cuáles estima que serían los costos económicos de enfrentar los cargos a través de un proceso judicial? ¿Sería mejor para usted llegar a un acuerdo? ¿Cuáles son las posibilidades de hacerlo en una forma que satisfaga a ambas partes?

FIGURA 2-4

Preguntas que se podrían hacer cuando el patrón recibe aviso de que se ha presentado una denuncia judicial por prejuicios

Fuentes: Fair Employment Practices Summary of Latest Developments, 7 de enero de 1983, p. 3, Bureau of National Affairs, Inc. (800-372-1033); Kenneth Sovereign, *Personnel Law* (Upper Saddle River, NJ; Prentice Hall, 1999), pp. 36-37; "EEOC Investigations-What an Employer Should Know", Equal Employment Opportunity Commission (http://www.eoc.gov/employers/investigations.html), revisado el 6 de mayo de 2007.

- **Conciliación.** Si la EEOC encuentra una causa, tiene 30 días para lograr un acuerdo de conciliación. El conciliador de la EEOC se reúne con el empleado para determinar cuál remedio consideraría satisfactorio y luego tratar de negociar un acuerdo con el patrón. Si ambas partes aceptan el desagravio, celebran y firman un acuerdo de conciliación, el cual presentan ante la EEOC para su aprobación. Si la EEOC no es capaz de obtener una conciliación aceptable, entonces demandará al patrón ante un tribunal federal de distrito. La EEOC también está poniendo a prueba en algunas ciudades el uso de mediadores externos para conciliar las denuncias (profundizaremos sobre esto más adelante).
- **Notificación para demandar.** Si la conciliación no es satisfactoria, la EEOC podría entablar un juicio civil en un tribunal federal de distrito o enviar una Notificación de derecho de demanda a la persona que hizo la denuncia.

Mediación voluntaria

La EEOC refiere alrededor del 10% de sus denuncias a un mecanismo de mediación voluntaria, que es un "proceso informal en el que un tercero neutral asesora a las partes en disputa para llegar a una resolución voluntaria y negociada de una denuncia de discriminación" (www,eeoc.gov/mediate/facts). Si el demandante accede a participar en la mediación, la EEOC le pide al patrón su colaboración. Por lo general, una sesión de mediación dura hasta cuatro horas. Si no se llega a un acuerdo o una de las partes no desea participar, entonces la denuncia se procesa a través de los mecanismos habituales de la EEOC.[82]

La EEOC está expandiendo su programa de mediación. Durante los primeros cuatro años del lanzamiento de su programa, sus agencias llevaron a cabo más de 44,000 mediaciones y lograron más de 30,000 acuerdos. Para entonces, la EEOC también había firmado más de 18 acuerdos nacionales y 300 locales de mediación con diversos patrones. En este último programa, la EEOC

refiere todas las denuncias de discriminación viables contra esos patrones a la unidad de mediación de la comisión, en lugar de referirlas al sistema de procesamiento habitual.[83]

Cuando el patrón recibe una oferta de mediación, tiene tres opciones: acceder a mediar la denuncia, hacer una oferta de conciliación o preparar una "declaración de posición" para la EEOC. Si el patrón no participa en la mediación ni hace una oferta, está obligado a presentar una declaración de posición, la cual debe incluir información relacionada con el giro de la empresa y la posición de la parte acusadora; una descripción de las reglas o las políticas y los procedimientos que son aplicables, así como la cronología de la ofensa que provocó la acción negativa.[84]

En un año reciente, la comisión obtuvo 385 millones de dólares en indemnizaciones para las víctimas de discriminación. De esta cantidad, 116 millones se ganaron a través del programa de mediación, 149 millones por medio de juicios legales y el resto fue resultado de negociaciones entre las partes vía procesos administrativos de la EEOC, incluyendo la conciliación.[85]

Arbitraje obligatorio en las demandas por discriminación

Las resoluciones de la Corte Suprema de Estados Unidos (en *Gilmer contra Interstate/Johnson Lane Corp.* y otros casos similares), establecen con claridad que "los demandantes de discriminación en el empleo [empleados], en algunas circunstancias tendrán que someter sus denuncias a un arbitraje".[86] Por ello, las sugerencias siguientes son apropiadas:[87]

- Los patrones deben revisar todas las denuncias por discriminación en el empleo interpuestas en su contra ante tribunales federales y estatales para determinar si implican a un empleado sujeto a un contrato de arbitraje. Luego tienen que decidir si tomarán medidas para someter la denuncia al arbitraje obligatorio.[88]
- Los patrones "tal vez querrían considerar la posibilidad de incluir una cláusula de arbitraje obligatorio en sus solicitudes de empleo o en sus manuales para los empleados".[89]
- Para que tal proceso quede protegido contra apelaciones, el patrón debería instituir pasos para protegerse contra los prejuicios del árbitro; permitir que el árbitro otorgue una satisfacción amplia (que incluya la reinstalación) y que se presente una cantidad razonable de hechos (desahogo de pruebas) antes de la audiencia.

programa alternativo para resolver disputas o ADR
Procedimiento de resolución de conflictos, cuyo último paso es el arbitraje obligatorio.

Por ejemplo, después de una demanda judicial larga y costosa por igualdad en el empleo, Rockwell International puso en marcha un procedimiento de quejas que prevé el arbitraje obligatorio como último paso, llamado (como es costumbre) **programa alternativo para resolver disputas o ADR**, por las siglas de *alternative dispute resolution*. Gradualmente Rockwell extendió el programa a todos los empleados no sindicalizados en algunas ubicaciones. El personal nuevo de Rockwell también debe firmar el contrato de arbitraje como condición para su contratación, mientras que las personas que ya están empleadas lo tienen que firmar para obtener una promoción o una transferencia.[90] Los planes de ADR son populares, aunque la EEOC por lo general se opone a este tipo de planes para el manejo de denuncias por prejuicios en el centro de trabajo.[91]

Lineamientos de la EEOC para el manejo de las denuncias

A continuación se incluyen algunos conceptos que deben tomarse en cuenta cuando se maneja una denuncia de discriminación:

Durante la investigación de la EEOC:

- **Tres principios** Si no se llega a un acuerdo, la EEOC realizará una investigación. Se deben seguir los tres principios siguientes. Primero, asegúrese de que hay información en el archivo de la EEOC, *que demuestre la falta de méritos* de la denuncia. A menudo, la mejor forma de hacerlo *no* consiste en responder el cuestionario de la EEOC, sino en proporcionar una declaración detallada que describa la defensa de la empresa de la mejor manera y con los elementos más persuasivos. Segundo, *limite la información proporcionada* únicamente a los temas que se plantean en la denuncia. Por ejemplo, no responda a una solicitud de separación de empleados por edad y género si la denuncia sólo plantea una discriminación por género.[92] Tercero, obtenga la mayor cantidad de información posible acerca de la *queja de la parte acusadora* para asegurarse de entender la denuncia y sus ramificaciones.

- **Reunirse con el empleado** Algunos expertos aconsejan reunirse con el empleado que interpuso la denuncia para aclarar todos los aspectos relevantes. Por ejemplo, pregúntele: "¿Qué sucedió? ¿Quiénes participaron? ¿Cuándo ocurrió el incidente? ¿Afectó la capacidad del empleado para trabajar? ¿Hubo testigos? Luego, prepare una declaración por escrito que resuma las quejas, los hechos, las fechas y los problemas implicados, pero solicite al empleado que la firme y la feche.[93]
- **Autoridad de la EEOC** Los investigadores de la EEOC no son jueces y no están facultados para actuar como tribunales; no pueden hacer hallazgos de discriminación por su cuenta, sino únicamente recomendaciones. Si, por último, la EEOC determina que un patrón infringió una ley, su único recurso consiste en entablar un juicio o enviar una Notificación de derecho de demanda a la persona que hizo la denuncia. Sin embargo, a menudo las recomendaciones del investigador son el factor determinante para que la EEOC encuentre una causa, por lo que casi siempre es mejor ser cortés y cooperar (dentro de ciertos límites).
- **Presentación de documentos** Respecto a la presentación de documentos a la EEOC, es mejor para el patrón si coopera (o aparenta cooperar). Sin embargo, recuerde que la EEOC sólo puede pedir a los patrones que presenten los documentos y la versión de testigos bajo juramento; no le es posible obligarlos a cumplir con sus solicitudes. Si un patrón se rehúsa a cooperar, el único recurso de la comisión consiste en obtener una orden legal de presentación.
- **Declaración de posición** En ocasiones es útil entregar a la EEOC una *declaración de posición* basada en la investigación del patrón. (En el pasado, algunas agencias de la EEOC han basado sus conclusiones escritas en éstas.) Según un abogado administrativo, las declaraciones de posición de los patrones deben redactarse de forma que expresen algo como lo siguiente: "Entendemos que se ha interpuesto una denuncia de discriminación contra este establecimiento; esta declaración tiene el objetivo de informar a la agencia que la empresa cuenta con una política contra la discriminación y que no discriminaría en la forma que se plantea en la denuncia". Sustente la declaración con algún análisis estadístico de la fuerza de trabajo, copias de cualquier documento que apoye la posición del patrón y una explicación de cualquier justificación legítima del negocio para la decisión que es materia de la denuncia".[94]

Durante la reunión para recabar evidencias:

Como parte de la investigación, habrá una reunión para recabar evidencias. Si el patrón desea llegar a un acuerdo, tal reunión puede ser un buen momento para negociar, pero es importante tomar en cuenta cuatro aspectos.

- **Los registros** El único registro oficial son las notas que tome el investigador de la EEOC; las partes no tienen acceso a ellas para rectificar errores o aclarar hechos.
- **Un abogado** El patrón puede llevar a un abogado, aunque con frecuencia la EEOC "hace un gran esfuerzo para indicarle a los patrones que la presencia de un abogado es innecesaria".[95]
- **Información** A menudo estas reuniones se organizan poco tiempo después de que se hace la denuncia, antes de que el patrón esté completamente informado de las acusaciones y los hechos del caso.
- **Testigos** Las partes pueden utilizar la declaración de testigos como confesiones en contra de los intereses del patrón. Por lo tanto, antes de comparecer, es necesario que los testigos (especialmente los supervisores) conozcan la importancia legal de los hechos que presentarán y de las posibles quejas que la parte acusadora y otros testigos plantearían.

Durante la resolución y el intento de conciliación de la EEOC:

Si la reunión para recabar evidencias no resuelve el problema, la EEOC llevará a cabo una investigación y el investigador determinará si hay una razón para creer ("con causa") o no creer ("sin causa") que en realidad hubo discriminación. Hay varios aspectos que se deben tomar en cuenta.

Cuando Usted Trabaja por su Cuenta

RH para gerentes de línea y empresarios

La EEOC y el manejo de problemas de discriminación

En la mayoría de los casos, los problemas por discriminación en el empleo surgen de acciones realizadas por supervisores. El supervisor hace un comentario estúpido o toma una decisión mal informada; el empleado busca rápidamente una reparación del agravio por medio de la EEOC o los tribunales. Incluso un acto "no discriminatorio", como perder la paciencia ante un empleado de un grupo protegido, puede provocar una denuncia de discriminación y un juicio legal. Es probable que el patrón gane, ¿pero por qué poner al patrón en la situación de tener que defenderse?

Lo anterior conlleva varias implicaciones para los supervisores. Primero, además de la capacitación sobre la discriminación, que quizá (o quizá no) le proporcione su patrón, debe familiarizarse con los conceptos y las herramientas de este capítulo. Por ejemplo, habrá de *conocer las preguntas* que puede y no puede plantear al entrevistar a los candidatos, la definición de acoso sexual y la manera en que las leyes de Igualdad de Oportunidades en el Empleo afectan a todo el rango de decisiones de recursos humanos, incluyendo las relacionadas con la evaluación, la remuneración, la promoción, los procedimientos disciplinarios y el despido de empleados.

En segundo lugar, el supervisor debe evitar cometer *negligencia administrativa*. En general, el gerente incurre en negligencia cuando su conducta ocasiona graves consecuencias para el bienestar personal o físico del empleado, o cuando, como lo señala un tribunal, "sobrepasa todos los límites que generalmente tolera la sociedad".[96] En esos casos, el empleado suele alegar imposición intencional de tensión emocional. Por ejemplo, los tribunales tienden a apoyar al demandante en situaciones en las que el supervisor ridiculizó, amenazó, humilló y acosó sexualmente al trabajador. En un ejemplo especialmente escandaloso, el patrón trasladó a un gerente al puesto de conserje y tomó otras medidas para humillarlo. El jurado indemnizó posteriormente a la víctima con 3.4 millones de dólares. Existe la posibilidad de que los supervisores que cometan negligencia administrativa tengan que pagar parte del juicio.

- **Hacer una revisión cuidadosa** Si se encuentra una causa, revísela de forma cuidadosa y señale imprecisiones en un escrito dirigido a la EEOC. Utilice dicha carta para tratar de nuevo de convencer a la EEOC, a la parte acusadora y al abogado de la parte acusadora de que la acusación no tiene fundamento.
- **Conciliar con prudencia** Si la EEOC encuentra una causa, como se señaló, cuenta con 30 días para lograr un acuerdo conciliatorio entre las partes. Algunos expertos se manifiestan en contra de la conciliación. En primer lugar, con frecuencia la EEOC no considera la conciliación como un compromiso, sino como la liberación completa de la parte acusadora. En segundo, "si investigó y evaluó adecuadamente el caso, es probable que no obtenga ninguna ventaja al conciliar en esta etapa. Lo más probable (según indican las estadísticas) es que la EEOC no entable ningún pleito judicial".[97] En el caso de que la EEOC o la parte acusadora entablen una demanda posteriormente, el patrón puede lograr un arreglo tras recibir la denuncia.

La mayoría de las denuncias hechas ante la EEOC surgen de acciones o falta de acciones por parte de los supervisores de línea. En el apartado "Cuando usted trabaja por su cuenta" se explican algunos conceptos de los que deben cuidarse los supervisores.

⑥ Definir y analizar la *administración de la diversidad.*

PROGRAMAS DE ACCIÓN AFIRMATIVA Y PROGRAMAS PARA ADMINISTRAR LA DIVERSIDAD

En cierta medida, los cambios demográficos y la globalización están cuestionando los aspectos que motivaron las leyes relativas a la igualdad en el empleo. En otras palabras, los patrones no tienen más opción que fomentar voluntariamente una mayor diversidad de empleados. Los hombres caucásicos ya no son el factor dominante de la fuerza laboral; las mujeres y los miembros de grupos minoritarios representarán la mayor parte del crecimiento de la fuerza laboral en el futuro previsible. Es más, la globalización de los mercados requiere, cada vez más, que los patrones contraten a miembros de minorías con habilidades lingüísticas y culturales para tratar

con clientes extranjeros. (Por eso, la Central Intelligence Agency de Estados Unidos está reclutando activamente a candidatos con habilidades lingüísticas de Oriente Medio.) Como señaló recientemente el *Wall Street Journal*: "Mientras las empresas hacen más negocios en todo el mundo, la diversidad no es sólo cuestión de hacer lo justo o de buenas relaciones públicas, es imprescindible para los negocios".[98] Así pues, por su propio interés, los patrones buscan cada vez más equilibrio y armonía entre los aspectos raciales, étnicos y de género de su fuerza laboral. En este contexto, la **diversidad** por lo general se refiere a la variedad o multiplicidad de los factores demográficos que caracterizan la fuerza laboral de una empresa, en especial en términos de raza, género, cultura, origen nacional, discapacidades, edad y religión.[99]

diversidad
Por lo general, la diversidad se refiere a la variedad o multiplicidad de características demográficas que caracterizan la fuerza de trabajo de una empresa, especialmente en términos de raza, género, cultura, origen nacional, discapacidad, edad y religión.

administración de la diversidad
Aumentar al máximo los beneficios potenciales de la diversidad, para reducir al mínimo las posibles barreras.

Administración de la diversidad

Sin embargo, la diversidad puede ser una espada de doble filo. **Administrar la diversidad** significa aumentar al máximo los beneficios potenciales de la diversidad (por ejemplo, mayor conciencia cultural y mayores habilidades lingüísticas) para reducir al mínimo las posibles barreras (como los prejuicios) que llegarían a socavar el desempeño de la empresa.

En la práctica, la administración de la diversidad requiere tanto de actos administrativos obligatorios como voluntarios. Por ejemplo, vimos que hay muchos actos legalmente obligatorios que los patrones deben realizar para disminuir la discriminación en el empleo. Sin embargo, mientras que este tipo de acciones obligatorias logren reducir las barreras más flagrantes contra la diversidad, mezclar una fuerza laboral diversa para producir una comunidad bien entrelazada y próspera requiere otras medidas. Cualquier *programa de administración de la diversidad* como éste por lo general tiene que iniciarse en los niveles más altos, de la siguiente manera.

- ***Ofrecer un liderazgo fuerte.*** Las compañías con una reputación ejemplar por administrar bien la diversidad, normalmente están encabezadas por altos ejecutivos que defienden los beneficios de la diversidad. Por ejemplo, adoptan una postura firme al recomendar la necesidad y las ventajas de una fuerza laboral diversa; además, actúan como modelo de las conductas a favor de la diversidad, como el ascenso de empleados de manera imparcial.
- ***Evaluación de la situación.*** El programa de administración de la diversidad generalmente arranca cuando la empresa evalúa su situación actual respecto a la diversidad. En particular, ¿qué tan diversos somos? ¿Tenemos problemas relacionados con la diversidad que debamos resolver? Algunas herramientas son la medición de la contratación y retención de trabajadores con base en la igualdad en el empleo, la aplicación de encuestas sobre las actitudes de los empleados, las evaluaciones de la administración y los empleados y los grupos de enfoque.[100]
- ***Ofrecer educación y capacitación en torno a la diversidad.*** Suponiendo que la evaluación muestra que hay problemas que la empresa debe resolver, es necesario aplicar algún programa de cambio. Lo anterior casi siempre implica algún tipo de programa de capacitación y educación para los empleados; por ejemplo, que éstos analicen junto con capacitadores expertos los valores de la diversidad, así como los tipos de conductas y prejuicios que pueden afectarlos.[101] La capacitación sobre la diversidad se enfoca en sensibilizar a todos los empleados ante la necesidad de valorar las diferencias y aumentar la autoestima, así como en crear un entorno más hospitalario y acogedor para la fuerza laboral diversa de la empresa.
- ***Cambiar la cultura y los sistemas administrativos.*** Para reforzar la capacitación, la administración también necesita poner énfasis en el discurso difundido con hechos. Lo ideal es combinar los programas de capacitación con otras medidas concretas dirigidas a cambiar los valores, la cultura y los sistemas administrativos de la organización. Por ejemplo, modificar el plan de bonos para incentivar a los gerentes a aumentar las calificaciones de la encuesta de actitud de los empleados sobre el conflicto intergrupal de sus departamentos.
- ***Evaluar el programa para administrar la diversidad.*** Por ejemplo, ¿las encuestas de actitud demuestran que han mejorado las actitudes adoptadas por los empleados ante la diversidad?

Cuando diseñe programas para administrar la diversidad, no ignore aspectos evidentes. Por ejemplo, la capacitación de inmigrantes en su idioma natal llega a facilitar el aprendizaje y asegurar el cumplimiento de aspectos como las normas de seguridad y las políticas de acoso,

La administración de la diversidad puede convertir una fuerza laboral diversa en una comunidad bien entrelazada y productiva.

facilitando así su integración a la fuerza laboral.[102] La resistencia de los supervisores es otro problema. Un estudio realizado con un gran vendedor británico al detalle, permitió descubrir que las típicas recomendaciones sobre la diversidad, como "reconocer y responder a las diferencias individuales", entraban en conflicto con las inclinaciones del supervisor de tratar a todos de manera imparcial.[103]

La fuerza laboral diversa en la práctica

En la práctica, los patrones utilizan varios medios para administrar la diversidad. Baxter Healthcare Corporation inició adoptando una firme política: "Baxter International considera que una población multicultural de empleados es esencial para el liderazgo mundial de la empresa en el cuidado de la salud". Luego publicó su filosofía en toda la empresa y tomó medidas para fomentar la diversidad, así como para administrarla. Algunas de estas medidas son la evaluación de los programas de diversidad, el reclutamiento de miembros de grupos minoritarios para el consejo de administración, la interacción con redes y grupos minoritarios representativos y la oferta de programas de capacitación de la diversidad.

Otros patrones facilitan la organización de "redes" de empleados de grupos minoritarios para ayudarse a mantener trabajadores de estos grupos en puestos de nivel gerencial. Los objetivos de las redes consisten en ayudar a que los empleados de grupos minoritarios estén más conectados, así como a proporcionarles información, apoyo social y tutoría para el beneficio de ambos.[104] Los empleados de grupos minoritarios generalmente organizan por sí mismos tales redes dentro de la empresa, aunque la gerencia les proporciona apoyo constante en aspectos como espacios para reunión e impresión de materiales.

Beneficios de la diversidad

¿Vale la pena invertir tiempo y los recursos del patrón en ampliar la diversidad y lograr que sus empleados trabajen con mayor armonía? Parece que la respuesta obvia sería "sí". IBM creó varios grupos de trabajo de minorías, enfocándose principalmente en mujeres y estadounidenses nativos. Durante los 10 o más años que han transcurrido, los grupos de trabajo han expandido los mercados multiculturales de IBM. Por ejemplo, uno de ellos decidió concentrarse en expandir el mercado de IBM entre negocios multiculturales y propiedad de mujeres; lo lograron en parte al proporcionar "...ventas muy necesarias y apoyo de servicio a pequeños y medianos negocios, que constituyen un nicho muy poblado de compradoras de grupos minoritarios". Como resultado, las ganancias de este mercado aumentaron de 10 millones de dólares a más de 300 millones en sólo tres años.[105] Longo Toyota, de El Monte, California, basa su estrategia competitiva en la diversidad.[106] Con una fuerza de ventas de 60 personas que hablan más de 20 idiomas, el personal de Longo ofrece una poderosa ventaja competitiva para atender a una base de clientes cada vez más diversa. El departamento de recursos humanos de Longo es responsable de gran parte del éxito estratégico de la empresa. Una encuesta de 113 aspirantes a un empleo, con una maestría en administración, concluyó que las mujeres y los miembros de grupos étnicos minoritarios consideraban la administración de la diversidad como un factor importante para aceptar ofertas de trabajo.[107] Por otro lado, un estudio reciente mostró "pocos efectos positivos o negativos directos de la diversidad sobre el desempeño", por lo que es fundamental contar con un programa eficaz al respecto.[108]

¿Cómo determinar si los programas de la diversidad son eficaces? Es necesario plantear algunas preguntas de sentido común:

- ¿Cuenta con mujeres y miembros de grupos minoritarios que informen directamente a la alta gerencia?
- ¿Las mujeres y los miembros de grupos minoritarios cuentan con una proporción justa de los puestos que suelen permitir el desarrollo de carreras exitosas en la empresa?

- ¿Las mujeres y los miembros de grupos minoritarios tienen el mismo acceso a tareas internacionales?
- ¿El patrón está tomando medidas (incluyendo oportunidades de desarrollo y evaluaciones del desempeño orientadas hacia el desarrollo) para asegurarse de que las mujeres y los candidatos de grupos minoritarios puedan desarrollar una carrera en la empresa?
- ¿Los índices de rotación de las mujeres y los miembros de grupos minoritarios con puestos gerenciales son iguales o más bajos que los de los gerentes caucásicos?[109]

Algunos patrones fomentan la diversidad a través de *programas de acción afirmativa*. En este contexto, una acción afirmativa implica hacer un esfuerzo adicional por contratar y ascender a los miembros de grupos protegidos, especialmente cuando están subrepresentados.

La igualdad de oportunidades en el empleo frente a la acción afirmativa

La igualdad de oportunidades en el empleo busca garantizar que toda persona, independientemente de su raza, color, género, religión, origen nacional o edad, tenga las mismas oportunidades para un empleo con base en sus calificaciones. La *acción afirmativa* va más allá de la igualdad en las oportunidades en el empleo porque requiere que el patrón tome medidas (en el reclutamiento, la contratación, los ascensos y la remuneración) para eliminar los efectos que la discriminación del pasado tiene en el presente.

La acción afirmativa sigue siendo un tema importante en los lugares de trabajo. La aplicación de programas relevantes de acción afirmativa, impuestos por los tribunales, está disminuyendo, pero los tribunales aún los utilizan. Es más, muchos patrones aún deben participar en programas voluntarios. Por ejemplo, el Decreto Ejecutivo 11246 (publicado en 1965) obliga a que los contratistas federales pongan en marcha acción afirmativa con la finalidad de aumentar las oportunidades de empleo para grupos tales como las mujeres y los miembros de minorías raciales. El decreto 11246 cubre aproximadamente a 26 millones de trabajadores, casi el 22% de la fuerza laboral de Estados Unidos.[110]

Pasos de un programa de acción afirmativa

Según el Decreto Ejecutivo 11246, los principales objetivos de los programas de acción afirmativa son **1.** utilizar análisis numéricos para determinar cuáles son los grupos (si es que existen) que la empresa emplea poco en relación con el mercado laboral relevante; **2.** eliminar las barreras para la igualdad en el empleo. Al diseñar un programa de acción afirmativa, la **estrategia del esfuerzo de buena fe** destaca la identificación y eliminación de los obstáculos para la contratación y el ascenso de mujeres y miembros de grupos minoritarios, así como el incremento del flujo de este tipo de candidatos. El primer paso consiste en determinar que hay una representación desigual; luego pueden seguirse los pasos siguientes:

estrategia del esfuerzo de buena fe
Estrategia para el empleo que busca cambiar prácticas que en el pasado han contribuido a excluir o a usar muy poco a miembros de grupos protegidos.

1. Redactar y emitir una política para la igualdad en el empleo, en la que se indique que se trata de un patrón que favorece la igualdad de oportunidades en el empleo, así como una declaración estableciendo su compromiso con la acción afirmativa.
2. Demostrar el apoyo de la alta gerencia para la política de la igualdad en el empleo; por ejemplo, al nombrar a un administrador de alto rango para el programa.
3. Difundir, interna y externamente, la política de igualdad en el empleo y su compromiso con la acción afirmativa.
4. Encuestar a sus empleados del sexo femenino y de grupos minoritarios, según su departamento y clasificación laboral, para determinar dónde serían más deseables los programas de acción afirmativa.[111]
5. Analizar cuidadosamente las prácticas de recursos humanos del patrón para identificar y eliminar obstáculos ocultos.
6. Elaborar y poner en marcha programas específicos para incrementar la contratación de mujeres y miembros de grupos minoritarios. En este punto es necesario revisar el sistema completo de administración de recursos humanos (incluyendo el reclutamiento, la selección, las promociones, la remuneración y las medidas disciplinarias) para identificar los obstáculos para la igualdad de oportunidades y efectuar los cambios necesarios.
7. Utilizar un tipo de reclutamiento enfocado con la finalidad de encontrar candidatos calificados en los grupos meta.

8. Establecer una auditoría interna y un sistema de informes para vigilar y evaluar el avance de cada aspecto del programa.
9. Conseguir apoyo para el programa de acción afirmativa, tanto dentro de la compañía (por ejemplo, de parte de los supervisores al convertirlo parte de la evaluación de su desempeño) como en la comunidad.[112]

Es importante evitar la resistencia de los empleados ante los programas de acción afirmativa. La revisión de 35 años de investigación sugiere formas en que los patrones pueden lograr un mayor apoyo de sus trabajadores. Los empleados de hoy necesitan ver que el programa es justo. Para lograrlo son muy útiles los *procedimientos transparentes de selección* (aclarando cuáles son las herramientas y los estándares de selección que maneja la empresa). La *comunicación* también es crucial. Es importante aclarar que el programa no implica estándares preferenciales de selección, así como ofrecer detalles sobre las calificaciones que deben tener los nuevos empleados (los que pertenecen y no pertenecen a grupos minoritarios). Las *justificaciones* para la aplicación del programa habrán de destacar la corrección de discriminaciones pasadas y el valor práctico de la diversidad, en lugar de una representación desigual.[113]

Mejorar la productividad por medio del uso de sistemas de información para RH: medición de la diversidad

El gerente de recursos humanos que desea evaluar el desempeño de sus esfuerzos por cumplir con la EEOC y poner énfasis en la diversidad cuenta con diversas medidas, las cuales podrían incluir, por ejemplo, el número de denuncias anuales presentadas ante la EEOC, el costo de los juicios relacionados con RH, el porcentaje de ascensos de mujeres y miembros de grupos minoritarios, así como otras medidas para analizar la tasa de permanencia y pérdida entre nuevos grupos de empleados diversos.

Estas mediciones son costosas, incluso para una empresa con varios cientos de empleados. Por lo tanto, el gerente de RH podría recurrir a varias soluciones informáticas para los recursos humanos. Un paquete llamado "Medición de resultados de diversidad" les ofrece varias opciones de software relacionadas con la diversidad, cuyo objetivo es mejorar la precisión de la información que está a disposición del gerente, así como reducir los costos de reunirla y organizarla. Entre otras cuestiones, los paquetes para administrar la diversidad permiten al gerente calcular con facilidad el costo por contratación de diversidad, un índice de perfiles de la fuerza laboral, el impacto numérico de la rotación voluntaria entre los diversos grupos de empleados, la eficacia de las iniciativas de diversidad del patrón [de empleo], las medidas actuales de diversidad y aspectos como el costo directo e indirecto del reemplazo por contratación.

Reclutamiento en línea de miembros de grupos minoritarios

Una cuestión es hablar de contratar más miembros de grupos minoritarios y otra hacerlo. Por ejemplo, en la práctica es menos probable que los miembros de grupos minoritarios utilicen Internet y que sus amigos les hablen acerca de un buen empleo. Una opción consiste en dirigir los anuncios de reclutamiento a uno o más de los mercados de empleo en línea orientados a las minorías. Por ejemplo, Recruiting-Online enlista docenas de recursos en línea para candidatos de minorías (www.recruiting-online.com/course55.html). Algunos sitios de Internet con empleos para aspirantes pertenecientes a minorías son: African American Network, National Action Council of Minorities in Engineering, National Urban League, Hispanic Online, Latino Web, Society of Hispanic Engineers, Gay.com, Association for Women in Science y Minorities Job Bank.

El sitio Web de la National Urban League es un buen ejemplo (www.nul.org/). Al presionar el icono Career Center aparece una página con cinco opciones: búsqueda de empleo, publicar un anuncio de empleo, centro de currículos, agentes de empleo y recursos de carrera. La sección de agentes de empleo permite que los aspirantes diseñen sus propios perfiles de trabajo, luego busca coincidencias en listas de patrones y envía un mensaje al aspirante cuando encuentra una coincidencia.

discriminación inversa
Acusación de que, debido a los sistemas de cuotas y de acción afirmativa, se está discriminando a los hombres caucásicos.

Discriminación inversa

Desde hace mucho tiempo, los tribunales se han enfrentado a las contrataciones por cuotas, en específico con denuncias de **discriminación inversa** (discriminación contra aspirantes y emplea-

dos que no pertenecen a las minorías). Muchos casos han abordado estas cuestiones, sin que haya surgido una respuesta uniforme. Por ejemplo, en el caso *Bakke contra Regents of the University of California* (1978), la Escuela de Medicina Davis de la Universidad de California rechazó la solicitud de admisión del estudiante caucásico Allen Bakke, supuestamente debido al sistema de cuotas de la acción afirmativa de la escuela, que requería que una cantidad determinada de vacantes fuera para miembros de minorías. Con una votación de 5 a 4, el tribunal rechazó la política que establecía la raza como factor único para considerar las solicitudes para cierta cantidad de vacantes; por lo tanto, permitió la admisión de Bakke. En el caso *Wygant contra Jackson Board of Education* (1986), el tribunal rechazó el mecanismo de un contrato de negociación colectiva, que daba un trato preferencial a los profesores de grupos minoritarios en casos de despido.[114] En el caso *U.S. contra Paradise* (1987), la Corte resolvió que los tribunales menores pueden imponer cuotas raciales para atacar los casos más graves de discriminación racial.[115] En el caso *Johnson contra Transportation Agency, Santa Clara County* (1987), el tribunal resolvió que los patrones de los sectores público y privado pueden adoptar de manera voluntaria metas de contratación y ascenso que beneficien a las mujeres y a miembros de grupos minoritarios. Tal resolución limitó las denuncias de discriminación inversa de los hombres caucásicos.[116] En junio de 2001, la Corte Suprema de Estados Unidos se rehusó a escuchar la queja de Texas sobre la resolución de que los programas de acción afirmativa de su escuela de leyes, que tiene una consideración especial por los aspirantes afroamericanos y mexicano-estadounidenses, discrimina a los caucásicos. En 2003, la Corte Suprema desaprobó los programas de admisión de la Universidad de Michigan que se basaban en cuotas. En junio de 2007, la Corte Suprema (en el caso Meredith) falló en contra de los planes de asignación (de transporte en autobús escolar) basados en la raza. Sin embargo, en la práctica pocos patrones establecen este tipo de cuotas para la contratación de minorías, de modo que la "estrecha opinión" del tribunal debe tener pocos efectos en los lugares de trabajo.[117]

No obstante, es necesario tener cautela. Por un lado, los programas de acción afirmativa voluntarios pueden entrar en conflicto con la Ley de Derechos Civiles de 1991.[118] Si se interpreta literalmente, sería posible prohibir que los patrones "tengan cualquier consideración con el estatus de un individuo que pertenece a un grupo étnico o racial minoritario o con las mujeres al tomar una decisión laboral".[119] Por consiguiente, los patrones deben hacer énfasis en el reclutamiento externo y en el desarrollo interno de los empleados del sexo femenino y de grupos minoritarios mejor calificados, así como "basar las decisiones de empleo en criterios legítimos".[120]

Asimismo, la acción afirmativa afectaría de manera contraproducente las actitudes. Desde luego, las personas que no se benefician reaccionarían de forma negativa si consideran que este tipo de programas provocan que se les trate de manera injusta.[121] Sin embargo, incluso los que obtienen algún beneficio tendrían una mala reacción. En un estudio, quienes creían ser beneficiados por una selección preferencial, basada en una acción afirmativa, se autoevaluaron de manera poco favorable.[122]

REPASO

RESUMEN

1. Las leyes que prohíben la discriminación no son nuevas. Por ejemplo, la V Enmienda de la Constitución de Estados Unidos (ratificada en 1791) establece que ninguna persona será privada de la vida, la libertad o el patrimonio sin un juicio justo.
2. Las leyes que prohíben la discriminación en el empleo incluyen el Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964 (y enmiendas), que prohíbe la discriminación debido a la raza, el color de la piel, la religión, el género o el origen nacional; diversos decretos ejecutivos; lineamientos federales (que cubren los procedimientos para validar los instrumentos de selección de empleados y otros); la Ley de Igualdad de los Salarios de 1963, y la Ley de Discriminación en el Empleo a Causa de la Edad de 1967. Además, varias resoluciones de la Corte (como la del caso *Griggs contra Duke Power Company*), así como leyes estatales y locales prohíben la discriminación.
3. El Título VII de la Ley de Derechos Civiles creó la EEOC, que tiene facultades para conciliar en casos de denuncia por discriminación; cuando no lo consigue, la EEOC posee facultades para acudir directamente a los tribunales con la finalidad de que se apliquen las leyes.

4. La Ley de Derechos Civiles de 1991 revirtió varias resoluciones de la Corte Suprema respecto a la igualdad en el empleo. Volvió a depositar la carga de la prueba en los patrones, determinó que una razón no discriminatoria (un motivo combinado) era insuficiente para permitir que un patrón evitara la responsabilidad de un acto que también tuviera una causa discriminatoria y sentenció que el Título VII se aplicará a los empleados estadounidenses de empresas de Estados Unidos en el extranjero. Ahora también permite los daños compensatorios y punitivos, así como los juicios con jurado.
5. La Ley para Estadounidenses con Discapacidad prohíbe discriminar a los discapacitados en el empleo. En concreto, las personas calificadas no pueden ser discriminadas si la empresa logra hacer arreglos razonables, sin una carga exagerada para el negocio.
6. La persona que piensa que ha sido discriminada por un procedimiento o una decisión de personal debe probar que ha sido objeto de un trato desigual ilícito (discriminación intencional) o que el procedimiento en cuestión tuvo un efecto desigual (discriminación no intencional) para los miembros de su clase protegida. Cuando se determina un caso *prima facie* de trato desigual, el patrón tiene que proporcionar evidencias de que su decisión se fundamenta en una razón legítima y no discriminatoria. Cuando se determina un caso *prima facie* de impacto desigual, el patrón habrá de presentar evidencias de que su práctica o procedimiento supuestamente discriminatorio obedece a necesidades del trabajo y que se fundamenta en una razón importante para el negocio.
7. Hay varias prácticas discriminatorias concretas en la administración de recursos humanos, que el patrón debe evitar en sus procedimientos de reclutamiento y selección. Por ejemplo, un patrón tendría que evitar poner un anuncio "sólo para hombres".
8. En la práctica, la EEOC suele referir primero una denuncia a una oficina local. Cuando ésta procede (y encuentra una causa razonable para suponer que hubo discriminación), la EEOC cuenta con 30 días para tratar de llegar a una conciliación. Los puntos importantes que debe recordar el patrón son: *a*) los investigadores de la EEOC sólo pueden hacer recomendaciones, *b*) no lo pueden obligar a presentar documentos si no hay una orden judicial y *c*) usted puede limitar la información que presenta. Además, asegúrese de documentar con claridad su posición (de patrón).
9. El patrón puede recurrir a dos defensas básicas en el caso de recibir una denuncia de una práctica discriminatoria: lo necesario para el negocio y la calificación de buena fe de la ocupación. Las "buenas intenciones" del patrón o el contrato derivado de la negociación colectiva no constituyen una defensa. (Una tercera defensa sería que la decisión fue tomada por motivos legítimos y no discriminatorios, como el mal desempeño, que no tiene nada que ver con la supuesta discriminación prohibida.)

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Explique las principales características del Título VII, la Ley de Igualdad de los Salarios, la Ley de Discriminación por Embarazo, la Ley para Estadounidenses con Discapacidad y la Ley de Derechos Civiles de 1991.
2. ¿Cuáles precedentes importantes estableció el caso *Griggs contra Duke Power Company*? ¿El caso *Albemarle contra Moody*?
3. ¿Qué es el impacto negativo? ¿De qué manera se puede demostrar?
4. ¿Qué es el acoso sexual? ¿De qué manera un empleado puede probar que fue víctima de acoso sexual?
5. ¿Cuáles son las dos principales defensas que usted puede utilizar en el caso de una acusación de práctica discriminatoria y en qué consisten exactamente?
6. ¿Cuál es la diferencia entre un trato desigual y un impacto desigual?

ACTIVIDADES INDIVIDUALES Y DE EQUIPO

1. Trabaje de manera individual o en equipos para responder las siguientes tres situaciones, con base en lo que aprendió en el capítulo 2. ¿Bajo qué condiciones (si acaso) cree que las siguientes situaciones constituyen acoso sexual? *a*) Un gerente del sexo femenino despide a un empleado varón porque se negó a responder a su solicitud de favores sexuales; *b*) un gerente varón se dirige a sus empleadas con palabras como "cariño" o "nena"; *c*) una empleada escucha a dos empleados varones haciendo bromas sexuales.
2. Trabaje de manera individual o en equipos y analice la manera en la que diseñaría un programa de acción positiva.
3. Compare los asuntos presentados en el caso *Bakke* con decisiones más recientes de los tribunales respecto a la acción afirmativa. Trabaje de manera individual o en equipos para analizar hacia dónde se dirige actualmente la acción afirmativa.
4. Trabaje de manera individual o en equipos para redactar un trabajo titulado "Lo que el gerente debe saber acerca de la forma en que la EEOC maneja la denuncia de discriminación de una persona".
5. Explique las diferencias que hay entre la acción afirmativa y la igualdad de oportunidad de empleo.
6. Suponga que es el gerente de un pequeño restaurante y el responsable de contratar empleados, supervisarlos y hacer recomendaciones para su promoción. Trabaje de manera individual o en equipos, y reúna una lista de prácticas administrativas potencialmente discriminatorias que debe evitar.
7. El apéndice "Especificaciones para la prueba" del Human Resource Certification Institute (HRCI), que aparece al final del libro (páginas 726-735), describe los conocimientos que necesita una persona que estudia para el examen de certificación del HRCI en cada área de la administración de recursos humanos (por ejemplo, Administración estratégica, Planeación de la fuerza laboral y Desarrollo de recursos humanos). En equipos de cuatro o cinco estudiantes realice las siguientes cuatro tareas: **1.** revise el apéndice; **2.** identifique el material de este capítulo que se relaciona con los conocimientos necesarios para el apéndice; **3.** redacte cuatro preguntas para un examen de opción múltiple con este material, que considere serían adecuadas para el examen del HRCI, y **4.** si el tiempo lo permite, que un miembro de su equipo presente las preguntas frente al resto de la clase para que los miembros de los otros equipos las respondan.

EJERCICIO EXPERIMENTAL

¿"Cadete del espacio" o víctima?

En raras ocasiones los juicios de discriminación son sencillos, porque el patrón a menudo argumenta que el empleado fue despedido por un mal desempeño y no por discriminación. Así, con frecuencia hay un "motivo combinado" en este tipo de situaciones. Los hechos de un caso ilustran lo anterior (*Burk contra California Association of Realtors*, Tribunal de Apelaciones de California, 161513, sin publicar, 12/12/03). Los hechos fueron los siguientes. La California Association of Realtors contaba con un servicio telefónico para proporcionar asesoría legal a los agentes de bienes raíces. Uno de los 12 abogados que respondían esta línea telefónica en nombre de la asociación era un abogado de California de 61 años, que trabajó para la asociación de 1989 al 2000. Hasta 1996 había recibido buenas evaluaciones e incrementos en su salario. En esa época, los miembros de la asociación empezaron a presentar quejas por su asesoría. Su supervisor le aconsejó que fuera más amable y más detallado al brindar la asesoría.

Dos años después, los miembros de la asociación seguían quejándose de este empleado. Entre otras cuestiones, los miembros quejosos que él atendía por teléfono lo llamaban "cadete del espacio", "incompetente" y "un completo idiota". Más adelante, su supervisor se puso en contacto con seis miembros de la asociación que habían sido atendidos recientemente por el

abogado de 61 años; cinco de ellos dijeron haber tenido una mala experiencia. La asociación lo despidió por maltratar a los miembros y por ofrecer una asesoría legal inadecuada.

El abogado de 61 años demandó a la asociación, argumentando que el despido estaba relacionado con su edad. Para sustentarlo, señaló que, entre otras cosas, uno de sus colegas le había dicho que "probablemente estaba acercándose a la jubilación" y que otro le había dicho que él y otro abogado estaban "volviéndose viejos". El Tribunal de Apelaciones tenía que decidir si la asociación había despedido al abogado por su edad o por su desempeño.

Propósito: el propósito de este ejercicio es practicar el análisis y la aplicación de los conocimientos sobre la legislación de igualdad de oportunidades en el empleo en un problema real.

Conocimientos requeridos: estar muy familiarizado con el material presentado en este capítulo, así como la lectura del caso del "cadete espacial" en el que se basa este ejercicio experimental.

Cómo organizar el ejercicio/instrucciones:

1. Divida la clase en equipos de tres a cinco estudiantes.
2. Cada equipo debe responder las preguntas siguientes:

   a) Según lo que leyó en este capítulo, ¿con qué bases legales el abogado californiano de 61 años podría argumentar que fue víctima de discriminación?
   b) ¿Sobre cuáles conceptos legales y leyes el patrón podría fundamentar el despido de este abogado de 61 años?
   c) ¿En cuáles conceptos legales y leyes podría usted basarse para considerar que es legal despedir a alguien por un mal desempeño, aun cuando existiera un aspecto discriminatorio en el despido (lo que no quiere decir que necesariamente lo haya en este caso)?
   d) Si usted fuera el juez asignado para tomar una decisión en este caso, ¿cuál sería su decisión y por qué?
   e) A continuación se describe la decisión del tribunal; no deben leerla hasta que hayan completado el ejercicio.

En este caso, el Tribunal de Apelaciones del estado de California resolvió que "la única inferencia razonable que puede hacerse a partir de las evidencias es que [el demandante] fue despedido porque no fue capaz de desempeñar su trabajo de manera competente, el cual consistía en proporcionar asesoría legal detallada, precisa y amable a quienes le llamaban por teléfono". ("On Appeal, Hotheaded Hotline Lawyer Loses Age, Disability Discrimination Claims", *BNA Human Resources Report*, 12 de enero de 2004, p. 17.)

UN CASO APLICADO

¿Un caso de discriminación racial?

John Peters (el nombre fue cambiado) era un cardiólogo de 44 años que trabajaba en un hospital de enseñanza de una gran ciudad al sureste de Estados Unidos. Felizmente casado y con dos hijos adolescentes, había dado un servicio de excelencia durante muchos años en el mismo hospital; de hecho, había realizado su residencia ahí después de graduarse en la Escuela de Medicina de la Columbia University.

Alana Anderson (el nombre fue cambiado) era una atractiva enfermera afroestadounidense certificada que trabajaba en el mismo hospital que Peters. Soltera y sin hijos, Alana vivía en un departamento propiedad del hospital y dedicaba casi todo su tiempo a su trabajo o a tomar cursos adicionales para mejorar sus ya excelentes habilidades de enfermería.

El director administrativo del hospital, Gary Chapman, se sentía muy orgulloso de lo que él llamaba el extraordinario profesionalismo de los médicos, las enfermeras y de otros miembros del personal de su hospital. Aunque había tomado algunas medidas rudimentarias para evitar violaciones flagrantes a las leyes de Igualdad de Oportunidades en el Empleo, creía que la mayoría de los miembros de su personal estaban tan capacitados y tan comprometidos con los estándares profesionales más elevados que "ellos siempre harían lo correcto".

Chapman se molestó al recibir una llamada telefónica de Peters, en la que le informaba que Anderson había (a los ojos de Peter) "desarrollado una atracción personal malsana" hacia él y que lo bombardeaba con tarjetas del día de San Valentín, notas personales cariñosas y llamadas telefónicas, muchas veces en su propia casa. Preocupado por el decoro del hospital y la posibilidad de que Peters fuera víctima de acoso sexual, Chapman se reunió en privado con Anderson. Él le explicó que Peters se sentía muy incómodo con la atención personal que ella le estaba prestando y le pidió que por favor no continuara mostrando afecto hacia el médico.

Chapman supuso que el problema había terminado. Varias semanas después, cuando Anderson renunció a su puesto en el hospital, Chapman no pensó mucho en ello, por lo que se sorprendió y preocupó al recibir una carta certificada de un abogado local, donde le informaba que Anderson había demandado al hospital, a Peters y a Champan personalmente por discriminación racial: ella aseveraba que Chapman, en su reunión privada, le había dicho: "No creemos que sea correcto que la gente de diferentes razas se relacionen románticamente en este hospital". Según el abogado, su investigación preliminar había revelado otros supuestos incidentes en el hospital, que en forma aparente sustentaban la idea de que había muchas evidencias de discriminación racial en ese lugar.

Preguntas

1. ¿Qué piensa de la forma en que Chapman manejó las acusaciones de Peters y su conversación con Anderson? ¿De qué manera lo habría manejado usted?
2. ¿Cree que Peters tenía elementos para presentar una denuncia de acoso sexual en contra de Anderson? ¿Por qué? ¿El caso de Anderson es legítimo?
3. ¿Qué haría, si fuera Chapman, para evitar mayores incidentes de este tipo?

SEGUIMIENTO DE UN CASO

Carter Cleaning Company

Una cuestión de discriminación

Uno de los primeros problemas que enfrentó Jennifer en la empresa de su padre fueron las prácticas y los procedimientos de administración de RH inadecuados.

Un problema que le preocupó en especial fue la falta de atención a las cuestiones de igualdad en el empleo. Prácticamente todas las contrataciones eran manejadas de manera independiente por cada gerente de tienda; además, los propios gerentes no habían sido capacitados en temas tan fundamentales como el tipo de preguntas que no debían plantear a los aspirantes. Por consiguiente, era común, de hecho habitual, que a las mujeres les plantearan preguntas tales como: "¿quién cuidará de sus hijos mientras acude al trabajo?", y a los aspirantes de grupos minoritarios preguntas sobre sus antecedentes penales e historiales de crédito. De sus entrevistas con los gerentes, Jennifer dedujo que a los aspirantes que no pertenecían a grupos minoritarios (por cierto, tres gerentes de tienda eran hombres caucásicos y tres eran mujeres caucásicas), no se les hacían tales preguntas. Después de hablar varias veces con su padre, supo que dicha actitud tan relajada hacia la igualdad en el empleo se debía en parte a **1.** la falta de conocimientos de su padre respecto a los requisitos legales y **2.** al hecho de que, como Jack Carter dijo, "prácticamente todos nuestros trabajadores son mujeres o miembros de grupos minoritarios, de modo que nadie puede venir y acusarnos de discriminar, ¿no es así?".

Jennifer decidió meditar el asunto, pero antes de que pudiera hacerlo, se enfrentó con dos problemas graves de igualdad de derechos. Dos mujeres que trabajaban en una de las tiendas le confiaron de manera privada que su gerente les había hecho propuestas sexuales y una de ellas afirmó que la había amenazado con despedirla si no "socializaba" con él después del trabajo. Por otro lado, durante una visita de investigación a otra tienda, un hombre mayor (de 73 años) se quejó de que, a pesar de tener casi 50 años de experiencia en el negocio, recibía un pago menor que el de los trabajadores con la mitad de su edad, aun cuando desempeñaban el mismo trabajo. La revisión que hizo Jennifer en las tiendas produjo las siguientes preguntas.

Preguntas

1. ¿Es verdad que, como afirma Jack Carter, "no podemos ser acusados de discriminación porque contratamos principalmente mujeres e individuos de grupos minoritarios"?
2. ¿De qué manera Jennifer y su empresa deben manejar los problemas y los cargos de acoso sexual?
3. ¿De qué forma ella y su empresa deben tratar los posibles problemas de discriminación por edad?
4. Dado el hecho de que cada una de sus tiendas cuenta con pocos empleados, ¿su empresa está cubierta por leyes de igualdad de derechos?
5. Por último, además de los problemas específicos, ¿qué otras cuestiones de administración de personal (solicitudes de empleo, capacitación, etcétera) deben revisar, dada la necesidad de cumplir con las leyes de igualdad de derechos?

TÉRMINOS CLAVE

Título VII de la Ley de los Derechos Civiles de 1964, 32
Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC), 32
acción afirmativa, 33
Oficina de Programas para el Cumplimiento de Contratos Federales (OFCCP), 33
Ley de Igualdad de Salarios de 1963, 33
Ley de Discriminación en el Empleo a Causa de la Edad de 1967 (ADEA), 33
Ley de Rehabilitación Vocacional de 1973, 33
Ley de Discriminación por Embarazo (PDA), 33
clase protegida, 34
lineamientos uniformes, 34
Ley de Derechos Civiles de 1991 (CRA), 35
casos de motivos combinados, 36
Ley para Estadounidenses con Discapacidad (ADA), 36
individuos calificados, 37
acoso sexual, 41
Ley Federal de Violencia contra la Mujer de 1994, 42
impacto negativo, 48
porcentajes desiguales de rechazo, 49
regla de los 4/5, 49
política restrictiva, 49
calificación de buena fe para una ocupación (BFOQ), 50
programa alternativo para resolver disputas o ADR, 58
diversidad, 61
administración de la diversidad, 61
estrategia del esfuerzo de buena fe, 63
discriminación inversa, 64

NOTAS

1. Lauren Weber, "Jury Awards Worker $7.5 million in Wal-Mart Disability Discrimination", Knight-Ridder/Tribune Business News, 25 de febrero de 2005, p. NA.
2. Morris, Betsey, "How Corporate America Is Betraying Women", *Fortune*, 10 de enero de 2005, pp.64-70.
3. Basado o citado en *Principles of Employment Discrimination Law*, International Association of Official Human Rights Agencies, Washington, DC. Vea también Bruce Feldacker, Labor *Guide to Labor Law* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000); y www.eeoc.gov/. Las leyes de discriminación en el empleo son un campo en constante cambio; la pertinencia de las reglas, los lineamientos y las conclusiones que se presentan en este capítulo y en el libro también podrían verse afectados por factores que son exclusivos de la operación del patrón. El abogado de la empresa debe revisarlos antes de su aplicación.

4. "High Court: ADEA Does Not Protect Younger Workers Treated Worse Than Their Elders", BNA *Bulletin to Management* 55, Núm. 10, 4 de marzo de 2004, pp. 73-80. Vea también D. Aaron Lacy, "You are not Quite as Old as You Think: Making the Case for Reverse Age Discrimination under the ADEA", *Berkeley Journal of Employment and Labor Law*, 26, Núm. 2, 2005, pp. 363-403; Nancy Ursel y Marjorie Armstrong-Stassen, "How Age Discrimination in Employment Affects Stockholders", *Journal of Labor Research* 17, Núm. 1, invierno de 2006, pp. 89-99.
5. BNA Lawrence Kleiman y David Denton, "Downsizing: Nine Steps to ADA Compliance", *Employment Relations Today* 27, Núm. 3 (otoño de 2000), pp. 37-45.
6. John Kohl, Milton Mayfield y Jacqueline Mayfield, "Recent Trends in Pregnancy Discrimination Law", *Business Horizons* 48, Núm. 5, septiembre de 2005, pp. 421-429.
7. Nancy Woodward, "Pregnancy Discrimination Grows", *HR Magazine*, julio de 2005, p. 79.
8. *Griggs v. Duke Power Company*, 3FEP Casos 175.
9. Esto se aplica únicamente al Título VII y a la CRA 91; otros estatutos requieren intención.
10. James Ledvinka, *Federal Regulation of Personnel and Human Resources Management* (Boston: Kent, 1982), p. 41.
11. Bruce Feldacker, *Labor Guide to Labor Law* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), p. 513.
12. "The Eleventh Circuit Explains Disparate Impact, Disparate Treatment", *BNA Fair Employment Practices*, 17 de agosto de 2000, p. 102. Vea también Kenneth York, "Disparate Results in Adverse Impact Tests: The 4/5ths Rule and the Chi Square Test", Public Personnel Management 31, Núm. 2 (verano de 2002), pp. 253-262.
13. Commerce Clearing House, "House and Senate Pass Civil Rights Compromise by Wide Margin", *Ideas and Trends in Personnel*, 13 de noviembre de 1991, p. 179.
14. Ibid., p. 182.
15. Mark Kobata, "The Civil Rights Act of 1991", *Personnel Journal*, marzo de 1992, p. 48.
16. Vea, por ejemplo, Margaret Clark, "Direct Discrimination Evidence not Needed in Mixed Motive Case", *HR Magazine*, julio de 2003, pp. 25 y 26.
17. Elliot H. Shaller y Dean Rosen, "A Guide to the EEOC's Final Regulations on the Americans with Disabilities Act", *Employee Relations* 17, Núm. 3 (invierno de 1991-1992), pp. 405-430. Vea también Brenda Sunoo, "Accommodating *Workers* with Disabilities", Workforce 80, Núm. 2 (febrero de 2001), pp. 86-93.
18. "ADA: Simple Common Sense Principles", *BNA Fair Employment Practices*, 4 de junio de 1992, p. 63.
19. Shaller y Rosen, "A Guide to the EEOC's Final Regulations", p. 408. Vea también James McDonald Jr., "The Rise of Psychological Issues in Employment Law", Employee Relations Law Journal 25, Núm. 3 (invierno de 1999), pp. 85-97.
20. Ibid., p. 409.
21. Michael Vest et al., "Factors Influencing a Manager's Decision to Discipline Employees for Refusal to Work with an HIV/AIDS Infected Co-worker", *Employee Responsibilities and Rights* 15, Núm. 1 (marzo de 2003), pp. 31-43.
22. "No Sitting for Store Greeter", *BNA Fair Employment Practices*, 14 de diciembre de 1995, p. 150.
23. *Palmer v. Circuit Court of Cook County, Illinois*, c7#95-3659-6/26/97; revisado en "No Accommodation for Violent Employee", *BNA Fair Employment Practices*, 10 de julio de 1997, p. 79. Véase también *Miller v. Illinois Department of Corrections*, CA7, 1997, 6ad casos 678; revisado en "Courts Define Parameters of the Americans with Disabilities Act", *BNA Fair Employment Practices*, 20 de marzo de 1997, p. 34.
24. "Blind Bartender Not Qualified for Job, Court Says in Dismissing Americans with Disabilities Act Claim", *BNA Fair Employment Practices*, 4 de febrero de 1999, p. 17.
25. "Differing Views: Punctuality as Essential Job Function", *BNA Fair Employment Practices*, 27 de abril de 2000, p. 56.
26. Sacha Cohen, "High-Tech Tools Lower Barriers for Disabled", *HR Magazine*, octubre de 2002, pp. 60-65.
27. Joe Mullich, "Hiring Without Limits", *Workforce Management*, junio de 2004, pp. 52-58.
28. Chris Reiter, "New Technology Aims to Improve Internet Access for the Impaired", *Wall Street Journal*, 22 de septiembre de 2005, p. B6.
29. James McDonald Jr., "The Americans with Difficult Personalities Act", *Employee Relations Law Journal 25*, Núm. 4 (primavera de 2000), pp. 93-107.
30. "Odds Against Getting Even Are Long in ADA Cases", *BNA Bulletin to Management*, 20 de agosto de 2000, p. 229; "Determining Employers' Responsibilities Under ADA", *BNA Fair Employment Practices*, 16 de mayo de 1996, p. 57. Vea también Barbara Lee, "The Implications of ADA Litigation

for Employers: A Review of Federal Appellate Court Decisions", *Human Resource Management 40*, Núm. 1 (primavera de 2001), pp. 35-50.
31. "Supreme Court Says Manual Task Limitation Needs Both Daily Living, Workplace Impact", BNA *Fair Employment Practices*, 17 de enero de 2002, p. 8.
32. Adaptado de Wayne Barlow y Edward Hane, "A Practical Guide to the Americans with Disabilities Act", *Personnel Journal* 72 (junio de 1992), p. 59.
33. "Tips for Employers with Asymptomatic HIV-Positive Employees", BNA *Fair Employment Practices*, 27 de noviembre de 1997, p. 141.
34. "Airline Erred in Giving Test Before Making Formal Offer", BNA *Bulletin to Management*, 15 de marzo de 2005, p 86.
35. *Krocka v. Bransfield,* DC N111, #95C627, 6/24/97; revisado en "Test for Prozac Violates ADA", BNA *Fair Employment Practices*, 7 de agosto de 1997, p. 91.
36. Elliot Shaller, "Reasonable Accommodation Under the Americans with Disabilities Act: What Does It Mean", *Employee Relations Law Journal* 16, Núm. 4 (primavera de 1991), pp. 445-446.
37. Lee, "The Implications of ADA Litigation for Employers".
38. "Determining Employers' Responsibilities Under ADA", p. 57.
39. Lee, "The Implications of ADA Litigation for Employers".
40. Ibid.
41. Timothy Bland, "The Supreme Court Focuses on the ADA", HR *Magazine*, septiembre de 1999, pp. 42-46. Vea también James Hall y Diane Hatch, "Supreme Court Decisions Require ADA Revision", Workforce, agosto de 1999, pp. 60-66.
42. James Ledvinka y Robert Gatewood, "EEO Issues with Preemployment Inquiries", *Personnel Administrator* 22, Núm. 2 (febrero de 1997), pp. 22-26.
43. "1996 State Anti-Bias Laws Focus on Harassment, Genetic Testing", BNA *Fair Employment Practices*, 9 de enero de 1997, p. 123.
44. Larry Drake y Rachel Moskowitz, "Your Rights in the Workplace", *Occupational Outlook Quarterly* (verano de 1997), pp. 19-29.
45. Richard Wiener *et al.*, "The Fit and Implementation of Sexual Harassment Law to Workplace Evaluations", *Journal of Applied Psychology* 87, Núm. 4 (2002), pp. 747-764.
46. Patricia Linenberger y Timothy Keaveny, "Sexual Harassment: The Employer's Legal Obligations", *Personnel* 58 (noviembre-diciembre de 1981), p. 64.
47. Edward Felsenthal, "Justice's Ruling Further Defines Sexual Harassment", the *Wall Street Journal*, 5 de marzo de 1998, p. B5.
48. Vea el análisis en "Examining Unwelcome Conduct in a Sexual Harassment Claim", BNA *Fair Employment Practices*, 19 de octubre de 1995, p. 124. Vea también Michael Zugelder *et al.*, "An Affirmative Defense to Sexual Harassment by Managers and Supervisors: Analyzing Employer Liability and Protecting Employee Rights in the US", *Employee Responsibilities and Rights* 18, Núm. 2, 2006, pp. 111-122.
49. *Ibid*., "Examining Unwelcome Conduct in a Sexual Harassment Claim", p. 124.
50. Vea Mindy D. Bergman et al., "The (Un)reasonableness of Reporting: Antecedents and Consequences of Reporting Sexual Harassment", *Journal of Applied Psychology* 87, Núm. 2 (2002), pp. 230-242; vea también W. Kirk Turner y Christopher Thrutchley, "Employment Law and Practices Training: No Longer the Exception—It's the Rule", *Society for Human Resource Management Legal Report* (julio-agosto de 2002), pp. 1 y 2.
51. Vea el análisis en "Examining Unwelcome Conduct in a Sexual Harassment Claim", BNA *Fair Employment Practices*, 19 de octubre de 1995, p. 124. Vea también Molly Bowers et al., "Just Cause in the Arbitration of Sexual Harassment Cases", Dispute Resolution Journal 55, Núm. 4 (noviembre de 2000), pp. 40-55.
52. Maria Rotundo *et al.*, "A Meta-Analysis Review of Gender Differences in Perceptions of Sexual Harassment", *Journal of Applied Psychology* 86, Núm. 5 (2001), pp. 914-922.
53. Lilia Cortina y S. Arzu Wasti, "Profile to Coping: Response to Sexual Harassment Across Persons, Organizations, and Cultures", *Journal of Applied Psychology* 90, Núm. 1, (2005), pp. 182-192.
54. Jason Janov, "Sexual Harassment and the Three Big Surprises", HR *Magazine* 46, Núm. 11 (noviembre de 2001), p. 123ff.
55. Bergman *et al.*, "The (Un)reasonabless of Reporting", p. 237.
56. Jennifer Berdahl y Celia Moore, "Workplace Harassment: Double Jeopardy for Minority Women", *Journal of Applied Psychology*, 2006 91, Núm. 2, pp. 426-436.
57. Basado en Gregory Baxter, "Over There: Enforcing the 1991 Civil Rights Act Abroad," *Employee Relations Law Journal* 1, Núm. 2 (otoño de 1993) pp. 257-266.

58. "Expansion of Employment Laws Abroad Impacts U.S. Employers", BNA *Bulletin to Management*, 11 de abril de 2006, p. 119; Richard Posthuma, Mark Roehling y Michael Campion, "Applying U.S. Employment Discrimination Laws to International Employers; Advice for Scientists and Practitioners", *Personnel Psychology*, 2006, 59, pp. 705-739.
59. John Moran, *Employment Law* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997), p. 166.
60. "The Eleventh Circuit Explains Disparate Impact, Disparate Treatment", p. 102.
61. John Klinefelter y James Thompkins, "Adverse Impact in Employment Selection", Public Personnel Management, mayo-junio de 1976, pp. 199-204.
62. Moran, *Employment Law*, p. 168.
63. Un estudio reciente descubrió que el uso de la regla de los 4/5 a menudo daba falsos positivos de impacto negativo y que el uso de pruebas de significancia estadística podría mejorar la precisión de la aplicación de la regla de los 4/5. Vea Philip Roth, Philip Bobko y Fred Switzer, "Modeling the Behavior of the 4/5ths Rule for Determining Adverse Impact: Reasons for Caution", *Journal of Applied Psychology*, 2006 91, Núm. 3, pp. 507-522.
64. La Ley ADEA no sólo prohíbe la discriminación intencional (el trato desigual). Debido a una decisión reciente de la Corte Suprema (Smith v. Jackson, Miss., 2005), también regula las prácticas de los patrones que son aparentemente neutrales, pero que en realidad afectan más a los trabajadores mayores (impacto desigual). "Employees Need Not Show Intentional Bias to Bring Claims Under ADEA, High Court Says", 5 de abril de 2005, BNA *Bulletin to Management* 56, Núm. 14, p. 105.
65. "Congress Legislates to Increase Commercial Pilot Age", Airline Industry Information, 15 de marzo de 2001.
66. *Usery v. Tamiami Trail Tours*, 12FEP casos 1233.
67. Ledvinka, *Federal Regulation*.
68. Anderson y Levin-Epstein. Primer of Equal Employment Opportunity, pp. 13 y 14.
69. *U.S. v. Bethlehem Steel Company*, 3FEP casos 589.
70. *Robinson v. Lorillard Corporation*, 3FEP casos 653.
71. *Spurlock v. United Airlines*, 5FEP casos 17.
72. Anderson y Levin-Epstein, Primer of Equal Employment Opportunity, p. 14.
73. Sin embargo, esto no es rígido. Por ejemplo, en el caso *Stotts*, la Corte Suprema resolvió que un tribunal no puede exigir que se dé mayor preferencia a la retención de empleados afroamericanos que han sido contratados bajo un acuerdo judicial que a la de empleados caucásicos con mayor antigüedad que están protegidos por un sistema *bona fide* de antigüedad. No está claro si tal decisión se aplica también a decisiones de personal que no son regidos por sistemas de antigüedad. *Firefighters Local 1784 v. Stotts* (BNA, 14 de abril de 1985).
74. Ledvinka y Gatewood, "EEO Issues with Preemployment Inquiries", pp. 22-26.
75. John Wymer III y Deborah Sudbury, "Employment Discrimination 'Testers': Will Your Hiring Practices 'Pass'?" *Employee Relations Law Journal* 17, Núm. 4 (primavera de 1992), pp. 623-633.
76. Ledvinka y Gatewood, "EEO Issues with Preemployment Inquiries", pp. 22-26.
77. Richard Connors, "Law at Work", lawatwork.com/news/applicat.html.
78. Lynn Bennington y Ruth Wein, "Aiding and Abetting Employer Discrimination: The Job Applicant's Role", *Employer Responsibilities and Rights* 14, Núm. 1 (marzo de 2002), pp. 3-16.
79. Esto se basa en BNA *Fair Employment Practices*, 13 de abril de 1989, pp. 45-47.
80. Eric Matusewitch, "Tailor Your Dress Codes", *Personnel Journal* 68, Núm. 2 (febrero de 1989), pp. 86-91; Matthew Miklaue, "Sorting Out a Claim of Bias", *Workforce* 80, io. 6 (junio de 2001), pp. 102 y 103.
81. Si la denuncia fue interpuesta inicialmente en una oficina estatal o local dentro de un periodo de 180 días, después de ocurrida la supuesta práctica ilícita, entonces la demanda se puede entablar con EEOC los 30 días siguientes a la práctica o los 30 días posteriores a cuando la persona recibió notificación de que la oficina estatal o local había terminado sus procedimientos.
82. "EEOC's New Nationwide Mediation Plan Offers Option of Informal Settlements", BNA *Fair Employment Practices*, 18 de febrero de 1999, p. 21.
83. "EEOC has 18 Nationwide, 300 Local Accords with Employers to Mediate Job Bias Claims Charges", BNA *Human Resources Report*, 13 de octubre de 2003, H-081.
84. Timothy Bland, "Sealed Without a Kiss", HR *Magazine*, octubre de 2000, pp. 85-92.
85. "EEOC Reached Record of $385 Million in Benefits; Charge Filings Dropped Slightly in Fiscal 2003", BNA *Human Resources Report*, 15 de diciembre de 2003, 1339.
86. Stuart Bonpey y Michael Pappas, "Is There a Better Way? Compulsory Arbitration of Employment Discrimination Claims After Gilmer", *Employee Relations Law Journal* 19, Núm. 3 (invierno de 1993-1994), pp. 197-216.

87. Basados en ibid., pp. 210 y 211.
88. *Ibid*., p. 210.
89. *Ibid*.
90. David Nye, "When the Fired Fight Back", *Across-the-Board*, junio de 1995, pp. 31-34.
91. "EEOC Opposes Mandatory Arbitration", *BNA Fair Employment Practices*, 24 de julio de 1997, p. 85.
92. "Tips for Employers on Dealing with EEOC Investigations", *BNA Fair Employment Practices*, 31 de octubre de 1996, p. 130.
93. "Conducting Effective Investigations of Employee Bias Complaints", *BNA Fair Employment Practices*, 13 de julio de 1995, p. 81.
94. Basado en Commerce Clearing House, *Ideas and Trends*, 23 de enero de 1987, pp. 14—15.
95. *Ibid*., p. 219.
96. Kenneth Sovereign, *Personnel Law*, 4a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999), pp. 302 y 303.
97. *Ibid*., p. 220.
98. Carol Heimowitz, "The New Diversity", *Wall Street Journal*, 14 de noviembre de 2005, p. R1.
99. Michael Carrell y Everett Mann, "Defining Work-Force Diversity in Public Sector Organizations", *Public Personnel Management* 24, Núm. 1 (primavera de 1995), pp. 99-111. Vea también Richard Koonce, "Redefining Diversity", Training and Development Journal, diciembre de 2001, pp. 22-33.
100. Patricia Digh, "Creating a New Balance Sheet: The Need for Better Diversity Metrics", Mosaics (Society for Human Resource Management, octubre de 1999), p. 1.
101. Robert Grossman, "Is Diversity Working?" *HR Magazine*, marzo de 2000, pp. 47-50.
102. Carol Hastings, "Tapping into Your Foreign-Born, Spanish-Speaking Workforce", *Mosaics* (Society for Human Resource Management, julio-agosto de 2002), Núm. 3, p. 1.
103. Carly Foster y Lynette Harris, "Easy to Say, Difficult to Do: Diversity Management in Retail", *Human Resource Management Journal* 15, Núm. 3, 2005, pp. 4-17.
104. Raymond Friedman y Books Holtom, "The Effects of Network Groups on Minority Employee Turnover Intentions", *Human Resource Management* 41, Núm. 4 (invierno de 2002-2003), pp. 405-421.
105. David Thomas, "Diversity as Strategy", Harvard Business Review, septiembre de 2004, pp. 98-104; véase también J. T. Childs Jr., "Managing Global Diversity at IBM: A Global HR Topic that has Arrived", *Human Resource Management*, primavera de 2005 44, Núm. 1, pp. 73-77.
106. Richard Orlando, "Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource Based View", *Public Personnel Management* 24, Núm. 1 (primavera de 1995), pp. 99-111.
107. Eddy Ng y Ronald Burke, "Person-Organization Fit and the War for Talent: Does Diversity Management Make a Difference?", *International Journal of Human Resource Management* 16, Núm. 7, julio de 2005, pp. 1190 5-12 10.
108. Thomas Kochen et al., "The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network", *Human Resource Management* 42, Núm. 1 (primavera de 2003), pp. 3-21.
109. Bill Leonard, "Ways to Tell if a Diversity Program Is Measuring Up", *HR Magazine*, julio de 2002, p. 21.
110. David Harrison et al., "Understanding Attitudes toward Affirmative Action Programs in Employment: Summary and Meta-Analysis of 35 Years of Research", *Journal of Applied Psychology*, 2006 91, Núm. 5, p. 10, pp. 1013-1036.
111. Frank Jossi, "Reporting Race", *HR Magazine*, septiembre de 2000, pp. 87-94.
112. U.S. Equal Employment Opportunity Commission, *Affirmative Action and Equal Employment* (Washington, DC, enero de 1974); Antonio Handler Chayes, "Make Your Equal Opportunity Program Court Proof", *Harvard Business Review*, septiembre de 1974, pp. 81-89. Vea también David Kravitz y Steven Klineberg, "Reactions to Two Versions of Affirmative Action Among Whites, Blacks, and Hispanics", J*ournal of Applied Psychology* 85, Núm. 4 (2000), pp. 597-611.
113. David Harrison et al., "Understanding Attitudes toward Affirmative Action Programs in Employment: Summary and Meta-Analysis of 35 Years of Research", *Journal of Applied Psychology*, 2006 91 Núm. 5, p. 10, p.113, pp. 1013-1036.
114. Véase Michael W. Sculnick, "The Supreme Court 1985-1986 EEO Decisions: A Review", *Employment Relations Today* 13, Núm. 3 (otoño de 1986).

115. *Ibid*.
116. Ann McDaniel, "A Woman's Day in Court", *Newsweek*, 6 de abril de 1987, pp. 58 y 59.
117. "Lawyers, Scholars Differ on Likely Impact of Affirmative Action Rulings on Workplace", BNA *Fair Employment Practices*, 3 de julio de 2003, pp. 79 y 80.
118. Coil y Rice, "Managing Work-Force Diversity in the 90s", p. 548.
119. *Ibid*., p. 560.
120. *Ibid*., pp. 562 y 563.
121. Madeline Heilman, Winston McCullough y David Gilbert, "The Other Side of Affirmative Action: Reactions of Nonbeneficiaries to Sex-Based Preferential Selection", *Journal of Applied Psychology* 81, Núm. 4 (1996), pp. 346-357.
122. *Ibid*., p. 346.

Capítulo 3

La administración estratégica de recursos humanos y el tablero de control

Al sentir mayor presión de las tiendas de comestibles tradicionales y las empresas en línea, Albertsons, una cadena de 2,500 tiendas de alimentos y farmacias con 230,000 trabajadores, se vio obligada a mejorar su desempeño y aumentar sus ganancias con rapidez. Para lograrlo, la compañía necesitaba estrategias básicas que incluyeran un firme control de costos, el mayor rendimiento posible del capital invertido, un método de crecimiento enfocado en el cliente, el uso de la tecnología y fortalecer a sus socios. Como ocurre en muchas empresas, la alta gerencia de Albertsons confiaba en sus gerentes de recursos humanos para alcanzar las metas estratégicas de su organización. ¿De qué manera el equipo de recursos humanos de Albertsons ayudaría a controlar costos, contratar empleados enfocados en el cliente y a infundirles energía? Pues instituyendo políticas y prácticas específicas de recursos humanos, tales como selección, capacitación, salarios y otras, que sustentaran las metas estratégicas de la alta gerencia.[1] •

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Describir los pasos del proceso de administración estratégica.
2. Explicar y dar ejemplos de cada tipo de estrategia competitiva y para toda la empresa.
3. Explicar qué es un sistema de administración de recursos humanos orientado a una estrategia y por qué es importante.
4. Ejemplificar y explicar cada uno de los diez pasos del método del tablero de control (*HR, Scorecard*) para crear sistemas de administración de recursos humanos.

Empresas como Southwest Airlines respaldan sus objetivos estratégicos de formas evidentes, como los viajes sin boletos, y de formas menos evidentes, como la implantación de prácticas de RH que le ayudan a mantener costos bajos.

Al igual que Albertsons, los altos gerentes habitualmente diseñan las políticas y prácticas de sus departamentos para que tengan sentido (o "coincidan") con los objetivos estratégicos de su compañía. El principal propósito de este capítulo es mostrar la forma de desarrollar un sistema de administración de recursos humanos que respalde y coincida con las metas estratégicas de su organización. Aquí mostraremos, además, la manera de traducir la estrategia de negocio de una empresa en políticas y prácticas de recursos humanos aplicables. Explicaremos también el proceso de administración estratégica, la manera de desarrollar un plan estratégico, el papel del gerente de recursos humanos en el proceso de administración estratégica y (en el apéndice) el "método del tablero de control (HR, *Scorecard*)", paso a paso, para crear políticas y prácticas de recursos humanos que coincidan con los objetivos estratégicos de la empresa.

plan estratégico
Plan que diseña una empresa para ajustar sus fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas, con el fin de mantener una ventaja competitiva.

❶ Describir los pasos del proceso de administración estratégica.

EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Ford Motor Company, al enfrentar grandes pérdidas y disminuir su participación de mercado ante Toyota y Nissan, sabía que necesitaba un nuevo plan estratégico. La competencia era muy intensa, los costos de Ford eran más altos que los de los competidores, y la capacidad sin utilizar de su planta disminuyó sus ganancias. Los gerentes de Ford diseñaron "*The Way Fordward* (El camino hacia delante)". Este nuevo plan estratégico incluía el cierre de una docena de plantas y el despido de 20,000 empleados. Como se aplicó en Ford, un **plan estratégico** es aquel que una empresa diseña para empatar sus fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas, con el fin de mantener una ventaja competitiva. La esencia de la planeación estratégica es el planteamiento de la siguiente pregunta: "¿En dónde estamos ahora como negocio, dónde deseamos estar y qué debemos hacer para llegar ahí?". Luego, el gerente formula estrategias específicas (de recursos humanos y otros tipos) para trasladar a la organización del lugar donde se encuentra al lugar donde desea estar. Una **estrategia** es una línea de acción. Las estrategias de Ford incluyeron el cierre de plantas y el recorte de empleados. En breve analizaremos varias estrategias estándar, pero primero estudiaremos el proceso de administración estratégica con mayor detalle.

estrategia
Plan a largo plazo que una empresa diseña para equilibrar sus fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas, con la finalidad de mantener una ventaja competitiva.

administración estratégica
Proceso de identificación y ejecución de la misión de la empresa al equilibrar sus capacidades con las demandas de su entorno.

Pasos de la administración estratégica

La planeación estratégica forma parte del proceso de administración estratégica. La **administración estratégica** implica la planeación estratégica y su implantación, y es "el proceso de identificar y ejecutar el plan estratégico de la empresa, al equilibrar sus capacidades con

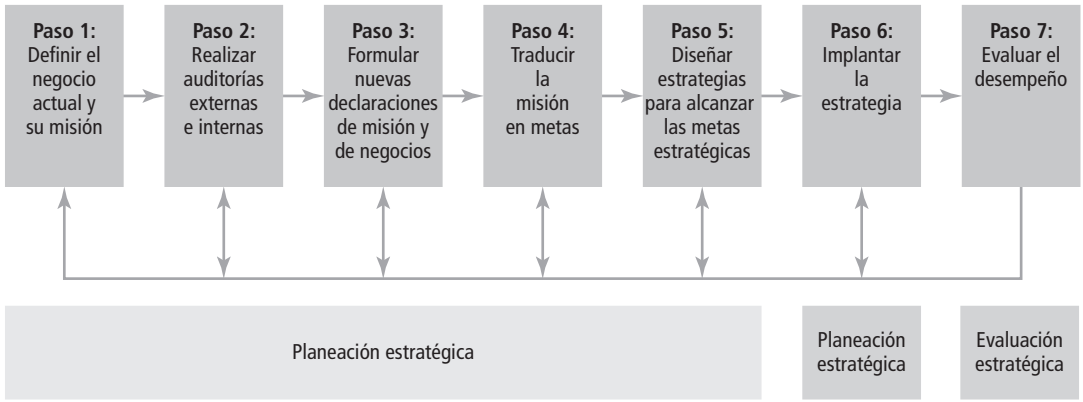


FIGURA 3-1

El proceso de administración estratégica

las demandas de su entorno". La planeación estratégica incluye las primeras cinco tareas de administración estratégica, de un total de siete (vea la figura 3-1): **1.** definir el negocio actual y su misión; **2.** evaluar fortalezas, debilidades y oportunidades, así como amenazas internas y externas; **3.** formular una nueva declaración de negocios; **4.** traducir la misión en metas estratégicas, y **5.** diseñar estrategias o una línea de acción. En su sentido más sencillo, la planeación estratégica es sumamente simple: decidir cuál es el negocio en el que se trabaja ahora y a cuáles negocios se desea ingresar, formular una estrategia para lograrlo y ejecutar el plan. A continuación se describen los siete pasos del proceso completo de administración estratégica:

Paso 1: Definir el negocio actual Toda empresa debe elegir el terreno en el que competirá y, en específico, los productos que venderá, dónde los venderá y en qué diferirán sus productos o servicios de los de sus competidores. Rolex y Seiko participan en el negocio de relojes, pero Rolex vende una línea limitada de alta calidad a un precio elevado. Seiko vende una gran variedad de relojes de especialidad, relativamente baratos, pero innovadores, con brújulas y altímetros.

Así pues, las decisiones estratégicas más básicas que los gerentes toman se refieren a "los negocios" en que sus empresas deben participar: por ejemplo, en términos de los productos o servicios que venden, las ubicaciones geográficas donde los comercializan y la manera en que distinguen a sus productos o servicios de los de los competidores. Ellos se preguntan: "¿En dónde estamos ahora en términos del negocio que manejamos y en cuál negocios queremos participar, dadas las oportunidades y amenazas para nuestra empresa, así como sus fortalezas y debilidades?". Luego eligen estrategias, es decir, líneas de acción, como comprar empresas de los competidores o expandirse al extranjero, con la finalidad de llevar a la organización del lugar donde se encuentra ahora al lugar donde se desea estar mañana.

visión
Declaración general de la dirección que se sigue, la cual provoca emociones a los miembros de la organización.

En ocasiones, los gerentes utilizan una *declaración de visión* para resumir la forma en que ven el negocio en el futuro. La **visión** de la empresa es una declaración general de la ruta que sigue, que, en términos generales, indica "en qué queremos convertirnos".[2] Rupert Murdoch, presidente de News Corporation (que es propietaria de MySpace.com, la cadena Fox, muchos diarios y operadores de televisión satelital), tiene la visión de una empresa multimedia integrada, global, de entretenimiento, con transmisión satelital y buscadora de noticias. WebMD lanzó su negocio basado en la visión de un sitio de Internet que proporcione todo lo que la gente desea saber acerca de temas médicos. Una organización que ofrece atención para los ojos dice: "Nuestra visión consiste en cuidar su visión".[3] Como es de esperar, resulta útil ser un poco visionario para formular una declaración de la visión que resuma en pocas palabras la imagen que tiene el gerente de hacia dónde se dirige el negocio. Dos especialistas de la administración, Warren Bennis y Bert Manus, indican lo siguiente:

> Para elegir una dirección, el líder primero debe tener una imagen mental de una situación futura posible y deseable para la empresa. Esta imagen, a la que llamamos visión, puede ser tan vaga como un sueño o tan exacta como una meta o declaración de misión. El punto crítico es que una visión expresa la imagen de un futuro realista, creíble y atractivo para la empresa, una condición que es mejor en muchos aspectos importantes a la que existe en la actualidad.[4]

Por lo general, las visiones son imágenes amplias y de largo plazo. La mayoría de los gerentes también redactan declaraciones de misión para "...comunicar 'lo que somos, lo que hacemos y hacia dónde nos dirigimos'".[5] Mientras que las visiones suelen plantear, en términos muy generales, lo que el negocio debe ser, la **misión** bosqueja, en términos generales, cuáles son las principales tareas. En una película de hace varios años, *Rescatando al soldado Ryan*, la misión del equipo era, desde luego, rescatar al soldado Ryan. Antes de su caída más reciente, Ford persiguió y después se alejó de una misión muy exitosa que se resume con la frase: "Donde la calidad es el principal trabajo". La misión de la Comisión de Energía de California es "evaluar, asesorar y actuar a través de sociedades públicas y privadas para mejorar los sistemas de energía, que promueven una economía fuerte y un ambiente saludable". (Por otro lado, la *visión* de la Comisión es "que los residentes de California tengan opciones de energía que sean costeables, confiables, diversas, seguras y aceptables para el ambiente".)

misión
Explica qué es la empresa, lo que hace y a dónde se dirige.

Paso 2: Realizar auditorías internas y externas Lo ideal es que los gerentes inicien su planeación estratégica analizando metódicamente su situaciones interna y externa. El plan estratégico debe proporcionar una dirección que tenga sentido para la empresa, en términos de las oportunidades y amenazas externas que enfrenta, así como de las fortalezas y debilidades internas que posee. Para facilitar tal auditoría estratégica externa e interna, muchos gerentes utilizan el **análisis FODA**, el cual implica el uso de un cuadro FODA, que se presenta en la figura 3-2, para reunir y organizar el proceso de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

análisis FODA
Uso de un cuadro FODA para reunir y organizar el proceso de la identificación de las **f**ortalezas, **o**portunidades, **d**ebilidades y **a**menazas de una empresa.

Paso 3: Formular nuevas declaraciones de misión y de negocios Con base en el análisis de la situación, ¿cómo debe ser nuestro nuevo negocio en términos de los productos que venderá, en dónde los venderá y la manera de distinguir a sus productos o servicios de los de sus competidores? ¿Cuáles son nuestras nuevas misión y visión?

Paso 4: Traducir la misión en metas estratégicas Decir que la misión es "trabajar principalmente en la calidad" es una cosa; operacionalizar esa misión para los gerentes es otra. Los gerentes de la empresa necesitan metas estratégicas. ¿Qué significa exactamente esa misión para cada departamento en términos de mejorar la calidad? Como ejemplo, el director de ventas de WebMD requiere metas respecto al número de nuevos proveedores de contenidos médicos —empresas que producen vitaminas, hospitales y organizacio-

FIGURA 3-2

Un cuadro FODA

Fortalezas Ejemplo: Un fuerte grupo de investigadores	**D**ebilidades Ejemplo: Maquinaria obsoleta
Oportunidades Ejemplo: Expandirse a los mercados de China	**A**menazas Ejemplo: Fusión de dos competidores para formar una empresa más fuerte

nes para el mantenimiento de la salud— que debe conseguir al año, así como metas de ingresos por ventas. El gerente de desarrollo de negocios necesita metas relacionadas con el número de nuevos negocios —como el uso de WebMD para ayudar a administrar a los consultorios de los médicos en línea—, metas que debe conseguir y firmar. De igual manera, Citicorp no logra funcionar únicamente con una misión como ésta: "Proporcionar servicios financieros integrados y completos en todo el mundo". La actividad gerencial requiere que se le guíe por medio de metas tales como crear valor para los accionistas, mantener tasas elevadas de rendimiento, generar un balance fuerte y equilibrar el negocio respecto a los clientes, los productos y las ubicaciones geográficas.[6]

Paso 5: Diseñar estrategias para alcanzar las metas estratégicas Nuevamente, una estrategia es una línea de acción que indica la manera en que la empresa pasará del negocio en que participa al negocio en el que desea participar (tal como lo establece en su visión, su misión y sus metas estratégicas), dadas sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Las estrategias conectan a la organización del lugar en donde se encuentra hoy al lugar donde desea estar mañana. Las mejores estrategias son lo suficientemente concisas para permitir que el gerente las exprese con una frase de fácil comunicación, que hace eco en los empleados. En la figura 3-3 se ilustra este principio. Por ejemplo, la esencia de la estrategia de Dell es "ser directo". La estrategia de Wal-Mart se resume en "precios bajos, todos los días".

Una estrategia clara y concisa asegura que los empleados la compartan y tomen decisiones coherentes con ella. Por ejemplo, el hecho de que el equipo ejecutivo de Nokia entienda de la misma forma su estrategia, explica el porqué la compañía puede tomar miles de decisiones cada semana de manera tan coherente.[7]

Paso 6: Implantar la estrategia Implantar la estrategia significa convertir las estrategias en acciones y resultados, al contratar (o despedir) personal, construir (o cerrar) plantas y añadir (o eliminar) productos y líneas de productos. La implantación de la estrategia implica utilizar y aplicar todas las funciones administrativas: planeación, organización, implantación de los procesos de la administración de personal, dirección y control.

Paso 7: Evaluar el desempeño Las estrategias no siempre son exitosas. Por ejemplo, Procter & Gamble anunció la venta de sus últimos negocios de alimentos (Jif, Crisco y el café Folger), porque la gerencia desea concentrarse en productos cosméticos y para el hogar.[8]

control estratégico
El proceso de evaluar el progreso hacia metas estratégicas y de tomar medidas correctivas en caso necesario

La administración de la estrategia es un proceso continuo. Los competidores introducen nuevos productos, las innovaciones tecnológicas provocan que los procesos de producción se vuelvan obsoletos y las tendencias sociales reducen la demanda de algunos productos o servicios, mientras que incrementan la de otros. El **control estratégico** mantiene actualizada la estrategia de la empresa y se define como

Empresa	Principio estratégico
Dell	*Ser directos*
eBay	*Enfocados en comunidades comerciales*
General Electric	*Ser número uno o dos en cada industria en la que competimos o salirnos del mercado*
Southwest Airlines	*Satisfacer las necesidades de viajes cortos de nuestros clientes con tarifas competitivas al costo de un viaje en automóvil*
Vanguard	*Valor inigualable para el propietario inversionista*
Wal-Mart	*Precios bajos, todos los días*

FIGURA 3-3

Estrategias en pocas palabras

Fuente: Arit Gadiesh y James Gilbert, "Frontline Action", *Harvard Business Review*, mayo de 2001, p. 74. Copyright © 2001 por la Harvard Business School Publishing Corporation; todos los derechos reservados.

el proceso de evaluar el progreso hacia las metas estratégicas y tomar medidas correctivas en caso necesario. La gerencia revisa si la empresa está alcanzando sus metas estratégicas o investiga por qué no se están cumpliendo. Al mismo tiempo, examina la situación estratégica de la compañía (competidores, avances técnicos, datos demográficos de los clientes, etcétera) para decidir si debe hacer algunos ajustes. La evaluación estratégica plantea varias preguntas importantes: por ejemplo, "¿todos los recursos de nuestra empresa contribuyen, como se planeó, al logro de nuestras metas estratégicas?". "¿Cuál es la razón de las discrepancias?". "¿Los cambios en esta situación sugieren que debemos revisar nuestro plan estratégico?".

② Explicar y dar ejemplos de cada tipo de estrategia competitiva y para toda la empresa.

Tipos de estrategias

Estrategia corporativa Los gerentes realizan tres tipos de planeación estratégica (vea la figura 3-4). Al nivel más alto, muchas empresas consisten de varios negocios. Por ejemplo, Pepsico opera Pepsi, Frito-Lay y Pizza Hut. Por lo tanto, Pepsico necesita una *estrategia a nivel corporativo*. La estrategia a nivel corporativo identifica el portafolio de negocios que, en total, abarca esa compañía, así como las formas en que éstos se relacionan entre sí. Hay otras posibilidades genéricas:

- Una estrategia corporativa de *diversificación* implica que la empresa se expande al añadir nuevas líneas de productos.
- Una estrategia *de integración vertical* significa que la empresa se expande, quizá, produciendo sus propias materias primas o vendiendo sus productos de forma directa.
- La *consolidación*, es decir, la reducción del tamaño de la empresa.
- La *expansión geográfica*, por ejemplo llevar el negocio al extranjero, es otra posibilidad de estrategia corporativa.

Estrategia competitiva En el siguiente nivel hacia abajo, cada uno de esos negocios (como Pizza Hut) necesita una *estrategia competitiva a nivel de negocios*. Una estrategia competitiva identifica la manera de construir y fortalecer la posición competitiva del negocio a largo plazo en el mercado.[9] Por ejemplo, identifica la manera en que Pizza Hut competirá con Papa John's o la forma en que Wal-Mart compite con Target. Las empresas tratan de lograr una ventaja competitiva en cada negocio en el que participan. Una **ventaja competitiva** se define como todos los factores que permiten que una organización distinga su producto o servicio de los de la competencia, con el objetivo de aumentar su participación en el mercado. Las compañías utilizan varias estrategias competitivas genéricas para lograr una ventaja competitiva:

ventaja competitiva
Todos los factores que permiten que una organización distinga su producto o servicio de los de la competencia, con el objetivo de aumentar su participación en el mercado.

- El *liderazgo de costo* significa que la empresa busca convertirse en el líder de los costos bajos en una industria. Dell es un ejemplo clásico, porque mantiene su ventaja competitiva a través de su proceso de ventas por Internet, su sistema de distribución y sus ventas directas.
- La *diferenciación* es un segundo ejemplo de una estrategia competitiva. En una estrategia de diferenciación, la empresa trata de ser única en su industria en dimensiones que son muy

FIGURA 3-4

Relaciones entre estrategias en empresas con diversos negocios

Cuando Usted Trabaja por su Cuenta

RH para gerentes de línea y empresarios

Uso de software para la planeación computarizada de negocios

Hay varios paquetes de software para planeación de negocios que ayudan al jefe de departamento o al propietario de un pequeño negocio a diseñar planes estratégicos y de negocios. Por ejemplo, el programa Business Plan de Palo Alto contiene toda la información y las herramientas de planeación que necesita para crear un plan de negocios. El programa incluye 30 ejemplos de planes con instrucciones paso a paso (con ejemplos) para crear cada una de las partes de un plan (resumen ejecutivo, análisis de mercado, etcétera), hojas de cálculo para la planeación financiera, tablas fáciles de manejar (por ejemplo, para hacer pronósticos de ventas) y programas automáticos para crear gráficas tridimensionales a color para mostrar resultados, como las ventas mensuales y las ganancias anuales.

La aplicación de planeación Business Plan Pro ayuda al gerente o al propietario de un pequeño negocio a desarrollar un plan de negocios paso a paso. El resultado es un plan integrado que incluye un plan estratégico general, así como gráficas, tablas y formularios profesionales. Por ejemplo, al presionar el icono "iniciar un plan", la aplicación de planeación presenta una serie de preguntas, incluyendo: "¿Su empresa vende productos, servicios o ambos?". "¿Quiere un plan detallado o un plan básico de negocios?". "¿Su empresa vende a crédito?". Luego, conforme pasa a las partes subsiguientes del plan, la aplicación de planeación le muestra instrucciones con ejemplos, lo que le facilitará la creación de su propio resumen ejecutivo (u otra sección del plan, incluyendo el plan estratégico). Cuando llega a la parte cuantitativa del plan, como la elaboración de pronósticos de ventas y financieros, la aplicación convierte sus datos en tablas y gráficas.

valoradas por los compradores.[10] Así, Volvo destaca la seguridad de sus automóviles; Papa John's Pizza hace hincapié en ingredientes frescos; Target vende marcas más selectas que Wal-Mart; Mercedes-Benz destaca la confiabilidad y la calidad. Al igual que Mercedes-Benz, generalmente las compañías pueden cobrar un precio más alto si logran demostrar que son muy diferentes de sus competidores en algún aspecto codiciado por los clientes.

- Los *focalizadores* se dirigen a un nicho de mercado (como Ferrari) y compiten al proporcionar un producto o servicio que los clientes no pueden conseguir de otra manera.

Estrategia funcional Por último, cada negocio individual se compone de departamentos como manufactura, ventas y administración de recursos humanos. Las *estrategias funcionales* identifican las líneas básicas de acción que cada departamento seguirá para ayudar a que el negocio alcance sus metas competitivas. Las estrategias funcionales de la empresa deben ser coherentes con sus estrategias de negocios y competitiva. Las estrategias de recursos humanos de Dell incluyen la colocación de sus actividades de RH en Internet para sustentar su estrategia competitiva de costos bajos. En el apartado "Cuando usted trabaja por su cuenta" se ejemplifica un sistema que sirve para facilitar las actividades de planeación.

Logro de un ajuste estratégico

En ocasiones, los gerentes que diseñan estrategias se enfrentan a un dilema: por ejemplo, es posible que su análisis muestre oportunidades que no pueden aprovechar, porque no cuentan con fortalezas o recursos corporativos; o bien, que hay importantes amenazas competitivas (como las que enfrenta Ford), que la empresa no logra afrontar por aparentes debilidades abrumadoras. En este tipo de situaciones, ¿las compañías simplemente deben "ajustar" sus capacidades a las oportunidades y amenazas que observan, o bien, deben esforzarse más allá de sus capacidades para aprovechar una oportunidad? Hay dos posibilidades.

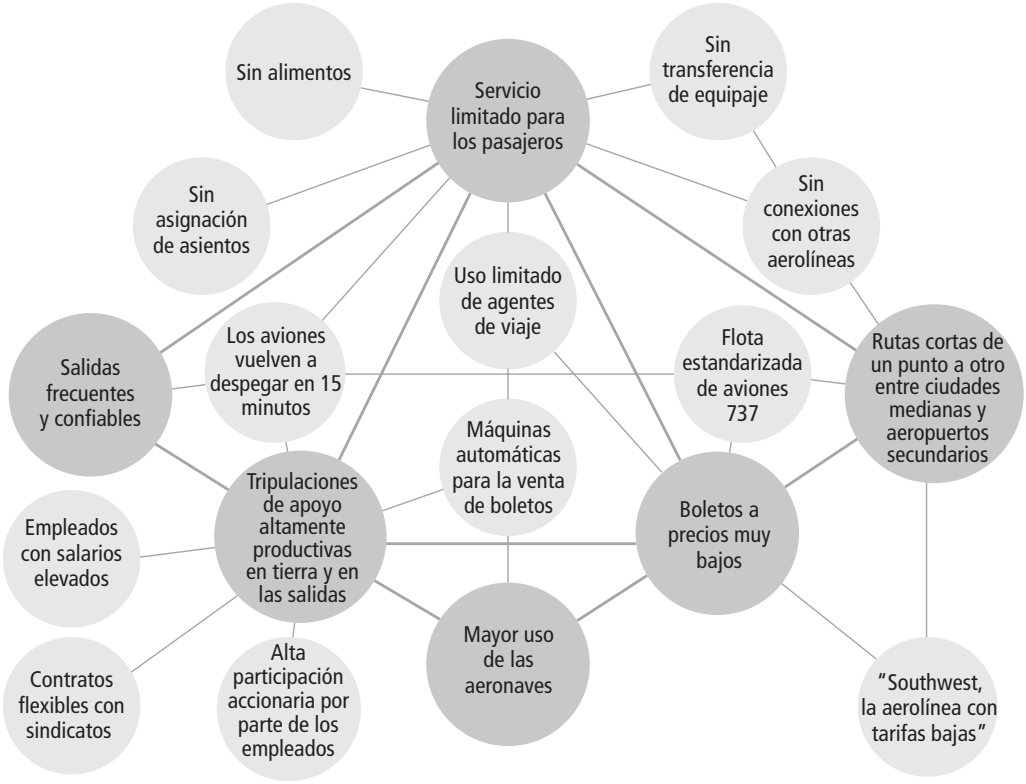
Ajuste El experto en planeación estratégica Michael Porter recomienda la perspectiva del "ajuste". Indica que el gerente debe asegurarse de que las estrategias funcionales de la empresa coincidan y sustenten sus estrategias corporativas y competitivas: "Este 'ajuste' es el que da vida a la estrategia de la empresa". Por ejemplo, Southwest Airlines sigue una estrategia de líder de costos bajo y luego adecua sus actividades funcionales para entregar un servicio conveniente

FIGURA 3-5

El sistema de actividades de Southwest Airlines

Nota: Empresas como Southwest adecuan todas sus actividades para lograr un ajuste y convertir sus estrategias en una realidad.

Fuente: Michael E. Porter, "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1996. Copyright © 1996 por el President and Fellows of Harvard College. Todos los derechos reservados.



y a bajo costo en sus rutas cortas. La aerolínea logra que sus aviones vuelvan a despegar en 15 minutos, para mantenerlos volando durante más horas que sus competidores y tener más salidas con menos aeronaves. Asimismo, evita lujos como alimentos, asientos asignados y clases de servicio de alta calidad, con los que otras aerolíneas de servicio completo construyen sus estrategias competitivas.

En la figura 3-5 se ilustra lo anterior. Los círculos más grandes representan las actividades fundamentales del sistema de bajo costo de Southwest: servicios limitados para los pasajeros, salidas frecuentes y confiables, tripulaciones de apoyo altamente productivas en tierra y en las salidas, un intenso uso de las aeronaves, boletos a precios muy bajos y rutas cortas directas. Diversas acciones y decisiones respaldan cada una de estas actividades. Por ejemplo, el servicio limitado para los pasajeros implica que no se sirven alimentos, que no se asignan asientos, que no se hacen transferencias de equipaje y que hay un uso limitado de agentes de viajes. Las tripulaciones de tierra muy productivas implican salarios altos, contratos sindicales flexibles y una importante participación accionaria de los empleados. La exitosa estrategia de bajo costo de Southwest refleja un sistema bien administrado, en el que cada componente funcional se ajusta a los demás. Si a Ford le interesara lograr un ajuste, debería tomar medidas para eliminar debilidades (como una capacidad excesiva), así como desarrollar sus niveles de diseño y administración.

Apalancamiento La alineación es siempre importante, pero los expertos en estrategia, Hamel y Prahalad, aconsejan evitar preocuparse demasiado por un ajuste estratégico. Consideran que, en última instancia, toda empresa "debe sincronizar sus recursos con sus responsabilidades". Sin embargo, piensan que el hecho de preocuparse demasiado por el ajuste logra limitar el crecimiento. Básicamente, afirman que hay épocas en las que, para aprovechar las oportunidades, el gerente debe dar poca importancia a las debilidades de la empresa y sacar provecho de alguna fortaleza única. En otras palabras, consideran que el **apalancamiento** de los recursos (complementar lo que se posee y lograr más con eso) llega a ser más importante que sólo ajustar el plan estratégico a los recursos actuales. Por ejemplo, "si los modestos recursos fueran un impedimento insuperable para el liderazgo futuro, GM no habría logrado defenderse de Honda". Dell, que en una época competía con el gigante IBM, enfocó sus recursos relativamente limitados

apalancamiento
Complementar lo que se tiene y lograr más con eso.

a crear una operación de ventas directas y un sistema sumamente eficiente para procesar los pedidos y la distribución.

EL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA CREACIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA

Para lograr una estrategia competitiva eficaz, la compañía debe tener una o más ventajas competitivas, es decir, "factores que permiten a una empresa diferenciar su producto o servicio".[11] Southwest Airlines alcanzó el nivel de líder de costos bajos en parte gracias a políticas de empleo que producen la fuerza laboral flexible y altamente motivada que necesita para poner a volar de nuevo sus aviones en 15 minutos. Aerolíneas más grandes como Delta, al enfrentar estructuras salariales, normas sindicales y laborales restrictivas, no puede competir con Southwest, cuyos empleados se apresuran con entusiasmo para "poner a volar" una aeronave en una fracción del tiempo que le toma a un equipo de Delta.

La ventaja competitiva puede adoptar muchas formas. En el caso de una empresa farmacéutica, sería la calidad de su equipo de investigación y sus patentes. Para una página de Internet como MySpace, quizá sea un sistema de software de propiedad exclusiva. Longo Toyota ("La nueva fuerza laboral") saca provecho de la diversidad de su fuerza laboral, así como de sus políticas y prácticas de recursos humanos.

En la actualidad, la mayoría de las empresas acceden con facilidad a las mismas tecnologías, por lo que raras veces la propia tecnología es suficiente para destacar. Por ejemplo, Toyota no cuenta con equipo de manufactura que Ford no logre conseguir. ¿Entonces, por qué Toyota es mucho más eficiente y sus automóviles son de tan alta calidad? Si observamos los pequeños equipos de montaje autoadministrados de Toyota (o de Saturn) lo entenderíamos de inmediato. En la mayoría de las empresas de hoy, lo que hace la diferencia son las habilidades y el compromiso de los empleados, así como el sistema administrativo que produce esas habilidades y ese compromiso. Un experto en producción de Harvard University estudió compañías de manufactura que instalaban sistemas especiales integrados por computadora para incrementar la eficiencia y la flexibilidad. El experto encontró lo siguiente:

> Todos los datos de mi estudio nos llevan a una conclusión: la flexibilidad operativa está determinada principalmente por los operadores de una planta y por el grado en que los gerentes los cultivan, los miden y se comunican con ellos. El equipo y la integración por computadora son secundarios.[12]

La NUEVA *Fuerza Laboral*

Longo Toyota

Algunos expertos afirman que fuerzas laborales diversas crean conflictos e incrementan los costos. Pero ese argumento no se aplica a los propietarios de Longo Toyota en El Monte, California. La estrategia de recursos humanos de Longo sustenta su esfuerzo competitivo de atender a una base de clientes sumamente diversa, al contratar y capacitar vendedores que hablan desde español y coreano hasta tagalo (lengua hablada en Filipinas).

Por medio de esa estrategia de recursos humanos, tal vez Longo se ha convertido en uno de los concesionarios de automóviles con mayores ingresos de Estados Unidos. Con una fuerza de ventas de 60 personas que hablan más de 20 idiomas, el personal de la empresa representa una ventaja competitiva poderosa para reunir una base de clientes cada vez más diversa. Por consiguiente, la administración de recursos humanos ha contribuido al éxito de Longo. Mientras otras concesionarias pierden a la mitad de sus vendedores cada año, Longo retiene al 90% de su personal, en parte debido a su énfasis en una política interna que ha hecho que más de dos terceras partes de sus gerentes sean de grupos minoritarios. Además, la organización ha tomado medidas para atraer a un mayor número de mujeres o, por ejemplo, al añadir a su personal gerencial un empleado que dedica su tiempo a dar la capacitación que los vendedores sin experiencia necesitan. En un negocio en el que los competidores pueden imitar productos, salas de exhibiciones y la mayoría de los servicios con facilidad, Longo ha creado una ventaja competitiva basada en la diversidad de los empleados.

Así pues, a la persona que visite la planta del Camry de Toyota en Lexington, Kentuky, no le llevará mucho tiempo descubrir el secreto de la calidad y el éxito del Camry. Equipos pequeños de trabajadores de montaje, cuidadosamente seleccionados y con una alta capacitación, inspeccionan y evalúan su propio trabajo, seleccionan a los miembros de su propio equipo, interactúan con los ingenieros y los proveedores para mejorar los componentes, se reúnen con los altos gerentes de la planta y pasan varias semanas cada año en capacitación. Los costos son bajos y la calidad es alta porque los equipos autoadministrados poseen la capacidad y el compromiso de siempre dar lo mejor de sí mismos. Las estrategias de recursos humanos de Toyota (por ejemplo, una semana completa de selección y evaluación de empleados, tres semanas al año de capacitación y retribuciones basadas en equipos para motivar a los equipos de montaje a administrar su propio desempeño) aseguran sus logros. El apartado "La nueva fuerza de trabajo" presenta otro ejemplo.

Administración estratégica de recursos humanos

Los gerentes utilizan el término "estrategias de recursos humanos" para referirse a las líneas de actuación específicas en la administración de recursos humanos que la empresa sigue para alcanzar sus metas estratégicas.[13] Por ejemplo, uno de los objetivos estratégicos de FedEx es lograr niveles superiores de servicio al cliente y una elevada rentabilidad a través de una fuerza laboral comprometida, de preferencia en un ambiente no sindicalizado.[14] Las estrategias de recursos humanos de FedEx surgen de su objetivo; incluyen el uso de diversas herramientas para establecer una comunicación bidireccional, eliminar a gerentes potenciales cuyos valores no estén orientados hacia la gente, garantizar al mayor grado posible un trato justo y de seguridad para todos los empleados y utilizar varias actividades promocionales internas con el propósito de brindarles las oportunidades para desarrollar todo su potencial. En la figura 3-6 se ilustra la interrelación entre la estrategia de recursos humanos y los planes estratégicos, así como los resultados de la empresa. La **administración estratégica de recursos humanos** implica formular y ejecutar políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan empleados con las habilidades y las conductas que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas. Considere dos ejemplos.

administración estratégica de recursos humanos
Diseño y ejecución de sistemas de RH (política y actividades de RH) que producen empleados con las habilidades y conductas que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas.

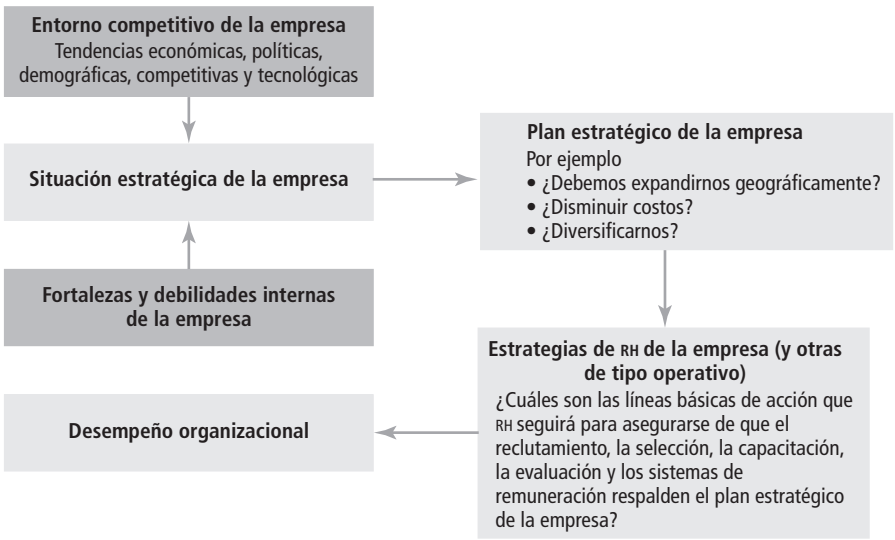
Southwest Airlines Es probable que la mayoría de los pasajeros que están abordando el vuelo 172 de Southwest Airlines, que va de Orlando a Louisville, no piensen en lo que hace Southwest para mantener sus precios bajos. Los que sí piensan en ello, tal vez suponen que se debe a su nueva flota de aviones o a sus políticas de adquisición de combustible, pero ésas no son las principales razones. Si así fuera, United y USAir la imitarían.

El verdadero secreto de Southwest es la estrategia de administración de recursos humanos. La administración estratégica de recursos humanos implica el diseño y la ejecución de políticas y prácticas

FIGURA 3-6

Vinculación de toda la empresa con las estrategias de RH

Fuente: © Doctor Gary Dessler, 2007.



de recursos humanos *que producen empleados con las habilidades y conductas que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas.* ¿Cuáles son las metas de Southwest? Su meta básica consiste en prestar un servicio cómodo y a precio bajo en rutas cortas. ¿Cómo lo logra? Lo hace principalmente al despegar un vuelo cada 15 minutos, por lo que sus aviones vuelan muchas horas más que los de sus rivales. ¿Qué destrezas y habilidades necesita Southwest en sus empleados para hacer esto con tanta rapidez? Tripulaciones en tierra, empleados de puertas e incluso pilotos que trabajan duro y hacen lo que sea para que sus aviones despeguen pronto. ¿Cuáles políticas y prácticas de administración de recursos humanos pueden producir destrezas y habilidades de este tipo en los empleados? Una estrategia de RH basada en salarios altos, asignaciones flexibles de tareas, capacitación en varias disciplinas y empleados que poseen acciones de la empresa. La siguiente es una descripción general: **1.** los salarios elevados, las asignaciones flexibles de tareas, etcétera, *producen* **2.** tripulaciones y empleados de tierra flexibles y motivados, *que hacen lo que sea para* **3.** lograr que los aviones despeguen en 15 minutos, *de tal manera que* **4.** Southwest alcanza sus metas estratégicas de prestar un servicio cómodo y de bajo costo.

Dell La esencia de la estrategia competitiva de Dell siempre ha sido la de convertirse en un líder de bajos costos. Los gerentes de recursos humanos de Dell utilizan diversas estrategias de RH para apoyar sus objetivos de costos bajos. Por ejemplo, Dell presta la mayor parte de sus servicios de recursos humanos a través de Internet, no por medio de un departamento convencional de recursos humanos. Una sección de herramientas administrativas en su intranet contiene alrededor de 30 aplicaciones en línea automatizadas (incluyendo informes ejecutivos de búsqueda, herramientas de contratación y referencia automática de empleados). Lo anterior permite a los gerentes desempeñar tareas de recursos humanos que antes requerían la costosa participación del personal de recursos humanos. La intranet también facilita que los empleados administren sus propios planes 401(k), revisen anuncios de trabajo y supervisen los estados de cuenta de sus salarios, lo cual reduce de manera drástica el tamaño del personal de recursos humanos requerido para administrar estas actividades y, por lo tanto, el costo de hacerlo.[15] A la vez, sustenta la estrategia de bajos costos de Dell.

Desafíos estratégicos de recursos humanos

Los gerentes de recursos humanos de hoy enfrentan tres desafíos estratégicos básicos. Uno (como le ocurre a Dell) es *la necesidad de apoyar los esfuerzos por mejorar la productividad y el desempeño corporativos.* Con la globalización de la economía mundial, la competencia ha aumentado y con ello la necesidad de mejorar de continuo el desempeño organizacional. Dos, *los empleados tienen un papel más amplio en los esfuerzos que hace el patrón por mejorar el desempeño.* De hecho, todos los elementos que asociamos con organizaciones de alto desempeño como Toyota (por ejemplo, la producción de alta tecnología basada en equipos) son inútiles si no cuentan con niveles extraordinariamente altos de destrezas y compromiso por parte del personal.

El tercer desafío (que deriva de los dos primeros) es que los patrones consideran que sus *unidades de recursos humanos deben participar más en el diseño (no sólo en la ejecución) del plan estratégico de la empresa.* Antes sólo los gerentes operativos (de línea) tenían una gran participación en el plan estratégico. El presidente y su personal tomaban la decisión de ingresar en nuevos mercados, retirar líneas de productos o embarcarse en un plan de cinco años para reducir costos. Luego el presidente delegaba, en cierto grado, las implicaciones del plan para el personal (la contratación o el despido de nuevos trabajadores, la contratación de empresas externas para los empleados despedidos, etcétera) al gerente de recursos humanos.

El énfasis actual en el logro de una ventaja competitiva a través de las personas hace que esas estrategias sean inadecuadas. En su lugar, la alta gerencia necesita la participación del equipo de recursos humanos en el diseño de la estrategia, pues se trata del equipo encargado de contratar, capacitar y remunerar a los empleados de la compañía. Por lo tanto, los gerentes de recursos humanos requerirán "una comprensión profunda de la proposición de la empresa que crea valor [en otras palabras, una comprensión funcional básica de la forma en la que la empresa gana dinero]". ¿Cuáles actividades y procesos son los más importantes para crear valor, tal como lo definen los clientes y los mercados de capital? ¿Quién ejecuta esas actividades con éxito en la empresa?[16] Los profesionales de recursos humanos necesitan entender

los aspectos básicos de la planeación estratégica y de las funciones básicas del negocio, como son la contabilidad, las finanzas, la producción y las ventas, para ser capaces de "tomar su asiento en la mesa" (como dicen los defensores de los recursos humanos) cuando la alta gerencia está diseñando el plan estratégico de la empresa.

PAPELES ESTRATÉGICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Sin embargo, cuando se trata de determinar el grado de participación de los gerentes de recursos humanos en la planeación estratégica, a menudo no hay una relación entre lo que el director general dice y hace. Algunos trabajan bajo el supuesto de que la participación de los gerentes de recursos humanos es crucial.[17] Por ejemplo, el director general de GM, Rick Wagner:

> ...organizó un comité de altos ejecutivos (el "consejo de estrategias automotrices"), que incluía al director de finanzas, al director de información y al vicepresidente de recursos humanos internacionales. Wagner afirma: "Yo busco constantemente el consejo y el punto de vista [de la vicepresidenta de RH]. Ella ha demostrado una gran capacidad para pensar y actuar de forma estratégica, lo cual es esencial para nuestra función de RH y para lograr que GM se convierta en un negocio competitivo a nivel mundial".[18]

Algunos estudios apoyan la sabiduría de este método, pues muestran que los gerentes de recursos humanos pueden tener un papel crucial en la planeación estratégica. Un estudio de la Universidad de Michigan concluyó que los profesionales de recursos humanos de las empresas con alto rendimiento deben formar parte de su equipo de planeación estratégica. Ellos le ayudan al equipo a identificar los temas humanos que son vitales para la estrategia de negocios, a la par que apoyan para conceptualizar y ejecutar los cambios organizacionales que las empresas necesitan cada vez más para ejecutar sus planes estratégicos. Otro estudio, realizado por Mercer Consulting, concluyó que el 39% de los directores generales encuestados ven a recursos humanos más como un socio que como un centro de costos.[19] Un estudio con 447 ejecutivos de recursos humanos ayuda a ilustrar su contribución estratégica en términos concretos. En la figura 3-7 se resumen los hallazgos. Aquellos consorcios en los que la alta gerencia pedía a la gerencia de recursos humanos que aplicara su pericia profesional, mostraron consistentemente un mejor desempeño que aquellos en los que la participación de recursos humanos era mucho menor.[20]

Por otro lado, una encuesta entre 1,310 profesionales de recursos humanos demostró que sólo alrededor de la mitad afirmó que sus altos gerentes de recursos humanos participan en el desarrollo de los planes de negocios de sus empresas.[21] Una encuesta similar reciente, llevada a cabo por la Society for Human Resource Management, demuestra cómo utilizan los patrones la administración estratégica de recursos humanos.[22] En general, alrededor del 75% de los gerentes de recursos humanos encuestados,

FIGURA 3-7

Porcentaje de consorcios exitosos en los que participó el gerente de RH

Fuente: Jeffrey Schmidt, "The Correct Spelling of M & A Begins with HR", *HR Magazine*, junio de 2001, p. 105. Reproducido con permiso de la Society for Human Resource Management por medio de Copyright Clearance Center.

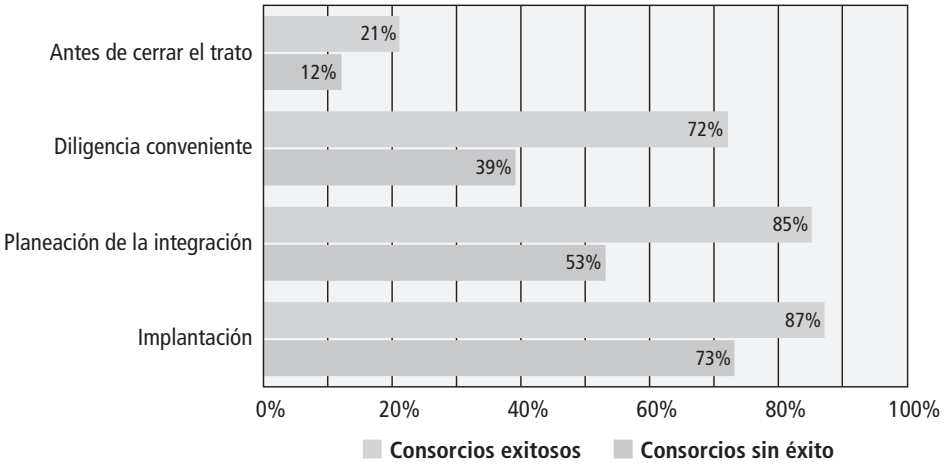


TABLA 3-1 Grado de participación de RH en la planeación estratégica (según gerentes de RH)

(n = 236)	En un alto grado	Hasta cierto grado	En ningún grado
RH trabaja estrechamente con la alta gerencia en la *implantación* de las estrategias organizacionales	68%	29%	3%
RH trabaja estrechamente con la alta gerencia en la *creación* de las estrategias organizacionales	56%	38%	6%
RH ha alcanzado un nivel de respeto similar al de otros departamentos en la empresa	49%	45%	6%
La alta gerencia sabe que las inversiones en RH son coherentes a nivel financiero	47%	47%	6%
RH *implanta* estrategias y procesos para producir resultados de negocios	46%	49%	6%
RH participa en la comunicación de las metas de negocios	46%	41%	14%
El papel de RH cada vez está más enfocado en intereses estratégicos	43%	49%	8%
RH participa en el ajuste de las metas de negocios	42%	49%	10%
La participación de RH es esencial para todas las decisiones y actividades de negocios importantes	36%	57%	7%
RH *crea* estrategias y procesos para producir resultados de negocios	36%	54%	10%
RH participa en el desarrollo de las metas de negocios	31%	55%	14%
RH participa en la supervisión del logro de las metas de negocios	30%	49%	21%

Nota: El tamaño de la muestra se basa en el número real de encuestados que respondió la pregunta por medio de las opciones de respuesta que se le proporcionaron. Es probable que los porcentajes dentro de cada categoría no sumen 100% debido al redondeo.

Fuente: Adaptado de la Society for Human Resource Management, 2006, www.shrm, revisado el 10 de mayo de 2007.

dijo que sus empresas cuentan con planes estratégicos. Sin embargo, sólo 56% de los gerentes que trabajan en empresas con planes estratégicos afirmaron que sus departamentos de recursos humanos tienen sus propios planes estratégicos (departamentales).

Muchos de estos gerentes de recursos humanos informaron que trabajan estrechamente con la alta gerencia para formular e implantar los planes estratégicos de la empresa. En la tabla 3-1 se resumen los resultados. Como se ve, el 56% de los gerentes de RH afirma que "en un alto grado" trabajan estrechamente con la alta gerencia para crear planes estratégicos; el 68% asegura no participar cuando se trata de implantarlos.

Por otro lado, la creación de políticas y prácticas de administración de recursos humanos, que apoyan las metas estratégicas del patrón, supone que el gerente de recursos humanos puede medir sus resultados. Comúnmente, alrededor del 66% de las grandes empresas cuentan con métodos para medir la eficacia general del departamento de RH, pero sólo el 31% de los gerentes de las compañías pequeñas dicen llevarlo a la práctica**.** De igual manera, el uso de **indicadores** para medir el desempeño de diversas actividades relacionadas con recursos humanos varía muchísimo según la actividad (vea la tabla 3-2). Por ejemplo, cerca del 51% de los patrones utilizan indicadores para evaluar los procesos de reclutamiento y selección; este porcentaje es sólo del 28% para la evaluación del desarrollo de liderazgo.

indicadores
Estadísticos que se utilizan para medir actividades y resultados.

El papel de la ejecución de la estrategia

En la práctica, los gerentes de recursos humanos pueden tener dos papeles básicos en la planeación estratégica: en la *ejecución de la estrategia* y en la *formulación de la estrategia*.

La *ejecución de la estrategia* es la base del trabajo estratégico del gerente de recursos humanos. La alta gerencia formula las estrategias corporativas y competitivas de la empresa. Luego

TABLA 3-2 ¿Con qué frecuencia los gerentes de recursos humanos miden los resultados de su departamento?

	Frecuentemente	Ocasionalmente	Rara vez
Procesos de reclutamiento y selección (*n* = 197)	59%	31%	10%
Administración del desempeño (*n* = 196)	52%	41%	8%
Administración de la remuneración/programas de retribuciones (*n* = 199)	51%	34%	15%
Administración de prestaciones (*n* = 192)	51%	34%	15%
Relaciones entre los empleados (*n* = 194)	49%	31%	20%
Programas de salud, seguridad y protección (*n* = 193)	43%	39%	18%
Elaboración de presupuestos (*n* = 189)	40%	38%	23%
Programas de retención (*n* = 191)	35%	40%	25%
Programas de comunicación para empleados (*n* = 185)	34%	44%	23%
Prácticas de diversidad (*n* = 188)	32%	42%	26%
Iniciativas de participación de empleados (*n* = 180)	31%	43%	27%
Análisis de tendencias y pronósticos (*n* = 180)	29%	45%	26%
Desarrollo de liderazgo (*n* = 187)	28%	51%	21%
Mediciones del capital humano (*n* = 175)	28%	37%	35%
Planeación de jubilaciones (*n* = 169)	27%	38%	36%
Iniciativas para la administración del talento (*n* = 176)	26%	39%	35%
Iniciativas para el desarrollo de habilidades (*n* = 192)	21%	53%	27%
Programas de trabajo y vida (*n* = 171)	23%	44%	33%
Cartas reemplazo (*n* = 174)	22%	41%	37%
Estrategia de empleo de marca/creación de marca del empleo (*n* = 161)	21%	40%	39%
Programas corporativos de responsabilidad social (*n* = 156)	17%	38%	45%

Nota: Los porcentajes son brutos, por lo que es probable que no sumen 100% debido al redondeo.

Fuente: Adaptado de la Society for Human Resource Management, 2006, www.shrm, revisado el 10 de mayo de 2007.

el gerente de recursos humanos diseña estrategias, políticas y prácticas coherentes en términos de las estrategias corporativa y competitiva de la empresa. Las estrategias de recursos humanos de Dell (el servicio de ayuda en Internet, su departamento de servicios centralizado en intranet) ayudan a que la organización ejecute mejor su estrategia de costos bajos. Las estrategias de recursos humanos de FedEx (por ejemplo, el apoyo al desarrollo de comunicación y de empleados) ayudan a que la compañía se distinga de sus competidores al ofrecer un servicio superior al cliente.

La administración de recursos humanos respalda de otras maneras la ejecución de la estrategia. Por ejemplo, RH administra la mayor parte de los esfuerzos de reducción de personal y reestructuración de la empresa, la reubicación de empleados, la implantación de planes de pago por desempeño, la reducción de los costos del cuidado de la salud y la retención de empleados. Cuando Wells Fargo adquirió First Interstate Bancorp, recursos humanos tuvo un papel estratégico durante la fusión, al unir dos culturas "sumamente diferentes", así como al manejar la incertidumbre y la sorpresa inicial que afectó a la fuerza laboral cuando se anunció la integración.

El papel de la formulación de la estrategia

Hemos visto que en años recientes se ha ampliado el papel tradicional de la administración de recursos humanos en la ejecución de la estrategia y que ahora incluye el trabajo con la alta gerencia para formular los planes estratégicos de la empresa. De nuevo, este papel más amplio en la *formulación estratégica* refleja la realidad que enfrentan hoy los patrones. Globalización

significa más competencia, más competencia significa más rendimiento, por lo que un número mayor de patrones (por ejemplo, Dell, FedEx y Toyota) están tratando de mejorar su desempeño (por completo o en parte) al incrementar el nivel de las habilidades y el compromiso de sus empleados. Lo anterior hace que los conocimientos y la pericia de la administración de recursos humanos (respecto a temas como ¿de qué manera podemos aumentar la productividad de los empleados?) sean cruciales para el proceso de formulación estratégica.

RH apoya la formulación estratégica de varias maneras. Por ejemplo, el diseño de un plan estratégico necesita que se identifiquen, analicen y equilibren las *oportunidades y amenazas externas* de la empresa, así como sus *fortalezas y debilidades internas*. Con suerte, los planes estratégicos resultantes aprovechan las fortalezas y oportunidades de la empresa, a la vez que disminuyen o neutralizan sus amenazas y debilidades.

Oportunidades y amenazas A nivel externo, el gerente de recursos humanos tiene una posición única para proporcionar inteligencia competitiva que puede ser útil en el proceso de planeación estratégica. Algunos ejemplos son los detalles sobre los planes de remuneración de los competidores, los datos de encuestas de opinión de los empleados que brindan información sobre las quejas de los clientes y la información sobre legislaciones pendientes como leyes laborales y seguros de salud obligatorios. Asimismo:

> A partir de la información pública y de las actividades legítimas de reclutamiento y entrevista, usted debe ser capaz de crear diagramas organizacionales, niveles de administración de personal y misiones grupales para los diversos componentes de cada uno de sus principales competidores. Lo que sabe sobre la forma en que se clasifican las marcas en las divisiones de ventas y a quiénes informan los trabajadores logrará brindar indicios importantes sobre las prioridades estratégicas de un competidor. Es probable que también conozca el historial del comportamiento característico de los ejecutivos.[23]

Fortalezas y debilidades La administración de recursos humanos también respalda la formulación estratégica al proporcionar información sobre las fortalezas y debilidades humanas internas de la compañía. Hace varios años, Signicast Corp. decidió que para competir de manera eficaz debía trasladar sus operaciones a una nueva planta altamente automatizada. Sin embargo, para hacerlo era necesario que los trabajadores de producción dominaran un conjunto nuevo de destrezas y habilidades: el uso de computadoras, la lectura de manuales técnicos, el trabajo en equipos, etcétera. Así pues, antes de que el director general pudiera poner en práctica su planeación estratégica, requería información de RH sobre las destrezas y habilidades de sus empleados. ¿Cuántos sabían utilizar computadoras? ¿Cuántos contaban con el historial académico necesario para asimilar la nueva capacitación? ¿Qué habilidades matemáticas tenían? Y, ¿podría la empresa proporcionar la capacitación necesaria a tiempo o tendrían que recurrir a proveedores externos o contratar nuevos trabajadores?

Gracias a esta información, algunas organizaciones incluso desarrollan estrategias basadas en sus fortalezas de recursos humanos. Por ejemplo, en el proceso de automatización de sus industrias, el fabricante de equipo para granjas John Deere desarrolló una fuerza laboral experta en la automatización de plantas. Esto, a la vez, llevó a la compañía a establecer una división de nuevas tecnologías para ofrecer servicios de automatización a otras firmas.

3 Explicar qué es un sistema de administración de recursos humanos orientado hacia una estrategia y por qué es importante.

CREACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Para crear un sistema de administración de recursos humanos estratégicamente relevante es útil enfocarse en tres componentes principales. Por un lado, están los *profesionales de RH* que, con suerte, cuentan con las habilidades estratégicas y de otros tipos necesarias para crear el sistema de RH orientado a la estrategia. Por otro lado, están las *políticas y prácticas* de RH (por ejemplo, la forma en que la empresa recluta, selecciona, capacita y retribuye a sus empleados). Por último, están las *conductas y habilidades de los empleados* que requiere la estrategia de la compañía, que con suerte surgen de las políticas y prácticas del sistema de recursos humanos (vea la figura 3-8). De nuevo, los profesionales de recursos humanos deben diseñar

FIGURA 3-8

Los tres principales componentes del sistema estratégico de recursos humanos

Fuente: Adaptado de Brian Becker *et al.*, *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance* (Boston: Harvard Business School Press, 2001), p. 12. Copyright © 2001, por Harvard Business School Publishing Corporation; todos los derechos reservados.

políticas y prácticas que a la vez generen en los empleados las habilidades y conductas que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas. Sería inútil que Signicast Corp. planeara una nueva planta de alta tecnología si no tiene trabajadores que cuenten con las habilidades y destrezas para operarla.[24]

El sistema de trabajo de alto desempeño

Toda organización debe crear un sistema de recursos humanos que sea apropiado específicamente para sus requerimientos, como prácticas de reclutamiento y selección coherentes. Sin embargo, hay cierta tendencia a instalar sistemas de RH que comparten ampliamente muchas características. Como se señaló en el capítulo 1, los gerentes los denominan *sistemas de trabajo de alto desempeño* (STAD). La necesidad de este tipo de sistemas se hizo evidente cuando la competencia global se intensificó en la década de 1990. Las compañías requerían un medio para utilizar mejor sus recursos humanos mientras luchaban para mejorar la calidad, la productividad y la rapidez de respuesta para competir con las Toyotas del mundo. A principios de 1990, el Departamento del Trabajo de Estados Unidos identificó varias características de las organizaciones que trabajaban con un alto desempeño, como equipos con diversas habilidades, empleados de contacto con la capacidad de tomar decisiones, una amplia capacitación, cooperación para la administración del trabajo, compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente.[25] El objetivo de un sistema como éste es aumentar al máximo las habilidades, el compromiso y las destrezas de los empleados de la firma.

En un sentido práctico, la tabla 3-3 ilustra algunas de las políticas y prácticas de recursos humanos que suelen caracterizar a los sistemas de trabajo de alto desempeño. En esta tabla se muestran tres aspectos. Primero, como se señaló, expone las tareas que los sistemas de recursos humanos necesitan realizar para convertirse en sistemas de alto desempeño. Por ejemplo, contratar con base en pruebas de selección validadas, cubrir más puestos desde adentro de la empresa, organizar el trabajo apoyados en equipos autoadministrados y ofrecer una amplia capacitación a los empleados. En segundo lugar, la tabla 3-3 ilustra que los sistemas de trabajo de alto desempeño tienden a ayudar a los trabajadores para que aprendan a administrarse a sí mismos. De hecho, por lo general el objetivo de las prácticas de reclutamiento, selección, capacitación y otras de este tipo de sistemas es crear la fuerza laboral altamente capacitada, facultada, automotivada y flexible que las empresas necesitan como una ventaja competitiva.[26] En tercer lugar, la tabla indica que es posible medir el grado de congruencia (o falta de ella) de nuestro sistema de recursos humanos con las prácticas de un sistema de trabajo de alto desempeño. Observe en la tabla las diferencias medibles entre los sistemas de alto y de bajo desempeños de las empresas.

Medición de la eficacia de RH Vale la pena ahondar en el último punto de la medición. En la actualidad los patrones esperan que sus gerentes de recursos humanos hagan un planteamiento convincente que muestre la manera (en términos específicos y medibles) en que las actividades de recursos humanos logran contribuir a la creación de valor para la empresa; por ejemplo, en términos de mayores ganancias y mayor valor de mercado. Es comprensible que la alta gerencia desee profesionales de recursos humanos que diseñen un sistema de recursos humanos que apoye la estrategia. También quiere un gerente de recursos humanos que sea capaz de demostrar la forma (en términos medibles) en que el sistema de recursos humanos en realidad respalda las metas estratégicas del patrón.

TABLA 3-3 Comparación entre las prácticas de RH de empresas de alto y de bajo desempeño

	Sistema de RH de empresas de bajo desempeño 10% más bajo (42 empresas)	Sistema de RH de empresas de alto desempeño 10% más alto (43 empresas)
Ejemplos de prácticas de RH	8.24	36.55
Número de aspirantes calificados por puesto (*reclutamiento*)	4.26	29.67
Porcentaje de contrataciones basadas en una prueba de *selección* validada	34.90	61.46
Porcentaje de puestos cubiertos con elementos de la propia empresa	4.79	46.72
Porcentaje con un *plan formal de RH*, incluyendo reclutamiento, *desarrollo* y sucesión	35.02	116.87
Número de horas de capacitación para empleados nuevos (menos de un año)	13.40	72.00
Número de horas de *capacitación* para empleados con experiencia	41.31	95.17
Porcentaje de empleados a los que habitualmente se les realiza la *evaluación del desempeño*	23.36	87.27
Porcentaje de la fuerza laboral cuyos *aumentos por méritos* o *pagos de incentivos* están vinculados con el desempeño	3.90	51.67
Porcentaje de la fuerza laboral que recibe *retroalimentación del desempeño* de múltiples fuentes (360)	43.03	58.67
Percentil meta de la remuneración total (tasa de mercado = 50%)		
Porcentaje de la fuerza laboral que es elegible para *pagos de incentivos*	27.83	83.56
Porcentaje de la diferencia en el pago de incentivos entre un empleado de bajo desempeño y uno de alto desempeño	3.62	6.21
Porcentaje de la fuerza laboral que trabaja habitualmente en un *equipo de proyecto* o *interdisciplinario* autoadministrado	10.64	42.28
Porcentaje del presupuesto de RH que se gasta en *actividades subcontratadas* (por ejemplo, reclutamiento, prestaciones, nómina)	13.46	26.24
Número de empleados por profesional de RH	253.88	139.51
Porcentaje de la fuerza laboral que es elegible para un contrato sindical	30.00	8.98
Desempeño de la empresa		
Rotación de empleados	34.09	20.87
Ventas por empleado	$158,101	$617,576
Valor de mercado respecto al valor en libros	3.64	11.06

Fuente: Adaptado de Becher *et al.*, pp. 16-17.

Como mínimo, los patrones utilizan medidas generales de la eficacia de RH, como los ingresos por empleado de tiempo completo, para evaluar la productividad de los trabajadores. Por ejemplo, Level 3 Communications Inc. maneja las utilidades y los ingresos equivalentes por empleado de tiempo completo, el promedio de horas extra de los trabajadores de tiempo completo, el nivel de rotación y sus costos asociados, así como los gastos generales de recursos humanos. En la tabla 3-4 se resumen las medianas de las utilidades y de los ingresos equivalentes por empleado de tiempo completo en varias industrias.[27] El Bureau of National Affairs, en conjunto con la Society for Human Resource Management, publica pruebas de rendimiento y análisis anuales del departamento de recursos humanos, que incluyen medidas industriales en áreas como remuneración y prestaciones, relaciones entre empleados y personal.[28]

TABLA 3-4 Pruebas de rendimiento basadas en los empleados, que los patrones pueden utilizar como datos ilustrativos

	Mediana de utilidades por ETC**	Mediana de ingresos por ETC
Todas las industrias	$142,857	$10,131
Servicios educativos	$76,896	$263
Finanzas	$162,712	$41,361
Gobierno	$134,691	$0
Servicios de atención a la salud	$103,166	$5,000
Alta tecnología	$211,111	$16,250
Seguros	$159,150	$46,667
Manufactura (bienes duraderos)	$190,213	$16,463
Manufactura (bienes no duraderos)	$222,222	$33,810
Comercio al detalle/al mayoreo	$214,706	$41,528
Servicios (sin fines de lucro)	$90,563	$1,867
Servicios (con fines de lucro)	$113,374	$18,866
Transporte y almacenamiento	$192,593	*
Servicios públicos	$374,932	$53,702
Agencias gubernamentales	$99,622	$725
Organizaciones sin fines de lucro	$107,031	$2,818
Organizaciones de propiedad privada con fines de lucro	$148,148	$18,602
Organizaciones públicas con fines de lucro	$210,673	$38,751
Sector comercial	$163,848	$19,065
Sector de defensa	$171,004	$20,507
Sector gubernamental (no relacionado con la defensa)	$92,165	$155

*Datos no confiables.

**Empleado de tiempo completo.

Fuente: 2006 SHRM Human Capital Benchmarking Study; reproducido en Karen Kroll, "Repurposing Metrics for HR", *HR Magazine*, julio de 2006, p. 67. Reproducido con permiso de la Society for Human Resource Management por medio de Copyright Clearance Center.

Con base en un programa de investigación continua con más de 2,800 corporaciones, las empresas que utilizan políticas y prácticas de alto desempeño tienen un nivel de rendimiento significativamente más alto que las que no las usan. Las evidencias sugieren que "las prácticas de RH de alto desempeño, [especialmente] combinadas con nuevas tecnologías, producen mayor productividad, calidad, ventas y desempeño económico".[29]

Traducción de la estrategia en políticas y prácticas de recursos humanos

Como se señaló, la *administración estratégica de recursos humanos* implica el diseño y la ejecución de políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan empleados con las habilidades y conductas que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas. Por lo tanto, el gerente de recursos humanos requiere traducir de manera práctica la estrategia de la organización a las habilidades y conductas necesarias de los empleados, así como traducir esas habilidades y conductas a las políticas y prácticas específicas de recursos humanos que las produzcan.[30] El resto de este capítulo lo dedicaremos a explicar la manera de lograrlo.

En la figura 3-9 se describen los procesos básicos. La gerencia diseña un *plan estratégico*, el cual implica ciertos *requisitos de la fuerza laboral* en términos de las habilidades,

FIGURA 3-9

Modelo básico para ajustar la estrategia y las acciones de RH con la estrategia de negocios

Fuente: Adaptado de Garrett Walker y J. Randal MacDonald, "Designing and Implementing an HR Scorecard", *Human Resources Management* 40, Núm. 4 (2001), p. 370.

los atributos y las conductas en los empleados, que RH habrá de producir para permitir que el negocio alcance sus metas estratégicas. (Por ejemplo, ¿los empleados deben mejorar radicalmente el nivel del servicio al cliente?[31] ¿Necesitamos más empleados con conocimientos de cómputo para operar las nuevas máquinas?) Dados estos requisitos de la fuerza laboral, la gerencia de recursos humanos formula *estrategias, políticas y prácticas de RH* que cree producirán las habilidades, los atributos y las conductas deseados en la fuerza laboral. (Éstas pueden adoptar la forma de nuevas políticas y prácticas de selección, capacitación y remuneración, por ejemplo).[32] Por último, el gerente de recursos humanos identifica medidas de puntuación que le sirvan para cuantificar en qué grado las nuevas políticas y prácticas están realmente produciendo las destrezas y habilidades necesarias en los empleados para, de esa manera, apoyar las metas estratégicas de la gerencia.

Ejemplo de Albertsons ¿De qué manera el equipo de recursos humanos de Albertsons podría ayudar a la empresa a controlar los costos y a contratar empleados enfocados en los clientes? Para Albertsons, la reducción de costos relacionados con el personal y la mejora del desempeño implicaban contratar empleados enfocados en los clientes, reducir la rotación, aumentar la retención y eliminar procesos y procedimientos manuales lentos para los gerentes de tienda. Al trabajar con su departamento de tecnología de información (TI), el equipo de administración de recursos humanos de Albertsons eligió un sistema de Unicru de Portland, Oregon (www.unicru.com). El sistema reúne y analiza la información que ingresan los solicitantes en línea y en quioscos; clasifica a los aspirantes según su nivel de enfoque en el cliente, el cual predice el éxito en empleos al detalle; ayuda a hacer un seguimiento de los candidatos a través del proceso de selección, y otras cuestiones como descubrir las razones por las que los empleados abandonan el trabajo después de ser contratados. Los gerentes de recursos humanos lograron presentar un planteamiento de negocios convincente para indicar el rendimiento de las inversiones del nuevo sistema. Al trabajar como socio en el proceso de diseño e implantación de la estrategia de la organización, el equipo de recursos humanos ayudó a que Albertsons alcanzara sus metas estratégicas al controlar los costos y contratar empleados enfocados en los clientes.[33]

Traducción de la estrategia en políticas y prácticas de recursos humanos: un ejemplo

Un cambio organizacional en Albert Einstein Healthcare Network (Einstein Medical) ejemplifica la manera en que las empresas traducen sus planes estratégicos en políticas y prácticas de

Para Albertsons, la reducción de costos relacionados con el personal y la mejora del desempeño implicaba la contratación de empleados enfocados en los clientes.

recursos humanos.[34] En la década de 1990, el director general de Einstein creía que la gran competencia, los cambios tecnológicos y científicos, el crecimiento de la administración del cuidado de la salud (organizaciones para el mantenimiento de la salud y de proveedores preferentes), así como los importantes recortes en Medicare y Medicaid indicaban que su empresa necesitaba un nuevo plan estratégico. En esa época, Einstein Medical era un solo hospital de cuidados intensivos que trataba a pacientes muy enfermos.

La nueva estrategia La esencia de la nueva estrategia del director general era convertir a Einstein en una amplia red de instalaciones para la atención de la salud, que proporcionara una gama completa de servicios de alta calidad en varios mercados locales.

Él sabía que para lograr este cambio en la estrategia serían necesarias varias modificaciones en la organización y en la conducta de los empleados de Einstein Medical. En particular, puesto que el entorno del cuidado de la salud era sumamente dinámico e incierto, la nueva empresa necesitaría un método mucho más flexible, adaptable y profesional para prestar sus servicios. Con base en esto, decidió resumir las metas estratégicas de su programa de cambio en tres palabras: "iniciar", "adaptar" y "entregar". Para alcanzar las metas estratégicas de Einstein Medical, sus estrategias, incluyendo las de RH, tendrían que ayudar al centro médico y a sus empleados a producir nuevos servicios (iniciar), aprovechar las oportunidades (adaptar) y ofrecer siempre servicios de alta calidad (entregar).

Las habilidades y conductas de los nuevos empleados La siguiente pregunta del director general fue: "¿Qué tipo de habilidades, destrezas y conductas necesita Einstein Medical en sus empleados para producir estos tres resultados?". En colaboración con el director de recursos humanos, el director general eligió cuatro habilidades y conductas para los empleados: los empleados de Einstein debían ser "dedicados, responsables, productivos y flexibles". Ellos deberían estar *dedicados* al enfoque de la empresa de iniciar, adaptar y entregar; asumir la *responsabilidad* personal de sus resultados; ser *productivos*, es decir, ser capaces y estar dispuestos a aplicar nuevos conocimientos y habilidades en una búsqueda constante de soluciones innovadoras, y ser *flexibles*, por ejemplo, en términos de pasar de un puesto a otro, según cambiaran las necesidades de la compañía.

Las nuevas políticas y prácticas de recursos humanos Dadas estas habilidades y conductas de los empleados, los gerentes de recursos humanos de Einstein Medical podrían preguntarse: "¿Cuáles políticas y prácticas específicas de RH ayudarán a la empresa a crear una fuerza

laboral dedicada, responsable, productiva y flexible, que le ayude a alcanzar sus metas estratégicas?". La respuesta fue la implantación de nuevos programas de recursos humanos:

- Nuevos *programas de capacitación y comunicaciones* cuyo objetivo era asegurar que los empleados entendieran claramente la nueva visión de la empresa y lo que ésta requeriría de todos sus trabajadores.
- *Trabajo enriquecedor* que les planteara a los empleados mayores desafíos y responsabilidades a través de tareas flexibles y trabajo basado en equipos.
- Nuevos *programas de capacitación y prestaciones* que fomentaran el *crecimiento personal*, lo que significaba ayudar a los empleados a asumir la responsabilidad personal de su propio crecimiento y desarrollo.
- Ofrecer *rendimientos proporcionales* que vincularan las retribuciones de los empleados con los resultados de toda la empresa, así como la entrega de retribuciones no económicas (como puestos con más retos).
- *Mejores procedimientos de selección, inducción y despido* también sirvieron para que Einstein creara una fuerza laboral más dedicada, flexible, responsable y productiva.

En resumen, los gerentes de Einstein tradujeron la nueva estrategia en políticas y prácticas específicas de recursos humanos. Ellos sabían que no podrían poner en práctica su nueva estrategia sin empleados con nuevas habilidades y conductas. A la vez, el fomento de esas habilidades y conductas requería la implantación de nuevas políticas y prácticas de recursos humanos. Posteriormente, ellos elegirían medidas (como "horas de capacitación por empleado al año") para supervisar el progreso real de sus nuevas estrategias de RH.

Los gerentes de Einstein Medical utilizaron un proceso sencillo, lógico y subjetivo para traducir la estrategia en las políticas y actividades de recursos humanos necesarias. Esto es perfectamente aceptable. Sin embargo, cada vez más empresas están recurriendo a una metodología más rígida llamada proceso de tablero de control (HR, *Scorecard*). En el apéndice A de este capítulo (que inicia en la página 102) se explica el nuevo método.

REPASO
RESUMEN

1. Al formular sus estrategias de recursos humanos, los gerentes deben enfrentar tres desafíos básicos: la necesidad de respaldar los esfuerzos que hace la empresa para aumentar su productividad y mejorar su desempeño; el hecho de que los empleados juegan un papel más amplio en los esfuerzos que hace el patrón por mejorar el desempeño, y el hecho de que RH tiene que participar más en el diseño (no sólo en la ejecución) del plan estratégico de la empresa.

2. Hay siete pasos básicos en el proceso de administración estratégica: definir el negocio y su misión, realizar una auditoría externa e interna, formular nuevas declaraciones de misión y de negocios, traducir la misión en metas estratégicas, formular una estrategia para alcanzar las metas estratégicas, implantar la estrategia y evaluar el desempeño.

3. Existen tres tipos principales de planes estratégicos. La estrategia a nivel corporativo identifica el portafolio total de negocios de la empresa; incluye la diversificación, la integración vertical, la consolidación y la expansión geográfica. Todo negocio necesita una estrategia competitiva de acuerdo con el nivel del negocio: dos ejemplos son la diferenciación y el liderazgo en costos. Por último, cada negocio individual se compone de departamentos que requieren estrategias funcionales, las cuales identifican las líneas básicas de acción que cada departamento seguirá para ayudar al negocio a alcanzar sus metas estratégicas.

4. Una estrategia es una línea de acción; indica la manera en que la empresa pasará del negocio en que se encuentra ahora al que desea pertenecer, dadas las oportunidades y amenazas que enfrenta, así como sus fortalezas y debilidades internas.

5. La administración estratégica de recursos humanos implica formular y ejecutar sistemas de RH que produzcan empleados con las habilidades y conductas que la compañía requiere para alcanzar sus metas estratégicas.

6. El sistema de trabajo de alto desempeño está diseñado para aumentar al máximo la calidad general del capital humano de toda la organización; además, proporciona un conjunto de elementos con los que el gerente de RH puede comparar la estructura, el contenido, la eficiencia y la eficacia de su sistema de recursos humanos.
7. El proceso básico para ajustar las estrategias y acciones de recursos humanos a la estrategia de negocios está compuesto de cuatro pasos: formular la estrategia de negocios, identificar las conductas de la fuerza laboral (empleados) que son necesarias para producir los resultados que ayudarán a la empresa a alcanzar sus metas estratégicas, formular políticas y acciones estratégicas de recursos humanos para promover empleados con estas conductas y desarrollar medidas (indicadores) para evaluar el desempeño del departamento de recursos humanos.
8. Desarrollar el proceso de tablero de control (HR, *Scorecard*) para crear un sistema de recursos humanos orientado a la estrategia (que puede leer en el apéndice de este capítulo, a partir de la página 102); incluye 10 pasos: definir la estrategia de negocios, describir la cadena de valor de la empresa, establecer un mapa estratégico, identificar los resultados organizacionales estratégicos necesarios, identificar las habilidades y conductas que debe mostrar la fuerza laboral, identificar las políticas y actividades de recursos humanos que son estratégicamente relevantes, crear el tablero de control, diseñar el sistema de medición del tablero de control, resumir las medidas del tablero de control en un tablero digital y evaluar en forma periódica el sistema de medición.
9. El tablero de control es un sistema de medición conciso que muestra los estándares cuantitativos que la empresa utiliza para medir las actividades de recursos humanos y las conductas de los empleados que son producto de esas actividades, así como para calcular los resultados organizacionales estratégicamente relevantes de esas conductas de los empleados.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Cuál es la diferencia entre una estrategia, una visión y una misión? Por favor, proporcione un ejemplo de cada una.
2. Defina y proporcione al menos dos ejemplos de la estrategia competitiva de liderazgo de costos y de la estrategia competitiva de diferenciación.
3. Explique la manera en que la administración de recursos humanos puede contribuir a que la empresa logre una ventaja competitiva.
4. ¿Qué es un sistema de trabajo de alto desempeño? Proporcione varios ejemplos específicos de los elementos de un sistema de trabajo de alto desempeño.
5. Defina qué es un tablero de control y explique brevemente cada uno de los siete pasos de este método para crear un sistema de RH orientado hacia la estrategia.

ACTIVIDADES INDIVIDUALES Y DE EQUIPO

1. Con otros tres o cuatro estudiantes, forme un grupo de administración estratégica para su universidad. Su tarea consiste en desarrollar el esquema general de un plan estratégico para la universidad, el cual debe incluir elementos como declaraciones de misión y visión, metas estratégicas y estrategias corporativa, competitiva y funcional. Mientras preparan su plan, asegúrense de indicar cuáles son las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la universidad, así como cuáles lo llevaron a desarrollar sus planes estratégicos específicos.
2. Realice una búsqueda en Internet y en la biblioteca para analizar los informes anuales de cinco empresas. Lleve a la clase ejemplos de cómo esas compañías utilizan sus procesos de RH para alcanzar sus metas estratégicas.
3. Entreviste a un gerente de RH y redacte un breve informe sobre el tema: “Los papeles estratégicos del gerente de RH en la empresa XYZ”.

4. Realice una búsqueda en Internet y en la biblioteca para llevar a la clase y analizar al menos dos ejemplos sobre la forma en la que las empresas están utilizando un tablero de control para crear sistemas de RH que respalden sus metas estratégicas. ¿Al parecer todos los gerentes se refieren a lo mismo cuando hablan de "tablero de control"? ¿En qué difieren?
5. El apéndice "Especificaciones para la prueba" de la Human Resource Certification Institute (HRCI), que aparece al final del libro (páginas 726-735), describe los conocimientos que necesita una persona que estudia para el examen de certificación de HRCI en cada área de la administración de recursos humanos (por ejemplo, Administración estratégica, Planeación de la fuerza laboral y Desarrollo de recursos humanos). En equipos de cuatro o cinco estudiantes realice las siguientes cuatro tareas: **1.** revise el apéndice; **2.** identifique el material de este capítulo que se relaciona con los conocimientos necesarios para el apéndice; **3.** redacte cuatro preguntas para un examen de opción múltiple con este material, que usted considere serían adecuadas para el examen del HRCI, y **4.** si el tiempo lo permite, que un miembro de su equipo presente las preguntas frente al resto de la clase para que los estudiantes de los otros equipos las respondan.

EJERCICIO EXPERIMENTAL

Creación de una estrategia de RH para Starbucks

Propósito: El propósito de este ejercicio es practicar la creación de una estrategia de RH, en este caso para Starbucks.

Conocimientos requeridos: Usted debe estar muy familiarizado con el material de este capítulo, incluyendo el ejemplo de la estrategia de RH de "Einstein Medical" y la figura 3-9.

Cómo organizar el ejercicio/instrucciones: Organice grupos de tres o cuatro estudiantes para este ejercicio. Probablemente esté muy familiarizado con la experiencia de tomar una taza de café o de té en una cafetería Starbucks; si no es así, visite un establecimiento antes de resolver este ejercicio. Reúnanse en grupos y elaboren el esquema general de una estrategia de RH para Starbucks Corp. Su esquema debe incluir los siguientes cuatro elementos fundamentales: una estrategia básica de negocios y competitiva para Starbucks; identificar los requisitos de la fuerza laboral, en términos de habilidades y conductas de los empleados, para esta estrategia; especificar las políticas y actividades de RH necesarias para producir cuotas de requisitos para la fuerza laboral, y sugerencias de indicadores que podrían utilizarse para medir el éxito de la estrategia de RH.

UN CASO APLICADO

Siemens elabora un sistema de RH orientado a la estrategia

Siemens es una empresa alemana con 150 años de antigüedad, pero ya no es la compañía que era hace algunos años. Hasta hace poco, Siemens se dedicaba a fabricar productos eléctricos. Hoy se ha diversificado en productos de software, ingeniería y servicios, pero también trabaja a nivel global, con más de 400,000 empleados en 190 países. En otras palabras, Siemens se convirtió en líder mundial al aplicar una estrategia corporativa que pone énfasis en la diversificación en productos y servicios de alta tecnología a nivel mundial.

Con una estrategia corporativa como ésa, la administración de recursos humanos juega un papel muy importante en Siemens. La ingeniería y los servicios sofisticados exigen que se ponga más atención a la selección, capacitación y remuneración de los empleados que en una empresa promedio; por otro lado, la globalización exige la prestación de estos servicios en todo el mundo. Siemens resume los temas básicos de su estrategia de RH en los puntos siguientes:

1. *Una empresa viva es una empresa que aprende*. La naturaleza de alta tecnología de los negocios de Siemens implica que los empleados deben ser capaces de aprender continuamente. Siemens utiliza en todo el mundo su capacitación, que combina aprendizaje en el salón de clases y en la práctica para facilitarlo. Además, brinda a los empleados una amplia educación continua y desarrollo administrativo.

2. *El trabajo de equipo global es la clave para desarrollar y utilizar todo el potencial de los recursos humanos de la organización.* Debido a que es muy importante que todos los empleados de Siemens sientan la libertad de trabajar en conjunto y de interactuar, tienen que comprender todo el proceso, no sólo partes de él. Para respaldarlo, Siemens proporciona una amplia capacitación y un gran desarrollo. Además, se asegura de que todos los empleados sientan que forman parte de una identidad corporativa fuerte y singular. Por ejemplo, RH utiliza experiencias en diferentes países y entre distintas culturas como prerrequisitos para el desarrollo de carreras.
3. *Un clima de respeto mutuo es la base de todas las relaciones dentro de la empresa y con la sociedad.* Siemens afirma que la riqueza de nacionalidades, culturas, idiomas y enfoques que representan sus empleados es uno de sus más valiosos bienes. Por consiguiente, organiza diversas actividades de RH que fomentan la apertura, la transparencia, la equidad y la diversidad.

Preguntas

1. Con base en la información de este caso, proporcione ejemplos de por lo menos cuatro resultados organizacionales que son estratégicamente necesarios para Siemens, así como cuatro habilidades y conductas que debe mostrar la fuerza laboral.
2. Identifique por lo menos cuatro políticas y actividades del sistema de RH, estratégicamente relevantes, que Siemens ha instituido para que la administración de recursos humanos contribuya a alcanzar sus metas estratégicas.
3. Elabore un breve bosquejo ilustrativo de un mapa estratégico (el cual se estudia en el apéndice del capítulo) para Siemens.

SEGUIMIENTO DE UN CASO

The Carter Cleaning Company: el sistema de trabajo de alto desempeño

Al ser una profesionista recién graduada y una persona actualizada en la información sobre negocios, Jennifer está familiarizada con los beneficios de programas como el de la administración de calidad total y los sistemas de trabajo de alto desempeño.

En realidad, Jack implantó cierto tipo de programa de calidad total en Carter, el cual ha estado funcionando durante casi cinco años. Este programa se basa en reuniones periódicas de empleados, pero las organiza especialmente cuando hay un grave problema en una tienda, como trabajo de mala calidad, o cuando se descompone una máquina. Cuando surgen problemas como éstos, en lugar de tratar de diagnosticarlos por sí mismo o con Jennifer, se pone en contacto con todos los empleados de esa tienda y se reúne con ellos tan pronto como se cierra el local. Los empleados que trabajan por hora reciben un pago adicional por acudir a esas reuniones, las cuales han sido muy útiles para identificar y rectificar varios problemas. Por ejemplo, en una tienda todas las blusas finas blancas salían con una apariencia opaca; resultó que el encargado de limpiar las manchas había estado ignorando la regla de la empresa que exigía limpiar ("reducir") el fluido percloretileno antes de lavar artículos como esos. Como resultado, dichas blusas se estaban lavando en un fluido de limpieza con residuos de lavadas previas.

Ahora Jennifer se pregunta si esas reuniones de empleados deben ampliarse para asignar a los trabajadores un papel aún mayor en el manejo de la calidad de las tiendas Carter. "No podemos estar en todas partes observando todo al mismo tiempo", le dijo a su padre. "Sí, pero estas personas sólo ganan alrededor de ocho dólares por hora. ¿Realmente querrán actuar como minigerentes?", contestó Jack.

Preguntas

1. ¿Usted recomendaría que los Carter amplíen su programa de calidad? Si considera que deben hacerlo, ¿qué forma tiene que adoptar específicamente?
2. Suponga que los Carter desean instituir de prueba un sistema de trabajo de alto desempeño en una de sus tiendas. Escriba un ensayo de una página donde resuma en qué consistiría ese programa.

TÉRMINOS CLAVE

plan estratégico, 78
estrategia, 78
administración estratégica, 78
visión, 79
misión, 80
análisis FODA, 80
control estratégico, 81
ventaja competitiva, 82
apalancamiento, 84
administración estratégica de recursos humanos, 86
indicadores, 89
tablero de control (HR, *Scorecard*), 102
análisis de la cadena de valor, 104
cadena de valor, 104
mapa estratégico, 105

NOTAS

1. "Automation Improves Retailer's Hiring Efficiency and Quality", *HR Focus*, 82, Núm. 2, (febrero de 2005), p. 3.
2. Fred David, *Strategic Management*, (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007), p. 11.
3. *Ibid*.
4. Warren Bennis y Bert Manus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge* (Nueva York: Harper & Row, 1985), citado en Andrew Campbell y Sally Yeung, "Mission, Vision and Strategic Intent", *Long-Range Planning* 24, Núm. 4, p. 145. Vea también James M. Lucas, "Anatomy of a Vision Statement", *Management Review*, febrero de 1998, pp. 22-26.
5. Vea George Morrisey, *A Guide to Strategic Planning* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996), p. 7.
6. Vea, por ejemplo, David, *op. cit.*, p. 13.
7. David Pringle, "CEO, Marking a Decade, Faces Struggling, Quickly Changing Industry", *Wall Street Journal*, 23 de enero de 2002, p. B70.
8. Julian Barnes, "Proctor Plans to Jettison Jif and Crisco", *New York Times*, 26 de abril de 2001, p. C1.
9. Paul Nutt, "Making Strategic Choices", *Journal of Management Studies*, enero de 2002, pp. 67-96.
10. Michael Porter, *Competitive Strategy* (Nueva York: The Free Press, 1980), p. 14.
11. David Upton, "What Really Makes Factories Flexible?", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1995, pp. 74-86.
12. *Ibid*., p. 75.
13. Vea, por ejemplo, Catherine Truss y Lynda Gratton, "Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach", *International Journal of Human Resource Management* 5, Núm. 3 (septiembre de 1994), p. 663, y Evan Offstein, Devi Gnyawali y Anthony Cobb, "A Strategic Human Resource Perspective of Firm Competitive Behavior", *Human Resource Management Review* 15, 2005, pp. 305-318.
14. Aunque todavía es una empresa principalmente sin sindicatos, los pilotos de FedEx's sí votaron por unirse al Sindicato de Pilotos de Aerolíneas.
15. "Human Resource Goes High-Tech: The 1999 HR Technology Conference and Exposition", *BNA Bulletin to Management*, 14 de octubre de 1999, pp. S1-S2.
16. "The New HR Agenda: 2002 Human Resource Competencies Study, Executive Summary", University of Michigan Business School (mayo de 2003), p. 6.
17. "More on What CEOs Want from HR," *HR Focus* 80, Núm. 4 (abril de 2003), p. 5.
18. Bill Leonard, "GM Drives HR to the Next Level", *HR Magazine*, marzo de 2002, p. 48.
19. "The New HR Agenda: 2002 Human Resource Competencies Study, Executive Summary", University of Michigan Business School (mayo de 2003).
20. Jeffrey Schmidt, "The Correct Spelling of M&A Begins with HR", *HR Magazine*, junio de 2001, pp. 102-108.
21. "Strategic HR Means Translating Plans into Action", *HR Magazine* 48, Núm. 3 (marzo de 2003), p. 8, y "Closer to Becoming a Strategic Partner? HR Moves Forward but Faces Obstacles", *BNA Bulletin to Management* (15 de julio de 2005), p. 225.
22. SHRM Research, "2006 Strategic HR Management", pp. 5-19. Society for Human Resource Management, 2006. www.SHRM.org, revisado el 10 de mayo de 2007.
23. Samuel Greengard, "You're Next! There's No Escaping Merger Mania!", *Workforce*, abril de 1997, pp. 52-62.

24. Brian Becker, Mark Huselid y Dave Ulrich, *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).
25. "With High-Performance Work Organizations, Adversaries No More", *Work & Family Newsbrief*, agosto de 2003, p. 5.
26. Robert McNabb y Keith Whitfield, "Job Evaluation and High-performance Work Practices: Compatible or Conflictual?", *Journal of Management Studies* 38, Núm. 2 (marzo de 2001), p. 294.
27. Karen Kroll, "Repurposing Metrics for HR", *HR Magazine*, julio de 2006, p. 66.
28. Vea, por ejemplo, "HR Department Benchmarks and Analysis 2004", BNA, Inc. 1231 25th St., Northwest Washington, DC 20037. Tres escritores señalaron recientemente que los profesionales de recursos humanos del futuro necesitarán ser más analíticos: Richard Wolfe, Patrick Wright y Dennis Smart, "Radical HRM Innovation and Competitive Advantage: The Moneyball Story", *Human Resource Management*, primavera de 2006, Vol. 45, Núm. 1, pp. 111-145.
29. Alexander Colvin *et al.*, "How High-Performance Human Resource Practices and Workforce Unionization Affect Managerial Pay", *Personnel Psychology* 54 (2001), pp. 903-934.
30. Vea, por ejemplo, Maria Fleurie y Lenne Fleurie, "In Search of Competence: Aligning Strategy and Competencies in the Telecommunications Industry", *International Journal of Human Resource Management* 16, Núm. 9, septiembre de 2005, pp. 1640-1655.
31. Garrett Walker y J. Randal MacDonald, "Designing and Implementing an HR Scorecard", *Human Resource Management* 40, Núm. 4 (2001), pp. 365-377.
32. Vea, por ejemplo, James Werbel y Samuel DeMarie, "Aligning Strategic Human Resource Management and Person-Environment Fit", *Human Resource Management Review* 15, 2005, pp. 247-262.
33. "Automation Improves Retailer's Hiring Efficiency and Quality", *HR Focus*, febrero 2005 v82i2, p. 3.
34. Richard Shafer *et al.*, "Crafting a Human Resource Strategy to Foster Organizational Agility: A Case Study", *Human Resource Management* 40, Núm. 3 (otoño de 2001), pp. 197-211.

APÉNDICE A DEL CAPÍTULO 3

Uso del proceso tablero de control

Los gerentes de Einstein Medical empleaban un proceso sencillo, lógico y subjetivo para traducir la estrategia en las políticas de actividades de recursos humanos necesarias, lo cual es perfectamente aceptable. Sin embargo, cada vez más empresas recurren a una metodología más rigurosa llamada "proceso de tablero de control (HR Scorecard)". En este apéndice se explica este método reciente.

¿Qué es un tablero de control?

4 Ejemplificar y explicar cada uno de los diez pasos del tablero de control para crear sistemas de administración de recursos humanos.

En última instancia, la gerencia juzga la función de recursos humanos al evaluar si crea valor para la empresa; la "creación de valor" implica contribuir de forma medible para que la empresa alcance sus metas estratégicas. Hemos visto que los gerentes de recursos humanos generan valor al organizar actividades que producen empleados con las conductas que la organización requiere para alcanzar esas metas. La pregunta es, ¿de qué manera es posible describir formalmente esas interrelaciones y asignar estándares de desempeño medibles a cada una? A menudo los gerentes utilizan un proceso de tablero de control para hacerlo:

tablero de control
Mide la eficacia y la eficiencia de las funciones de RH con el objetivo de promover empleados con las conductas necesarias para alcanzar las metas estratégicas de la empresa.

El **tablero de control** es un sistema de medición conciso que a menudo se resume en un "tablero digital", colocado en un monitor de computadora. El sistema muestra los estándares o las "medidas" cuantitativas que la empresa usa para medir las actividades de RH, las conductas de los empleados que resultan de esas actividades y los resultados de esas conductas que son estratégicamente relevantes para la organización. Al hacerlo resalta, de manera concisa pero detallada, la relación causal entre las actividades de RH y las nuevas conductas de los empleados, los resultados estratégicos y el desempeño de toda la organización.[1]

Tres expertos en recursos humanos, Becker, Huselid y Ulrich, explican de la manera siguiente la necesidad de un sistema de medición:

> En nuestra opinión, la acción más firme que los gerentes de RH pueden llevar a cabo para asegurar su contribución estratégica consiste en desarrollar un sistema de medición que demuestre de manera convincente el impacto que tiene RH sobre el desempeño del negocio. Para diseñar el sistema de medición, los gerentes de RH deben adoptar una perspectiva completamente diferente, que se enfoque en la forma en que recursos humanos llega a jugar un papel central en la implantación de la estrategia de la empresa.[2]

Información para crear un tablero de control

Para crear un panel de control, el gerente necesita tres tipos de información. Primero, habrá de conocer la *estrategia* de la empresa, porque (al igual que en Einstein Medical) la estrategia determinará cuáles son los resultados importantes de las conductas de los empleados y de la estrategia organizacional, así como la manera en que la compañía medirá su desempeño. Segundo, el gerente debe entender las *relaciones causales* entre las actividades de RH, las conductas de los empleados, los resultados organizacionales y el desempeño de la firma. (En la figura 3-A1 se resume la secuencia básica implicada.) Tercero, el gerente necesita indicadores para medir todas las actividades y los resultados relacionados, en específico las actividades de RH, las nuevas conductas de los empleados, los resultados organizacionales relevantes de manera estratégica y el desempeño organizacional.

El proceso de los 10 pasos del tablero de control

El proceso del tablero de control incluye los siguientes 10 pasos[3]

Paso 1: Definir la estrategia de negocios Ya aprendimos que la creación de un sistema de recursos humanos orientado a la estrategia comienza definiendo los planes estratégicos de la empresa. En Einstein Medical consistían en convertirse en una amplia red de

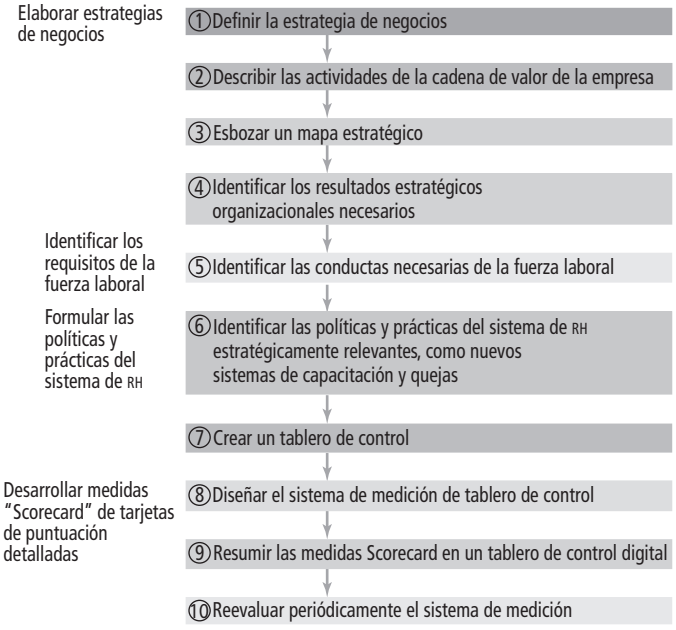
FIGURA 3-A1

Las relaciones básicas del tablero de control

FIGURA 3-A2

Los diez pasos del método tablero de control para formular políticas, actividades y estrategias de RH

Fuente: © Doctor Gary Dessler.



atención a la salud. Al final de este paso, la gerencia traduce sus planes estratégicos generales en metas estratégicas específicas posibles de aplicar.

Paso 2: Describir la cadena de valor de la empresa Para alcanzar las metas estratégicas, cualquier negocio debe realizar ciertas actividades que son estratégicamente necesarias. Por ejemplo, Einstein Medical tiene que diseñar e introducir nuevos servicios médicos. Microsoft habrá de diseñar nuevos programas de cómputo. Cada una de tales actividades requiere ciertas conductas de los empleados: por ejemplo, Einstein Medical necesita personal con experiencia para diseñar nuevos servicios médicos. Lo importante es lo siguiente: cualquier gerente que desee saber cuáles conductas de los empleados son vitales para el éxito de su organización, primero debe entender cuáles son las actividades que requiere.

análisis de la cadena de valor
Identificar las principales actividades que crean valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas.

cadena de valor
La cadena de valor de la empresa identifica las principales actividades que crean valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas.

Para esto, un **análisis de la cadena de valor** sería útil. El análisis de la cadena de valor consiste en estudiar y analizar la cadena de valor de la empresa. La **cadena de valor** "identifica las principales actividades que crean valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas".[4] Analicemos esto.

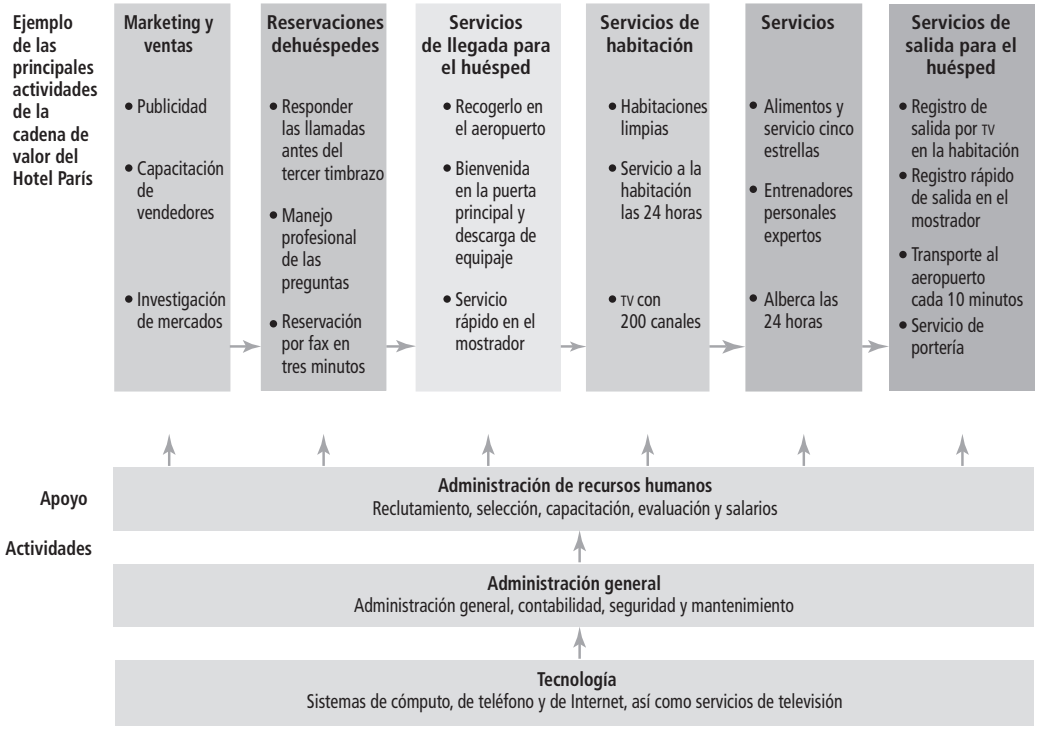
Como se muestra en la figura 3-A2, es posible considerar que cualquier negocio consiste en una cadena de actividades esenciales. Cada actividad forma parte del proceso de diseño, producción, marketing y entrega del producto o servicio de la compañía. Algunas de estas actividades serían: llevar suministros y materiales al almacén, trasladar esos materiales a la planta y diseñar el producto de acuerdo con las especificaciones para los clientes, así como las diversas actividades de marketing, ventas y distribución que atraen a los consumidores y les hacen llegar el producto de la empresa.

La descripción de la cadena de valor de la compañía (en este caso, de un hotel, figura 3-A3) muestra la cadena de actividades esenciales. Lo anterior sirve para que los gerentes comprendan mejor las actividades que dirigen el desempeño de su empresa. En

FIGURA 3-A3

Cadena de valor sencilla del "Hotel París"

Fuente: © Doctor Gary Dessler.



otras palabras, es una herramienta que sirve para identificar, aislar, visualizar y analizar las actividades más importantes de la organización y los costos estratégicos.

El análisis de la cadena de valor no sólo es una herramienta para identificar la forma en la que se manejan las cosas, también plantea preguntas como las siguientes: "¿En qué difieren los costos de esta actividad con los de nuestros competidores?". "¿Hay alguna forma en la que es posible lograr una ventaja competitiva con esta actividad?". "¿Podríamos prestar estos servicios de una manera más eficiente?". "¿Tenemos que desempeñar estos servicios dentro de la empresa?".

La descripción y el análisis de la cadena de valor de la compañía sirven para que el gerente de RH elabore políticas y prácticas coherentes en términos de la estrategia de la organización. Considere un ejemplo. Para Dell Computer, el hecho de que "los técnicos asesoren por teléfono, de manera eficaz y cortés, a los clientes con problemas" es una actividad crucial (o "fundamental") de la cadena de valor; de hecho, forma parte importante de la reputación de Dell. La naturaleza crucial de esta actividad sería evidente al delinear la cadena de valor de Dell. El equipo de recursos humanos de Dell podría decidir que añadiría valor al mejorar el desempeño de los técnicos que brindan servicio telefónico, o al instalar aplicaciones computarizadas especiales que les indiquen a los técnicos las preguntas que habrán de plantear cuando los clientes llaman por teléfono por algún problema.

mapa estratégico
Diagrama que resume la cadena de las principales actividades interrelacionadas que contribuyen al éxito de la empresa.

Paso 3: esbozar un mapa estratégico Un **mapa estratégico** es un diagrama que resume la cadena de las principales actividades interrelacionadas que contribuyen al éxito de una empresa. Por lo tanto, muestra la "idea general" sobre la forma en la que el desempeño de cada departamento o equipo contribuye a alcanzar las metas estratégicas generales de la organización.

En la figura 3-A4 se muestra un mapa estratégico de Southwest Airlines. Como se dijo, Southwest sigue una estrategia competitiva de líder de bajos costos, de modo que adapta todas sus actividades para entregar un servicio cómodo y de bajo costo. El mapa estratégico de Southwest presenta, de manera sucinta, la jerarquía de las principales actividades que requiere para ser una aerolínea exitosa. En la parte superior se

FIGURA 3-A4

Mapa estratégico de Southwest Airlines

Fuente: Adaptado de "Creating a Strategy Map", Ravi Tangri, Team@TeamCHRYSALIS.com

encuentran las metas estratégicas financieras de toda la compañía. Para incrementar los ingresos y la rentabilidad, Southwest necesita volar menos aviones (para mantener los costos bajos), atraer y conservar clientes, mantener precios bajos y ser puntual en sus vuelos. A la vez (más abajo en el mapa estratégico), los vuelos puntuales y los precios bajos requieren la rápida reutilización de las aeronaves; esto último es posible gracias a tripulaciones de tierra y de vuelo motivadas y comprometidas. Todo esto, a la vez, conlleva implicaciones para las políticas y prácticas de recursos humanos que necesita la aerolínea.

Paso 4: Identificar los resultados estratégicos organizacionales necesarios Toda empresa debe producir resultados estratégicamente relevantes para alcanzar sus metas estratégicas. Para Einstein Medical, uno de los resultados organizacionales necesarios era la *prestación de nuevos servicios*. Para Dell, uno de los resultados es recibir *asesoría técnica rápida, eficaz y cortés por teléfono*. El mapa estratégico ayuda a los gerentes a reconocer los resultados fundamentales. A partir de sus conocimientos sobre cómo opera la empresa, y quizá con un análisis de su cadena de valor, en este paso el gerente identifica y especifica los resultados organizacionales estratégicamente relevantes.

Paso 5: Identificar las conductas y habilidades necesarias de la fuerza laboral Es necesario preguntarse: "¿cuáles conductas y habilidades deben mostrar nuestros empleados para que nuestra empresa produzca resultados organizacionales estratégicamente relevantes y, por lo tanto, alcance sus metas estratégicas?". En Einstein Medical los empleados debían *asumir la responsabilidad personal* de sus resultados y estar dispuestos a trabajar *con iniciativa* (ser "productivos") para encontrar soluciones nuevas y novedosas. Otra vez, el mapa estratégico sirve para que el gerente reconozca esas habilidades y conductas.

Paso 6: Identificar las políticas y actividades que el sistema de RH necesita Una vez que el gerente de recursos humanos sabe cuáles son las habilidades y conductas que deben mostrar los empleados, puede tratar de identificar las actividades y políticas de RH que servirán para fomentarlas. Por ejemplo, para Einstein Medical incluían una nueva capacitación y planes de pago.

En este paso se requiere ser específicos. No es suficiente decir "necesitamos nuevos programas de capacitación o procesos disciplinarios", el gerente debe preguntarse también "¿exactamente qué tipo de nuevos programas de capacitación necesitamos para producir empleados con las habilidades y conductas que buscamos?".

Paso 7: Crear un tablero de control Al elaborar el mapa estratégico, el gerente consolida toda esta información en un tablero de control visual o computarizado, como se observa en la figura 3-A5 (en este caso para el "Hotel París"), la cual resalta, de una manera concisa pero detallada, las relaciones causales entre las actividades de recursos humanos seleccionadas y las nuevas conductas de los empleados, los resultados estratégicos de toda la empresa y el desempeño. De esta forma, el tablero de control ayuda a que el gerente de recursos humanos demuestre el modo en el que las políticas y prácticas de su equipo contribuyen al éxito estratégico y financiero de la compañía. Varias empresas de consultoría ofrecen servicios de Internet que facilitan la elaboración de cuadros de mando integral, basadas en indicadores de organizaciones de clase mundial modelos a seguir.[5] También hay paquetes de cuadros de mando computarizados, o bien, el tablero de control puede ser tan sencillo como el mapa estratégico a partir del cual el gerente lo elabora.

Paso 8: Seleccionar medidas para el tablero de control Después de elegir un conjunto de resultados organizacionales estratégicamente necesarios, habilidades y conductas de los empleados, así como políticas y actividades de recursos humanos, la pregunta es: ¿De qué manera las mediremos? Por ejemplo, si decidimos "mejorar el sistema disciplinario", ¿con qué exactitud medirá la empresa esta mejora? Quizás en términos del número de quejas. Los cuadros de mando integral siempre incluyen un balance de metas o medidas financieras y no financieras, de metas a corto y largo plazos y de metas externas (por ejemplo, lo que piensa el cliente) y metas internas (por ejemplo,

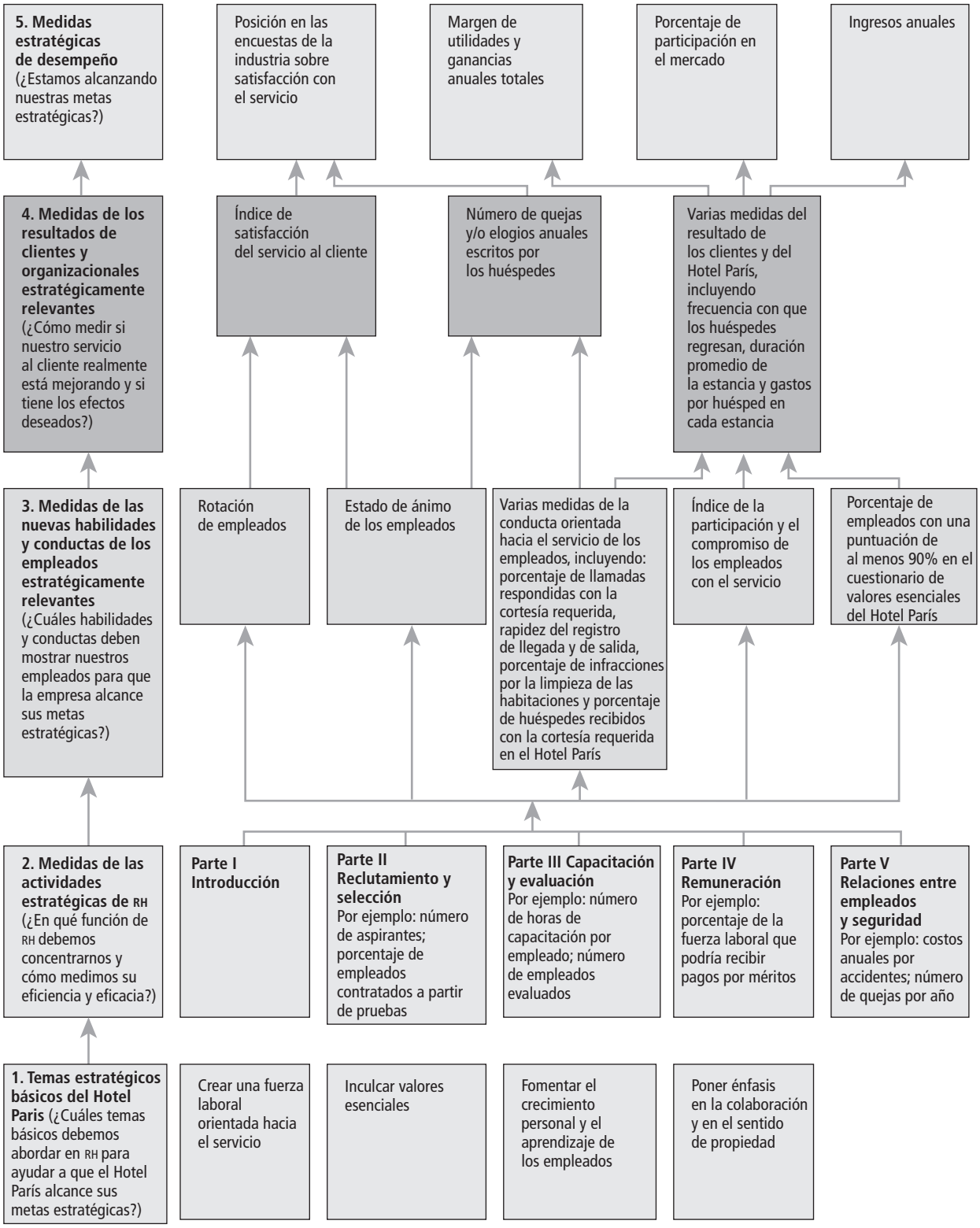


FIGURA 3-A5

Tablero de control para el Hotel París International Corporation*

**Nota*: Un ejemplo abreviado que muestra prácticas y resultados de RH seleccionados para implantar la estrategia competitiva. "Prestar servicios superiores a los huéspedes para diferenciar las propiedades del Hotel París, para así incrementar el tiempo de estancia y el porcentaje de clientes que regresan, para a la vez aumentar los ingresos y la rentabilidad, así como para ayudar a que la empresa se expanda geográficamente".

TABLA 3-A1 Ejemplo de medidas del desempeño de RH

***Ejemplos de medidas para evaluar las habilidades y las conductas de los empleados, tales como* motivación y estado de ánimo, para evaluar a la vez las actividades de RH**
Resultados de encuestas de las actitudes de los empleados
Rotación de empleados
Grado en el que la estrategia está claramente articulada y es bien comprendida por todos los miembros de la empresa
Grado en el que el empleado promedio comprende la contribución de su trabajo al éxito de la empresa
Nivel de trabajo en equipo multicultural
Nivel del aprendizaje organizacional
Grado en el que los empleados tienen claras sus metas
Porcentaje de empleados que hacen sugerencias
Productividad de los empleados
Solicitudes de transferencia a los supervisores
Grado en el que los empleados pueden describir los valores esenciales de la empresa
Puntuaciones de encuestas sobre el compromiso de los empleados
Quejas/elogios de los clientes
Porcentaje de retención de empleados clave con alto desempeño
Solicitudes de transferencia por empleados
Porcentaje de empleados que hacen sugerencias
***Ejemplos de medidas para evaluar las actividades del sistema de RH, tales como* pruebas, capacitación y políticas, y prácticas de retribución**
Proporción de empleados elegidos con métodos de selección validados
Número de horas de capacitación que los empleados reciben cada año
Proporción de pagos por mérito determinados mediante una evaluación formal del desempeño
Porcentaje de la fuerza laboral que habitualmente se examina por medio de evaluaciones formales del desempeño
Porcentaje de empleados elegibles para planes anuales de incentivos o dinero en efectivo por méritos
Grado en el que la información se comunica de manera efectiva a los empleados
Porcentaje de la fuerza laboral que recibió retroalimentación de su desempeño a través de múltiples fuentes
Porcentaje de la diferencia en el pago de incentivos entre los empleados con bajo y alto desempeños
Porcentaje de la fuerza laboral que habitualmente trabaja en equipos de proyectos autoadministrados o multidisciplinarios
Número de aspirantes calificados por puesto
Porcentaje de puestos cubiertos con miembros de la empresa

Fuente: Adaptado de Brian Becker, Mark Huselid y Dave Ulrich, *The HR Scorecard* (Boston: Harvard Business School Press, 2001), pp. 16 y 17, 63, 64, 66, 71. Copyright © 2001 por Harvard Business School Publishing Corporation; todos los derechos reservados.

el tiempo que tarda un avión en ponerse en vuelo de nuevo). Southwest podría medir el tiempo que tarda un avión en ponerse en vuelo otra vez en términos de "mejorar este año el tiempo, de un promedio de 30 minutos por avión a 26 minutos". También medir la satisfacción del cliente por medio de encuestas periódicas.

La tabla 3-A1 presenta algunas medidas de desempeño, las cuales tienen dos funciones. Primero, sirven para que la compañía evalúe el desempeño del equipo de recursos humanos. (Por ejemplo, ¿la moral está alta o baja?) Segundo, sirven para que el gerente de recursos humanos elabore un argumento medible y convincente sobre la contribución de RH al logro de las metas estratégicas de la empresa.

En un estudio, el 86% de los profesionales de recursos humanos que respondieron dijeron que esperaban que la medición de su función aumentara durante los siguientes dos años, el 62% mencionó que ya utilizaban medidas para evaluar el desempeño y el 72% comentó que evaluaban actividades de recursos humanos (especialmente los salarios y las retribuciones, el equipo y la retención, así como la valoración del desempeño) comparando sus resultados con otras empresas.[6]

Paso 9: Resumir las medidas de *Scorecard* en un tablero de control digital El dicho "una imagen vale más que mil palabras" resume el propósito del tablero de control digital. El tablero de control digital le muestra al gerente, por medio de gráficas y diagramas en una pantalla de computadora, un panorama general sobre el funcionamiento de la administración de recursos humanos; además, resume las medidas esenciales de los resultados del tablero de control integral. Por ejemplo, el tablero para el gerente de Southwest Airlines podría mostrar las tendencias diarias de actividades, como la atracción y el mantenimiento de clientes, la puntualidad de los vuelos y el estado de ánimo de los empleados.

Lo anterior le brinda al gerente tiempo para hacer correcciones. Por ejemplo, si hoy la tripulación de tierra está poniendo en vuelo a los aviones de nuevo con mayor lentitud, es probable que los resultados financieros del día siguiente disminuyan, a menos que el gerente tome alguna medida. Quizá se trate de un problema de ánimo que el gerente de RH tiene que atender.

Al igual que los tableros de los automóviles, estos tableros digitales presentan la información de forma que atraiga la atención del gerente; por ejemplo, al mostrar una gráfica con una luz roja parpadeante si los aviones tardan más en despegar de nuevo. El paquete de cómputo SAS de Strategic Performance Management es un sistema de Internet que produce alertas que captan la atención de los gerentes cuando el desempeño no está cumpliendo las metas.

Paso 10: Supervisar, pronosticar, evaluar Una de las grandes ventajas del tablero de control integral es que permite hacer pronósticos. Las metas financieras, como los presupuestos, son más útiles para indicar a los gerentes los resultados anteriores que para pronosticar la situación del día siguiente. La supervisión de un conjunto equilibrado de medidas *scorecard* puede señalar problemas futuros. Así pues, es posible provocar que un gerente de Southwest Airlines dijera: "Nuestras puntuaciones de servicio al cliente descendieron y, puesto que un buen servicio produce más clientes y, a la vez, ingresos futuros, debemos tomar medidas en este momento".

El gerente de recursos humanos no puede suponer que las medidas y las relaciones de *scorecard* siempre serán las mismas. Quizá la reducción de quejas no está produciendo los resultados que el gerente pronosticó que tendrían sobre el estado de ánimo de los empleados; es probable que la empresa se vea obligada a eliminar algunas medidas de la conducta de los empleados (como el servicio al cliente en el mostrador) y añadir otras; tal vez las medidas que eligió el gerente de RH (como el número de quejas) son muy difíciles de cuantificar. En cualquier caso, el gerente de RH debe reevaluar periódicamente las medidas y las relaciones.

El Hotel París International: un ejemplo

Veamos cómo funciona este proceso de crear un tablero de control integral en una empresa ficticia, Hotel París International (Hotel París). Habiendo iniciado con un solo hotel en un suburbio de París en 1990, el Hotel París ahora es una cadena de nueve hoteles: dos en Francia, uno en Londres y uno en Roma, así como otros en Nueva York, Miami, Washington, Chicago y Los Ángeles. Como estrategia corporativa, la administración y los propietarios del hotel desean continuar su expansión geográfica, porque piensan que les permitirá aprovechar su reputación de un buen servicio, al proporcionar alternativas en muchas ciudades a sus huéspedes satisfechos. El problema es que su reputación de buen servicio se ha deteriorado. Si no logran mejorar el servicio, la expansión no sería una buena decisión, porque sus huéspedes podrían preferir otros hoteles después de visitar el París.

La reputación de buen servicio de un hotel depende de la selección y capacitación de los empleados correctos. Adi Dor, encargado del control de habitaciones en el New York Marriott, en Brooklyn, personaliza el buen servicio, la hospitalidad y una actitud de bienvenida cuando saluda a los huéspedes. Se requiere de un esfuerzo de RH bien pensado para crear empleados con habilidades y conductas como éstas.

La estrategia La alta gerencia, con información de recursos humanos y de otros gerentes, así como con la aprobación del consejo de administración, elige una nueva estrategia competitiva y elabora nuevas metas estratégicas. Ellos deciden lo siguiente: "El Hotel París International prestará a los huéspedes un servicio superior para distinguir las propiedades del Hotel París, para así aumentar la duración de las estancias y el porcentaje de clientes que regresan, con la finalidad de incrementar los ingresos y la rentabilidad". Todos los gerentes (incluyendo a la directora de servicios de RH) deben formular estrategias que respalden esta estrategia competitiva.

La cadena de valor A partir de discusiones con otros gerentes, la directora de RH, Lisa Cruz, describe la cadena de valor de la empresa (vea la figura 3-A3 en la página 104). Lo anterior le tiene que servir para identificar las actividades de RH que son cruciales para que el hotel alcance sus metas estratégicas. En un negocio de servicios, el "producto" son huéspedes satisfechos. Producir huéspedes satisfechos requiere que se preste atención a todas las actividades, junto con la cadena de valor del Hotel París, donde la compañía encuentra la oportunidad de afectar las experiencias de los huéspedes. Para el Hotel París hay *actividades logísticas de llegada*, como recoger al huésped en el aeropuerto y registrar su arribo. También hay *actividades de operación*, como limpiar la habitación del huésped. Existen *actividades de logística de salida*, como recoger el equipaje, registrar la salida del cliente y llevarlo al aeropuerto. Por otro lado, hay *actividades de marketing y ventas* que buscan atraer huéspedes. Asimismo, hay *actividades de servicio* que ofrecen servicios posteriores a la estancia, como premios de viaje a los huéspedes que realizan visitas frecuentes. Además, existen varias *actividades de apoyo* como compras, sistemas de información y recursos humanos.

Los resultados organizacionales estratégicamente requeridos La estrategia básica del Hotel París consiste en prestar servicios superiores a los huéspedes y expandirse geográficamente. Cada paso de la cadena de valor ofrece oportunidades para mejorar el servicio al cliente. Para Lisa Cruz, directora de RH, la revisión de las actividades de la cadena de valor del hotel dejó en claro que alcanzar las metas estratégicas significa lograr varios resultados organizacionales necesarios. Por ejemplo, Lisa y sus colegas gerentes deben tomar medidas para producir menos quejas de los clientes y más elogios por escrito, más visitas repetidas y estancias más largas, así como mayores gastos de los huéspedes por visita.

Las habilidades y conductas de la fuerza laboral estratégicamente relevantes Entonces, la pregunta que enfrenta Lisa es: ¿cuáles son las habilidades y conductas que los empleados del hotel deberán mostrar para que logremos producir los resultados organizacionales requeridos, como menos quejas de los clientes, más elogios y más visitas repetidas? Pensar con detenimiento el tipo de actividades que ocurren en cada paso de la cadena de valor ayuda a Lisa a responder la pregunta. Por ejemplo, las habilidades y conductas necesarias en los empleados incluían: "Un servicio al cliente de alta calidad en el mostrador", "Responder de forma amistosa las llamadas para reservaciones", "Saludar a los huéspedes en la entrada principal" y "Procesar de manera más eficiente los alimentos para la habitación de los huéspedes". Todo ello requiere empleados motivados y con buen estado de ánimo.

Las políticas y actividades del sistema de RH estratégicamente relevantes Ahora, la tarea de la gerente de RH es identificar y especificar las políticas y actividades de recursos humanos que le permitirán al hotel producir esas habilidades y conductas cruciales en la fuerza laboral. Por ejemplo, "un servicio al cliente de alta calidad en el mostrador" es una conducta necesaria. A partir de ello, la directora de RH identifica actividades de recursos humanos que produzcan este tipo de servicio al cliente en el mostrador. Por ejemplo, decide *establecer prácticas para incrementar la equidad disciplinaria y la justicia en empresa*, con el objetivo de *mejorar el estado de ánimo de los empleados*. Ella supone que una mayor equidad mejorará el estado de ánimo, que a la vez producirá un mejor servicio en el mostrador.

El tablero de control integral Luego, la gerente de RH crea un tablero de control integral, el cual muestra las relaciones de causa y efecto entre las actividades de RH, las conductas de la fuerza laboral y los resultados organizacionales (en la figura 3-A5 se muestra el ejemplo de un tablero de control general para el Hotel París).

Este tablero y sus vínculos reflejan ciertos supuestos de Lisa. Por ejemplo, a partir de la experiencia y de discusiones con los otros gerentes de la organización, formula la siguiente *hipótesis* sobre la manera en que recursos humanos afectará el desempeño del hotel: mejores procedimientos para las quejas mejorarán el estado de ánimo, lo cual conducirá a un mejor servicio de mostrador, que a la vez provocará más visitas repetidas, lo cual conllevará un mejor desempeño financiero. Luego elige indicadores para medir cada uno de esos factores. Por ejemplo, decide medir los "procedimientos disciplinarios mejorados" en términos de la cantidad de quejas que envían los empleados cada mes. Mide un "buen ánimo" en términos de "las calificaciones en la encuesta semestral de actitudes del hotel" y el "servicio al cliente de alta calidad en el mostrador" en términos del "número de quejas mensuales de los clientes".

Después sigue con la cuantificación de las relaciones de causa y efecto entre esas medidas. Por ejemplo: "¿Es posible demostrarle a la alta gerencia que hay una relación secuencial medible entre los procedimientos disciplinarios mejorados, un buen ánimo, un mejor servicio en el mostrador, el número de visitas repetidas y el desempeño financiero del hotel (ingresos y utilidades)?". Si puede demostrar estas relaciones, entonces puede argumentar de manera convincente la contribución medible del departamento de recursos humanos al desempeño financiero general del hotel.

En la práctica, es probable que la gerente de RH deba basarse en un argumento muy subjetivo, pero lógico para hacer un planteamiento a favor de las relaciones de causa y efecto. Sin embargo, de manera ideal utilizará métodos estadísticos, como el análisis de correlación, para determinar si hay relaciones; si es así, cuál es su magnitud. De esta forma, la gerente descubriría, por ejemplo, que un 10% de reducción en la tasa de quejas se relaciona con alrededor del 20% de mejora en el estado de ánimo. De igual manera, un 20% de mejoría en el estado de ánimo se relaciona con un 30% de reducción en las quejas de los clientes por el servicio en el mostrador. Asimismo, un 30% de reducción en las quejas se relaciona con un 20% de incremento en las visitas repetidas y un 20% de incremento en las visitas repetidas se asocia con un 6% de aumento en los ingresos del hotel. ¡Parecería que un esfuerzo relativamente pequeño de RH para reducir las quejas tendría un gran efecto sobre el balance financiero de este hotel!

En realidad, hay varias cuestiones que complican este proceso de medición. Es arriesgado sacar conclusiones de causa y efecto a partir de medidas de correlación como éstas (por ejemplo, ¿un menor número de quejas produce un mejor estado de ánimo o a la inversa?). Asimismo, es raro que un solo factor (como el porcentaje de quejas) surta efectos como éstos por sí mismo, de

modo que es mejor medir simultáneamente los efectos de varias políticas y actividades de recursos humanos sobre el estado de ánimo. Además (dada la enorme cantidad de cuestiones que afectan el desempeño de un hotel) no siempre es posible confirmar todas las relaciones que hay en la cadena de medición. Por ello, la gerente de RH habrá de basarse más en la lógica y el sentido común. La sección "Mejorar la productividad por medio del uso de sistemas de información para RH", que viene más adelante, muestra cómo los sistemas computarizados llegan a facilitar el diseño de *scorecard* y las actividades administrativas.

Cómo utilizar el tablero de control integral del Hotel París En realidad, las computadoras permiten que la directora de RH del Hotel París elabore un tablero de control integral más detallado que el de la figura 3-A5 (que por comodidad se reproduce en la cubierta interna de este libro), en la que se posible ordenar las relaciones entre docenas de medidas de causa y efecto. Por ejemplo, gracias a las computadoras, la directora de RH no necesita limitarse a evaluar los efectos del conjunto de conductas de los empleados (como el porcentaje de llamadas respondidas a tiempo) que se muestran en la figura 3-A5. En su lugar, ella podría incluir medidas de docenas de actividades, desde reclutamiento y selección hasta capacitación, evaluación, remuneración y relaciones laborales. Su modelo de tablero de control también llegaría a incluir los efectos de todas estas actividades en un amplio rango de habilidades y conductas de la fuerza laboral, así como, por lo tanto, en resultados organizacionales y en el desempeño de la empresa. En consecuencia, su tablero de control se convertiría en un modelo exhaustivo que represente los efectos de valor añadido de toda la gama de actividades de recursos humanos del Hotel París.

Al final de cada capítulo (a partir del 4), incluiremos el apartado *Traducción de la estrategia en políticas y prácticas de RH: el caso del Hotel París*, para mostrar la forma en que la gerente de RH utiliza los conceptos y las técnicas de ese capítulo para crear un sistema de administración de recursos humanos que ayude al hotel a alcanzar sus metas estratégicas. La tabla 3-A2 (página 113) presenta algunos de los indicadores que ella podría utilizar para medir las actividades de recursos humanos. Por ejemplo, tratar de perfeccionar las habilidades y conductas de la fuerza laboral al establecer mejores procesos de reclutamiento (en el capítulo 5), así como medirlos en términos de "el número de aspirantes calificados por puesto". De igual manera, recomendaría a la gerencia la modificación de las políticas de pago (vea el capítulo 11), de modo que "el percentil meta de la remuneración total se encuentre en el 25% superior", y demostrar que lo anterior produciría efectos favorables sobre el ánimo de los empleados, la conducta de servicio al cliente, la satisfacción del cliente y el desempeño de la cadena hotelera. En la práctica, todas las funciones de RH que analizamos en este libro afectan las habilidades y conductas del personal y, por lo tanto, los resultados de la organización y su desempeño.

Mejorar la productividad por medio del uso de sistemas de información para RH: sistemas de software para la administración de programas *scorecard* El diseño, la ejecución y la administración de un tablero de control que contiene docenas o cientos de medidas interrelacionadas puede ser desafiante y posiblemente inútil. Después de todo, ¿qué caso tiene utilizar todas estas medidas interrelacionadas (como el número de horas de capacitación por empleado al año, el estado de ánimo de los trabajadores y la satisfacción del huésped) si la alta gerencia de la compañía no logra supervisar todas las medidas continuamente ni tomar acciones correctivas cuando algo esté fallando? Por eso muchas empresas manejan sistemas de software especiales para *scorecard*, con la finalidad de aumentar la productividad y la eficacia de sus programas *scorecard*.

Hoy, la mayor parte de este tipo de software está diseñado para apoyar los programas de "balanced scorecard" de las empresas. La *balanced scorecard* es para la toda la compañía lo que el tablero de control integral es para la función de recursos humanos. En especial, el "balanced scorecard" es una herramienta administrativa, generalmente un modelo computarizado, que registra una gran cantidad de medidas de desempeño al mismo tiempo y muestra sus interacciones en toda la empresa, no sólo las que están relacionadas con la administración de recursos humanos. A nivel de toda la empresa, el "balanced scorecard" registra todas las medidas de recursos humanos, marketing, producción y finanzas que la alta gerencia cree contribuyen al éxito estratégico de la empresa.

TABLA 3-A2 Ejemplos de actividades del sistema de RH que el Hotel París puede medir, tal como se relacionan con cada capítulo de este libro

Capítulo	Medidas de actividades estratégicas
2. EEOC	Número de quejas de la EEOC por año; costo de los juicios relacionados con RH; % de ascensos de minorías o mujeres
3. Estrategia	% de empleados que pueden citar la estrategia o la visión de la empresa
4. Análisis de puestos	% de empleados con descripciones de puesto actualizadas
5. Reclutamiento	Número de aspirantes por fuente de reclutamiento; número de aspirantes calificados por puesto
6. Pruebas	% de trabajadores contratados a partir de pruebas de empleo validadas
7. Entrevista	% de aspirantes que reciben entrevistas estructuradas
8. Capacitación	Número de horas de capacitación por empleado por año; número de horas de capacitación de empleados nuevos
9. Evaluación	Número de empleados que reciben retroalimentación; % de evaluaciones terminadas a tiempo
10. Administración de carrera	% de empleados con un plan formal de carrera o de desarrollo
11. Remuneración	Percentil meta de la remuneración total (salario en el 25% superior)
12. Incentivos	% de la fuerza laboral elegible para pagos por méritos
13. Prestaciones	% de empleados satisfechos en un 80% con las prestaciones
14. Ética	Número de quejas por año; % de empleados que conocen el código de ética
15. Relaciones laborales	% de la fuerza laboral que pertenece a sindicatos
16. Salud y seguridad	Número de programas de capacitación en seguridad por año; costos en dólares por accidentes al año; horas perdidas por accidentes
17. Administración global	% de emigrantes que son sometidos a selección y consejo antes de irse
Medidas generales de RH	Costo de RH por empleado; gastos de RH respecto a gastos totales; costos de rotación

El tablero de control integral es un elemento del "balanced scorecard" de toda la compañía. La "balanced scorecard" también maneja medidas de actividades no relacionadas con recursos humanos, incluyendo variables de marketing, finanzas y administración de producción.

De nuevo, la administración de un programa scorecard es inútil si la gerencia no utiliza programas de cómputo. Varias empresas ofrecen software de "balanced scorecard". Por ejemplo, ActiveStrategy (www.activestrategy.com) ofrece un sistema de software llamado Balanced Scorecard Dashboard Edition. Lo llaman "tablero", porque la alta gerencia puede supervisar los resultados de sus indicadores *scorecard* en tiempo real, de la misma forma que las personas revisan el tablero de su automóvil. Los cambios en la velocidad o en el nivel de combustible llegarían a sugerir que es necesario bajar la velocidad o detenerse a cargar gasolina. De igual manera, el "tablero" del "balanced scorecard" ofrece una lectura en una pantalla de computadora en tiempo real, que la alta gerencia logra manejar para supervisar las medidas de su empresa y hacer los cambios necesarios.

El software de "balanced scorecard" de ActiveStrategy proporciona un sistema básico que la gerencia puede utilizar para crear y administrar su sistema de *scoreboard*. Por ejemplo, incluye los elementos para crear una *scorecard* con rapidez y para evaluar las tendencias de las medidas, así como también vistas personalizadas para usuarios (de modo que los empleados lleguen a supervisar las acciones de la *scorecard* relacionadas con su trabajo). Proporciona, asimismo, una notificación de alerta por correo electrónico para avisarle a un empleado que sus indicadores se están desviando de lo planeado.

APÉNDICE B DEL CAPÍTULO 3

Establecimiento y automatización de sistemas de recursos humanos

Introducción

Alguien dijo una vez que "el problema está en los detalles"; esto es especialmente cierto respecto al diseño de un sistema de RH. El gerente de RH podría hablar en términos generales sobre el reclutamiento, la selección y otras funciones de RH que desea poner en marcha. Sin embargo, por último la creación del sistema de RH exige la traducción de las preferencias generales del gerente de RH ("un programa de selección que produzca candidatos más calificados", por ejemplo) en políticas, lineamientos, herramientas, papeleo o procesos computarizados específicos, "¿cómo haremos esto exactamente?". En realidad, lo anterior implica la creación de la infraestructura del sistema de RH.

Hacerlo no es fácil. Considere el papeleo que se necesita para dar vida al sistema de RH de una empresa. Para empezar, el reclutamiento y la contratación de un empleado podrían requerir la notificación de un puesto disponible, una lista de anuncios clasificados, una solicitud de empleo, una lista de preguntas para entrevista, verificaciones (de la escolaridad y la situación migratoria, por ejemplo) y una lista de referencias telefónicas. Luego se necesitan un contrato de empleo, acuerdos de confidencialidad y para no competir, así como un contrato de indemnización para el empleado. Es probable que para procesar a empleados nuevos se necesite una forma de autorización para contratación, una verificación de los antecedentes del empleado, un cuestionario para el nuevo empleado y diversos formularios para la retención de impuestos y para obtener los datos del nuevo empleado. Además, para mantener un registro del empleado, una vez contratado, se necesitarán para empezar un formulario para cambios de empleados, una hoja de datos personales, registros de tiempo diarios y semanales, una hoja de horas por semana, un permiso para trabajar horas extra, un informe de gastos, una solicitud de vacaciones, una solicitud de permiso, un resumen de acción afirmativa, una declaración de las políticas de igualdad de oportunidades en el empleo y un análisis de ascensos. Luego vienen los formularios de evaluación de desempeño, un informe de incidentes críticos, la notificación del periodo de prueba, un formulario de notificación de la primera (o segunda) advertencia, una notificación disciplinaria, una evaluación del nuevo empleado, una evaluación del desempeño, una carta de recomendación; al final, un cuestionario de jubilación, una notificación de despido, una notificación de reducción de la fuerza laboral, un registro o ruta de salida de un empleado, una notificación de separación y una respuesta de referencia de empleo.

En este apéndice veremos que la lista anterior apenas deja ver la superficie de las políticas, los procedimientos y el papeleo que se requieren para operar el sistema de RH de un negocio. Lo anterior presenta varias implicaciones. En primer lugar, uno no puede improvisar. Quizá con sólo uno o dos empleados sería posible mantener un registro mental de todo o escribir un memorando separado para cada acción de RH, así como guardarlo en un sobre de papel manila para cada trabajador. No obstante, con un mayor número de trabajadores es necesario crear un sistema de recursos humanos compuesto de formularios estandarizados.

Las compañías muy pequeñas pueden manejar todo o casi todo este tipo de información de RH por medio de sistemas y formularios manuales de papel y lápiz. Sin embargo, si la empresa es más grande, las diversas partes del sistema de RH, la nómina o la evaluación, por ejemplo, tendrán que automatizarse para que sea competitiva. (Después de todo, probablemente nadie querrá gastar el doble de tiempo y dinero de RH que sus competidores.) En este apéndice se analizan los sistemas de RH manuales y computarizados.

Componentes básicos de los sistemas de RH manuales

Los patrones muy pequeños (digamos, con 10 empleados o menos) probablemente inicien con un sistema manual de RH. Desde un punto de vista práctico, esto por lo general significa obtener y organizar un conjunto de formularios de personal estandarizados que cubran cada aspecto importante de RH: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación, remuneración y procesos de seguridad, así como algunos medios para organizar toda esta información de cada trabajador.

El número de formularios que quizá se necesiten para una organización pequeña es muy grande. En la tabla 3-B1 se muestra un menú de éstos, el cual se adaptó de la tabla de contenidos

TABLA 3-B1 Formularios para personal

Sección 1

Reclutamiento y selección		
Notificación de puesto disponible	Negativa y reconocimiento de solicitud de empleo	Solicitud de referencias
Listas de anuncios clasificados	Dispensa de aspirante	Solicitud de transcripción
Bono por referir empleados	Autorización para dar información	Verificación de educación
Solicitud de referencia de empleados	Autorización para pruebas médicas	Verificación de empleo
Referencia de posibles empleados	Horario de entrevista del aspirante	Verificación de licencia
Programa de referencia de aspirantes	Reprogramación de cita	Verificación de rango militar
Concurso de puestos	Cuestionario para entrevista	Carta de candidato sin éxito
Reconocimiento de currículum	Clasificación del aspirante	Carta 1 de rechazo del aspirante
Reconocimiento de aspirante	Clasificación del aspirante a auxiliar administrativo	Carta 2 de rechazo de aspirante
Reconocimiento de referencia	Resumen de entrevista con cada aspirante	Notificación para el aspirante
Confirmación de entrevista con el aspirante	Resumen de comparación del aspirante	Respuesta al aspirante
Solicitud preliminar de empleo	Cuestionario de referencias telefónicas	Sin decisión sobre contratación
Estatus de veterano/discapacitado	Solicitud de registros médicos	Confirmación de empleo
Solicitud de empleo		

Sección 2

Acuerdos de empleo		
Contrato de contratista independiente	Formulario de consentimiento para examen poligráfico	Acuerdo general de no competencia
Contrato de empleo	Acuerdo de aceptación de trabajo nocturno	Acuerdo de no competencia (cuentas)
Inserto del contrato de empleo	Acuerdo de recuperación de gastos	Acuerdo de no competencia (área)
Acuerdo con representantes de ventas	Acuerdo sobre inventos y patentes	Reserva absoluta de secretos comerciales
Carta de extensión de acuerdo con representantes de ventas	Acuerdo sobre derechos de propiedad	Reconocimiento de empleo temporal
Cambios en los términos del acuerdo con representantes de ventas	Acuerdo de empleado sobre datos confidenciales	Acuerdo de indemnización del patrón
Declaración de conflicto de intereses	Convenio de empleados	Acuerdo de indemnización del empleado
Consentimiento de pruebas de detección de drogas y alcohol	Acuerdo de secrecía de los empleados	Dispensa de responsabilidad legal

Sección 3

Procesamiento de nuevos empleados		
Formulario de recontratación	Cuestionario para nuevo personal	Archivo de empleados
Autorización de contratación	Reconocimiento de contrato y manual del empleado	Datos de nuevos empleados
Aprobación de traslado de gastos	Descripción de puestos	Números telefónicos de emergencia
Carta 1 para empleados nuevos	Procedimientos de emergencia	Calendarios y políticas establecidos de los días laborales y el trabajo semanal
Carta 2 para empleados nuevos	Resumen de términos de empleo	Consentimiento de detección de drogas y alcohol
Carta 3 para empleados nuevos	Autorización de deducción de nómina	Recibo de propiedad de la empresa
Carta 4 para empleados nuevos	Autorización del depósito directo de reducción de nómina	Recibo de muestras y documentos
Anuncio de un nuevo empleado	Autorización de depósito directo	Análisis de igualdad de oportunidades en nuevas contrataciones
Verificación de antecedentes de empleados	Información sobre retención de impuestos	
Cuestionario de inducción para empleados nuevos Cuestionario para empleados nuevos		

(continúa)

TABLA 3-B1 *(continuación)*

Sección 4

Administración de personal

Registro de empleo	Reporte departamental de horas extra	Reporte de ausencia de empleados
Cambio de datos del personal	Nómina departamental	Reporte de ausencia
Actualización de información de empleados	Reporte de gastos	Reporte departamental de ausencias
Registro de salario de los empleados	Reporte de reembolso de kilometraje	Registro anual de asistencia
Cambios de empleo	Notificación de cambio de nómina	Sugerencias de los empleados
Hoja de datos del personal	Asesoría de salario	Plan 1 de sugerencias
Registro de acceso a archivos del personal	Resumen de nómina	Plan 2 de sugerencias
Solicitud de inspección de archivos del personal	Memorando para solicitud de vacaciones	Plan 3 de sugerencias
Consentimiento de revelación de información	Solicitud de vacaciones	Memorando sobre exámenes de detección de drogas
Registro de referencias telefónicas	Registro de salud de los empleados	Notificación de prueba poligráfica
Reporte de actividades del personal	Reporte de accidentes	Notificación de información poligráfica
Proyecciones de requisitos del personal	Reporte de enfermedades	Notificación de política de acción afirmativa
Requisición de empleo temporal	Reporte de lesiones	Notificación a los proveedores de acción afirmativa
Requisición de personal temporal	Certificado de discapacidad	Autoidentificación de acción afirmativa
Horario de trabajo flexible para los empleados	Reporte del médico	Certificado de cumplimiento de acción afirmativa para el proveedor
Calendario semanal de trabajo	Carta 1 de condolencias para los empleados	Resumen de la acción afirmativa
Registro diario de tiempo	Carta 2 de condolencias para los empleados	Política de igualdad de oportunidades en el empleo
Registro diario de tiempo de empleados	Carta 3 de condolencias para los empleados	Análisis actual de la igualdad en el empleo de la fuerza laboral
Registro semanal de tiempo	Carta 4 de condolencias para los empleados	Análisis de la igualdad en el empleo en los ascensos
Hoja del tiempo semanal de los empleados que trabajan por hora	Solicitud de ausencia	Solicitud de transferencia del empleado
Solicitud de horas extra por departamento	Solicitud de permiso por funeral	Solicitud de empleo fuera de servicio
Permiso de horas extra	Solicitud de permiso/regreso de permiso	Formulario para quejas
Autorización de horas extra	Ausencia por deberes militares	
Reporte de horas extra	Reporte de impuntualidad	

Sección 5

Evaluación del desempeño

Consulta de empleados	Notificación disciplinaria	Evaluación estándar
Hoja de actividades de asesoría de los empleados	Advertencia disciplinaria	Evaluación de empleados temporales
Reporte de incidentes críticos	Reporte disciplinario	Revisión del desempeño de los empleados
Reporte de incidentes	Notificación de suspensión sin pago de sueldo	Reporte de entrevista de evaluación del desempeño
Notificación de investigación en curso, polígrafo	Autoevaluación de empleados	Respuesta de clasificación de empleados
Notificación de evaluación a los 30 días	Hoja de trabajo para el análisis de desempeño de los empleados	Objetivos de desempeño
Notificación de periodo de prueba	Cuestionario del desempeño de los empleados	Formulario de capacitación
Notificación de extensión del periodo de prueba	Evaluación de nuevos empleados	Plan de mejora del desempeño de los empleados
Aviso de ausentismo excesivo	Evaluación gerencial	Carta de recomendación
Notificación de primera advertencia	Evaluación del desempeño	Solicitud de modificación de salario
Notificación de segunda advertencia	Evaluación del personal de producción	
	Evaluación del personal de ventas	

(continúa)

TABLA 3-B1 *(continuación)*

Sección 6

Prestaciones		
Informes de prestaciones otorgadas	Resolución: plan de anualidad pagada	Resolución: subsidios para colegiaturas
Análisis de préstamos a empleados	Resolución: pensión de traslado	Resolución: programa de ayuda de beca
Cuestionario de planeación de prestaciones	Resolución: bono por desempeño	Resolución: plan de asesoría financiera
Encuesta de prestaciones para empleados	Resolución: préstamo con interés bajo	Resolución: permiso sabático
Lista de prestaciones para empleados	Resolución: automóvil de la empresa	Resolución: plan de cuidados infantiles
Resolución combinada: plan de incentivos para opción de compra de acciones	Resolución: membresía del club	Resolución: plan de continuidad de sueldos
Resolución: bono por firma de contrato	Resolución: pensión de entretenimiento en casa	Resolución: programa de descuento en mercancía

Sección 7

Despido/separación		
Lista verificable para el control de la jubilación	Carta de despido por intoxicación en el trabajo	Reporte de separación de empleados
Renuncia	Carta de despido de representante de ventas	Registro de remuneración por desempleo
Lista de control de despido	Registro de salida de empleado	Análisis de igualdad de oportunidades de los despidos
Notificación de despido	Liberación general	Reporte de referencias
Notificación de despido debido a ausencias	Liberación mutua	Respuesta de referencia de empleo
Notificación de despido debido a la violación de las reglas de trabajo	Liberación de empleados	Rechazo de referencias ofrecidas
Notificación de reducción de la fuerza laboral	Entrevista de salida de empleados	Notificación de acuerdo de confidencialidad
Carta de despido por ausentismo excesivo	Notificación de separación	Carta COBRA* de despido de empleados
Carta de despido por falta de trabajo	Reporte de separación del personal	Carta COBRA* de información para empleados
		Cumplimiento de la ley COBRA

*Ley de Conciliación de Presupuesto Consolidado Colectivo

Fuente: Mario German, director de personal (Deerfield Beach, FL: EZ Legal Books, 1994), pp. vi, vii y viii.

de un compendio de contratos y formularios de RH.[7] Una manera razonable de obtener los formularios componentes básicos de un sistema manual de RH es iniciar con un conjunto de libros de formularios como ése. Otro ejemplo es James Jenks, *The Hiring, Firing (and Everything in Between) Personnel Forms Book* (Ridgefield, CT: Roundlake Publishing, 1996). Los formularios necesarios se pueden adaptar para la situación específica a partir de estas fuentes. Las tiendas de artículos para oficina (como Office Depot y Office Max) también venden paquetes de formularios para personal. Por ejemplo, Office Depot ofrece paquetes de formularios individuales para personal, así como un "juego para recursos humanos", que contiene 10 copias de cada una de los siguientes formularios: solicitud, entrevista de empleo, verificación de referencias, registro de empleados, evaluación de desempeño, notificación de advertencia, entrevista de salida y solicitud de vacaciones, además de una guía para prevención de demandas.[8] También está disponible (y es muy recomendable) un paquete de carpetas para registros de empleados. Las carpetas se utilizan para mantener un registro sobre cada empleado individual; por fuera, se observa una forma impresa para registrar información como el nombre, la fecha de inicio, las prestaciones de la empresa, etcétera.

Varias empresas que envían catálogos por correo directo también brindan una variedad de materiales de RH. Por ejemplo, HRdirect (100 Enterprise Place, Dover, DE, 19901; teléfono: 1-800-346-1231) tiene paquetes de formularios personales que incluyen: formularios largos y abreviados de solicitudes de empleo, entrevistas para aspirantes, cuestionarios de referencias por correo, revisiones del desempeño de empleados, descripciones de puestos, entrevistas de salida, calendarios y reportes de ausentismo, así como formularios para la investigación de cargos de acoso sexual. También están disponibles diversos formularios de cumplimiento legal como la

política estandarizada de prohibición de uso de armas, la política de acoso, para la notificación de la ley de la familia y licencias médicas, al igual que carteles (que, por ejemplo, cubren la obligación legal de anunciar temas como la Ley para Estadounidenses con Discapacidad y la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional).

G. Neil Company de Sunrise, Florida (teléfono: 1-800-999-9111), es otra fuente de materiales sobre personal que envía catálogos por correo directo. Además de una línea completa de formularios, carteles y documentos para personal, ofrece sistemas manuales basados en papel para mantener registros de aspectos como el historial de asistencia, el análisis de puestos, la solicitud de vacaciones y los registros de seguridad. Hay un juego completo de RH "de inicio" que contiene 25 copias de cada uno de los siguientes componentes básicos de un sistema manual de RH: formulario larga de solicitud de empleo; historial de asistencias, evaluación del desempeño, notificación de cambio de nómina y estatus, reporte de inasistencias, solicitud y aprobación de vacaciones, formulario W-4, formulario I-9, registros de datos de empleados nuevos, notificación de separación, evaluación de entrevista, autoevaluación, hojas semanales de tiempo, reporte de accidentes/enfermedades, entrevista de salida, verificación de referencias telefónicas previas a la contratación, notificación de advertencia para empleados, puestos exentos de evaluación del desempeño y separadores tabulados, todo organizado en un archivero.

Automatización de las tareas individuales de RH

Mientras más grande es la empresa, menos conveniente y competitivo resulta basarse exclusivamente en sistemas manuales de RH. En una compañía con 40 o 50 empleados o más, la cantidad de tiempo gerencial dedicada a realizar evaluaciones se puede convertir en semanas. Por lo tanto, aproximadamente en esta etapa la mayoría de los negocios pequeños y medianos empiezan a automatizar las tareas individuales de RH.

Para ello también hay una variedad de recursos. Por ejemplo, en la página de Internet de la International Association for Human Resource Information Management (http://www.ihrim.org), en la ventana de productos y servicios, encontrará una guía clasificada para compradores con una lista de distribuidores de software. Dichas empresas venden soluciones de software para casi todas las tareas de personal, desde la administración de prestaciones hasta la remuneración, el cumplimiento, las relaciones entre los empleados, la subcontratación, la nómina y los sistemas de tiempo y la asistencia.

También está disponible software comercial. Por ejemplo, G. Neil Company vende paquetes de software para controlar la asistencia, mantener registros de empleados, redactar descripciones de puestos y manuales de políticas para empleados, así como para realizar evaluaciones computarizadas de empleados. HRdirect proporciona software para redactar manuales de políticas para empleados y revisiones de desempeño y crear descripciones de puestos, así como para verificar la asistencia y las horas trabajadas de cada empleado y los horarios del personal, también para elaborar diagramas organizacionales, administrar la nómina, realizar encuestas de empleados, programar y supervisar actividades de capacitación para el personal, y cumplir con los lineamientos de la Administración de la Seguridad y la Salud Ocupacionales (OSHA, por las siglas en inglés de Occupational Safety and Health Administration). Un programa llamado People Manager guarda registros de empleados sobre datos como el estado civil, el número de personas a cargo, los números telefónicos y las personas de contacto en caso de emergencia, la fecha de contratación y la historia laboral. Además, permite que los patrones produzcan con rapidez 30 reportes estándar sobre asuntos como la asistencia, las prestaciones y la información étnica.

Establecimiento de sistemas de información de recursos humanos (SIRH)

¿Por qué usar un SIRH? Las empresas grandes generalmente integran sus sistemas separados de RH en sistemas integrados de información de recursos humanos (SIRH). Un SIRH se puede definir como los componentes interrelacionados que trabajan en conjunto para reunir, procesar, almacenar y difundir información para respaldar la toma de decisiones, la coordinación, el control, el análisis y la visualización de las actividades de administración de recursos humanos de una organización.[9]

Hay por lo menos tres razones para instalar un sistema de este tipo. La primera es la competitividad; un SIRH logra mejorar en forma significativa la eficiencia de la operación de RH y, por lo tanto, el balance financiero de una empresa. Por ejemplo, W. H. Brady Company, un fa-

bricante de Milwaukee que elabora productos de identificación como etiquetas, supuestamente disminuyó varios cientos de miles de dólares al año de su presupuesto de RH al utilizar un SIRH.[10] El productor de software PeopleSoft, gracias a su SIRH asegura tener un empleado de RH por cada 110 trabajadores, lo que implica un ahorro de millones de dólares al año si se compara con la proporción tradicional de un empleado de RH por cada 50-100 trabajadores. La organización espera que la proporción de empleados de RH respecto a los trabajadores llegue a 1:500.[11]

Los SIRH también son capaces de llevar a la compañía a un nuevo nivel en términos del número y la variedad de reportes de RH que llega a producir. Citibank (que forma parte de Citigroup), por ejemplo, cuenta con una base de datos global con información de todos los empleados —incluyendo sus salarios—, un inventario de habilidades de más de 10,000 de sus gerentes, así como con una base de datos de prácticas de remuneración y préstamos para cada uno de los 98 países en los que tiene empleados.[12]

Por último, el SIRH también sirve para redirigir la atención de RH, del procesamiento de transacciones a un RH estratégico. Como el SIRH realiza tareas como la actualización de la información de los empleados y la revisión electrónica de los currículos, el tipo de personal de RH necesario y sus puestos tienden a modificarse. Por ejemplo, se reduce el requerimiento de procesadores que ingresen datos de RH y se necesitan más analistas capaces de revisar las actividades de RH respecto a los planes de la empresa, pero que también participen en actividades como el desarrollo gerencial. Veamos con mayor detalle cómo se suscitan tales ventajas.

El SIRH en acción ¿Exactamente de qué manera puede un SIRH lograr este tipo de mejoras en el desempeño? En algún momento el patrón abandonará el método de componentes separados (manual o computarizado) de administración de RH. Algunos estiman que las empresas con menos de 150 empleados logran utilizar con eficacia sistemas computarizados de componentes, donde cada uno maneja de forma separada tareas como la asistencia, los préstamos y la administración de la nómina. Sin embargo, más allá de ese punto, las organizaciones más grandes deben recurrir a paquetes de SIRH comerciales o personalizados.[13] La ventaja de pasar de los sistemas de componentes a los sistemas integrados de información de recursos humanos surge de lo siguiente.

Procesamiento de transacciones mejorado Se dice que "lo esencial del SIRH aún es el procesamiento básico de transacciones".[14] Un estudio, realizado en una compañía farmacéutica justo antes de implantar un SIRH, mostró, por ejemplo, que los empleados de RH dedicaban el 71% de su tiempo a tareas transaccionales y administrativas. En otras palabras, una gran cantidad de tiempo se dedicaba a tareas como la verificación de balances de permisos, al mantenimiento de registros de direcciones y a la supervisión de las distribuciones de las prestaciones entre los empleados.[15] Los paquetes de SIRH son exhaustivos y, por lo tanto, casi siempre ofrecen un procesamiento computarizado poderoso en forma relativa de un rango más amplio de transacciones de RH que el uso de sistemas individuales para cada tarea de RH.

Procesamiento en línea Muchos sistemas de información de RH permiten (o facilitan) que los empleados de la empresa de manera literal formen parte del SIRH. Por ejemplo, Merck instaló quioscos donde los empleados llegan a verificar y corregir la dirección de su casa y la ubicación de su trabajo. Se reportaron ahorros estimados por 640,000 dólares sólo por el mantenimiento de esos datos, lo mismo que sucede en muchas compañías, que informan de ahorros similares. En Provident Bank, un sistema de remuneración de RH llamado Benelogic, facilita a los empleados del banco inscribirse en todos los programas de prestaciones que deseen en un sitio seguro de Internet. Una empresa de transporte estima que reducirá sus costos de procesamiento de transacciones y del papeleo relacionado de 50 a 30 dólares o menos por empleado manejando quioscos de acceso directo y programas telefónicos de respuesta verbal interactiva (RVI).[16] Cada vez más, organizaciones como Dell están creando sitios de RH por intranet, medio por el cual los gerentes y empleados logran procesar información de RH con poco o ningún apoyo del grupo de recursos humanos. No obstante, el uso de quioscos o (cada vez más) de sistemas operados por intranet, no sólo debe trasladar la carga del mantenimiento de registros de RH a los empleados, también tiene que "apoyar las solicitudes de los empleados de información relacionada con, por ejemplo, el impacto en su salarios diversas opciones de préstamos, los cambios W-4, la cobertura de los seguros, los planes de jubilación y otros".[17] Algunos expertos llaman RH electrónicos

o "e-RH" a programas avanzados de servicios de RH por Internet como éstos. Se trata de la "aplicación de tecnologías convencionales de Internet y de voz para mejorar la administración de RH, las transacciones y el desempeño del proceso".

Capacidad mejorada de presentación de informes Puesto que el SIRH es exhaustivo respecto al número de tareas de RH que maneja, la instalación de un sistema de este tipo mejora de manera significativa la capacidad de presentación de informes de RH.

En la mayoría de tales sistemas, el número y la variedad de informes posibles sólo están limitados por la imaginación del gerente. Para empezar, se pueden preparar informes (de toda la empresa y por departamento) sobre los costos del cuidado de la salud por empleado, los salarios y las prestaciones como un porcentaje del gasto de operación, el costo por contratación, informes sobre capacitación, las tasas de rotación voluntaria, los costos de rotación, el tiempo requerido para cubrir puestos y el rendimiento de las inversiones en capital humano (por ejemplo, en términos de las tarifas de capacitación y educación).[18] De igual manera, es posible calcular y revisar lo siguiente: información de costos de recursos humanos por unidad de negocios, información personal y del desempeño de los candidatos a puestos internacionales, los datos demográficos del grupo de candidatos para cubrir los requisitos de los informes de diversidad, los requisitos y los controles del presupuesto para planes de prestaciones, la información sobre los miembros de sindicatos, la información requerida por RH en caso de que haya expectativa de una fusión, una adquisición o un cambio de propiedad, así como datos sobre la población global a nivel ejecutivo con propósitos de desarrollo, ascenso y transferencia.[19]

Integración del sistema de RH Debido a que los componentes de su software (mantenimiento de registros, nómina, evaluación, etcétera) están integrados, un verdadero SIRH permite que el patrón rediseñe radicalmente toda su función de RH, puesto que el sistema de información realiza e integra muchas de las tareas que desempeñaban los empleados.

El sistema instalado en PeopleSoft (ahora parte de Oracle Corporation) ofrece un buen ejemplo de esto:

> Tecnología sofisticada para la distribución del trabajo envía formularios de ascensos, incrementos de salarios, transferencias y otros a través de la organización a los gerentes adecuados para su aprobación. Cuando una persona finaliza esa tarea, se envía a la siguiente. Si alguien olvida procesar un documento, un agente inteligente envía recordatorios hasta que se completa la tarea. Casi todos los materiales de capacitación, incluyendo videos, se consultan en línea y todos los cheques de nómina se distribuyen electrónicamente.
>
> Sin embargo, quizás el proceso de contratación de la empresa sea el aspecto más futurista de todos. Las solicitudes que se envían por Internet o fax se depositan de forma automática en una base de datos; las que se envían en papel, se escanean en la computadora y se registran en la misma base de datos. Una vez que un gerente contratante ha seleccionado a un aspirante para una entrevista, el sistema llama por teléfono a esa persona y le pide que seleccione un horario de entrevista al presionar los botones de un teléfono de tonos. Al final de la llamada, la base de datos de clientes o del servidor notifica a los entrevistadores sobre la cita, incluso les envía un recordatorio el día establecido. Todo se maneja sin la interacción de seres humanos. Además, un programa de orientación para nuevas contrataciones trabaja de manera muy similar.[20]

Aplicaciones de los SIRH Debido a este tipo de posibilidades, incluso muchas empresas medianas están instalando sistemas de información de RH. Por ejemplo, Grand Casinos Inc., colocó un SIRH llamado Human Resource Manager, un paquete de PDS Inc., para contratar a varios miles de nuevos empleados para sus casinos. "Este sistema consolida las operaciones de recursos humanos de las nueve propiedades separadas de Grand Casinos, además de permitir que esas operaciones compartan los currículos y otra información de los aspirantes".[21] State Capital Credit Union, en Madison, Wisconsin, con 105 empleados, puso una versión para escritorio de un SIRH llamado Spectrum HR/1200. Este sistema "registra el historial y el estatus de los aspirantes, los cambios de salarios y de personal en todos los departamentos, la participación en planes de prestaciones, las contribuciones a los planes de pensión, la capacitación de empleados y la rotación; mantiene estadísticas de cumplimiento... e información sobre salarios y horarios".[22]

El sistema de State Capital también efectúa otras tareas de RH, incluyendo anuncios de trabajo para reclutamiento interno, pago de prestaciones , conciliación de la nómina, cartas y etiquetas personalizadas para la correspondencia de los aspirantes y los empleados.[23] Para instalaciones más grandes, las principales compañías de tecnología de la información (TI), como IBM, ofrecen la integración de sistemas de RH necesarios. Por ejemplo, IBM oferta su programa "On-Demand Workplace", con el cual proporciona software de RH integrable de varios proveedores, incluyendo Workbrain (por ejemplo, para calendarios de trabajo, horarios y asistencia) y StorePerform (para la optimización de la carga de trabajo en tiendas al detalle). De igual modo, cuando Chiron Corp., una gran firma farmacéutica y de biotecnología, descubrió que requería integrar sus soluciones de componentes del sistema de RH por computadora, se dirigió a la compañía de sistemas de información SAP. Por ejemplo, SAP logró integrar el sistema de información de recursos humanos de su creación con una herramienta de reclutamiento en línea de hire.com, que Chiron había utilizado y quería seguir usando.

Fallas en la implantación de los SIRH Como casi todos saben, implantar un sistema de información sofisticado es más difícil de lo que el cliente espera, lo cual se debe a varias fallas potenciales. El costo es un problema; por ejemplo, un representante de Allstate Insurance Company reportó que los precios por instalar un nuevo SIRH se habían incrementado un 10% cada año, durante cinco años, y que esa inversión adicional era necesaria para hacer la transición.[24] Otros sistemas se enfrentan a la resistencia de los gerentes. Por ejemplo, en una empresa farmacéutica, el nuevo SIRH requiere que los gerentes de línea ingresen alguna información (como las evaluaciones de desempeño) en el sistema de RH, en tanto algunos se rehúsan a hacer tareas que antes realizaba RH.[25] Otros rechazan incluir interfaces de usuario incómodas o poco funcionales para los empleados; incluso otros sistemas se instalan sin verificar si el nuevo SIRH es compatible con los sistemas de información de RH que ya tiene la organización. La documentación o capacitación inadecuadas pueden socavar la utilidad del sistema e incrementar la resistencia de los empleados y gerentes que supuestamente habrán de apoyar su uso.[26]

Por consiguiente, la instalación del SIRH necesita considerarse como un todo y también como un proceso compuesto de proyectos separados, cada uno de los cuales tiene que planearse y programarse de manera realista.[27] Dados todos estos obstáculos, es evidente que se debe hacer una evaluación cuidadosa de los requerimientos antes de adoptar un SIRH. En el caso particular de las compañías con menos de 150 empleados, es necesario considerar la posibilidad de depender más de paquetes de software individual para administrar tareas separadas como la asistencia, las prestaciones y la nómina, así como el cumplimiento de la Ley de la Administración de la Seguridad y la Salud Ocupacionales.[28]

Distribuidores de SIRH En la actualidad, muchas empresas ofrecen paquetes de SIRH. En la página de Internet de la International Association for Human Resource Information Management (ya mencionada) aparecen distribuidores de SIRH como Automatic Data Processing Inc., Business Information Technology Inc., Human Resource Microsystems, Lawson Software, Oracle Corporation, PeopleSoft Inc., Restrac Web Hire, SAP America Inc., y aproximadamente otras 25 firmas. Otro ejemplo es Business Computer Systems (www.bcs-tx.com), que proporciona una línea de productos de software ABRA para empresas que tienen desde 20 hasta 10,000 empleados. Por ejemplo, uno puede encontrar una lista de empleados que se reportan con un supervisor en particular e imprimir más de 100 reportes como listas de salarios, perfiles de empleados y reportes de igualdad de oportunidades en el empleo.[29]

SIRH e intranet Como se señaló, los patrones están creando sistemas de información de RH internos basados en intranet. Por ejemplo, LG&E Energy Corporation utiliza su intranet para comunicar las prestaciones.[30] Los empleados pueden ingresar a la página principal de prestaciones para, entre otras cosas, revisar las opciones de inversión del plan 401(k) de la empresa, obtener respuestas a las preguntas frecuentes sobre los planes médicos y dentales de la compañía, así como para reportar cambios en su situación familiar (como un casamiento), que llegarían a afectar las prestaciones del empleado.

Otras tareas relacionadas con RH en las que los patrones utilizan intranet son: para crear un directorio electrónico de empleados; automatizar anuncios de trabajo y hacer un seguimiento de aspirantes; establecer registros de capacitación; elaborar formas electrónicas de pago; publi-

car un manual electrónico para empleados; crear comunicaciones y boletines informativos más atractivos para los empleados; permitir que los empleados actualicen sus perfiles personales y tengan acceso a sus cuentas, como la 401(k); realizar registros de préstamos abiertos; proporcionar información sobre la situación de los permisos; llevar a cabo revisiones de desempeño y de compañeros de trabajo; administrar la planeación de la sucesión (en parte para localizar empleados con las habilidades apropiadas para cubrir puestos), y crear grupos o foros de discusión.[31]

NOTAS DE LOS APÉNDICES A Y B

1. La idea del tablero de control deriva de una herramienta de medición más general que los gerentes denominan "balanced scorecard". Esto es para la empresa, como un todo, lo que la HR Scorecard es para RH, pero resumiendo el impacto de varias funciones como la administración de recursos humanos, ventas, producción y distribución. El "equilibrio" de la "balanced scorecard" se refiere a un balance de metas, tanto económicas como de otros tipos.
2. Citado en Bill Macalear y Jones Shannon, "Does HR Planning Improve Business Performance?", *Industrial Management*, enero-febrero de 2003, p. 20.
3. Parte de esta sección se adaptó de Becker, Huselid y Ulrich, *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance.*
4. Arthur Thompson, Jr., y A. J. Strickland III, *Strategic Management: Concepts and Cases* (Nueva York: McGraw-Hill, 2001), pp. 129-131.
5. *Human Resource Department Management Report* (diciembre de 2002), p. 8; "Watson Wyatt Worldwide Creates the HR Scorecard Alliance", *InfoTrac,* descargado el 19 de septiembre de 2003.
6. "Creating the HR Scorecard, Preliminary Findings from the Business Intelligence Report", www.business-intelligence.co.uk/hrscorecard (2001).
7. Mario German, *Personnel Director* (Deerfield Beach, FL: E-Z Legal Books, 1994), pp. vi, vii y viii.
8. Office Depot, catálogo de invierno de 2003 (Delray Beach, FL: Office Depot, 2003).
9. Adaptado de Kenneth Laudon y Jane Laudon, *Management Information Systems: New Approaches to Organization and Technology* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998), p. G7. Vea también, Michael Barrett y Randolph Kahn, "The Governance of Records Management", *Directors and Boards* 26, Núm. 3 (primavera de 2002), pp. 45-48, y Anthony Hendrickson, "Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources", *Journal of Labor Research*, verano de 2003, vol. 24, Núm. 3, pp. 381-395.
10. Samuel Greengard, "Finding Time to Be Strategic", *Personnel Journal,* octubre de 1996, pp. 84-89.
11. Samuel Greengard, "Client/Server: HR's Helping Hand?", *Personnel Journal*, mayo de 1996, p. 92.
12. Linda Stroh, "Integrated HR Systems Help Develop Global Leaders", *HR Magazine* 43, Núm. 5 (abril de 1998), pp. 14-18.
13. Tony Berardine, "Human Resource Information Systems Improve Management Decision-Making", *Canadian Manager* 22, Núm. 5 (invierno de 1997), pp. 17-18. Vea también, Nona Tobin, "Can Technology Ease the Pain of Salary Surveys?", *Public Personnel Management* 31, Núm. 1 (primavera de 2002), pp. 65-78.
14. Gerald Groe, "Information Technology and HR", *Human Resource Planning* 19, Núm. 1 (marzo de 1996), pp. 56-62. Vea también, France Lampron, "Is an ESS Right for Your Company?", *HR Magazine* 47, Núm. 12 (diciembre de 2002), pp. 77-80.
15. "HR Execs Trade Notes on Human Resource Information Systems", *BNA Bulletin to Management*, 3 de diciembre de 1998, p. 1. Vea, también, Brian Walter, "But They Said Their Payroll Program Complied with the FLSA", *Public Personnel Management* 31, Núm. 1 (primavera de 2002), pp. 79-94.
16. Marc Miller, "Great Expectations: Is Your HRIS Meeting Them?", *HR Focus* 75, Núm. 4 (abril de 1998), pp. 1-3. Vea, también, Vicki Gerson, "Provident Bank Automates Benefits Administration: Web-Based Offering from Benelogic Cuts Employee Benefits Enrollment Costs", *Bank Systems + Technology*, septiembre de 2003, vol. 40, Núm. 9, p. 19.
17. *Ibid*., p. 2. Vea, también, Ali Velshi, "Human Resources Information", *The Americas Intelligence Wire*, 11 de febrero de 2004.
18. Jac Fitz-enz, "Top Ten Calculations for Your HRIS", *HR Focus* 75, Núm. 4 (abril de 1998), p. 3.

19. Linda Stroh, "Integrated HR Systems", p. 16.
20. Samuel Greengard, "Client/Server: HR's Helping Hand?", *Personnel Journal*, mayo de 1996, p. 92.
21. Stephanie Wilkinson, "Hire and Higher: Client/Server and Web-Based Systems Raise the Stakes for Solving HR Headaches", *PC Week*, 8 de julio de 1996, pp. 45-47.
22. Mary Mink, "Software Eases HR Tasks", *Credit Union Executive* Núm. 6 (noviembre-diciembre de 1996), p. 35. Vea, también, Janet Wiscombe, "Using Technology to Cut Costs", *Workforce*, septiembre de 2001, pp. 46-51, y "PILAT NAI Expands Its World-Class Talent Management Offerings with Web-Based Strategic Staffing Solutions", *Internet Wire*, 26 de enero de 2004.
23. Ibid. Vea, también, "Technology Trends 2002", *Workforce*, noviembre de 2001, pp. 55-58; Christina Blank y Michael G. A. R. R. Y., "Managing Smart: To Improve Hiring and Managing of In-Store Employees and to Reduce Paperwork, Retailers Are Turning to a Host of New Applications", Supermarket News, 3 de mayo de 2004, p. 149, y "How Chiron Corp. Updated an Old Human Resource Information System", Human Resource Department Management Report, mayo de 2003, p. 15.
24. "HR Execs Trade Notes on Human Resource Information Systems", p. 2.
25. *Ibid*., p. 1.
26. Victor Haines y Andre Petit, "Conditions for Successful Human Resource Information Systems", *Human Resource Management* 36, Núm. 2 (verano de 1997), pp. 261-276; vea, también "Five Critical "-tions" Help You Select New or Replacement HRIS", Human Department Management Report, agosto de 2003, p. 1.
27. James Schultz, "Avoid the DDTS of HRIS Implementation", *HR Magazine* 42, Núm. 5 (mayo de 1997), pp. 37-41. Vea, también, Bill Roberts, "The New HRIS: Good Deal or $6 Million Paperweight?", *HR Magazine* 43, Núm. 3, (febrero de 1998), p. 40.
28. Tony Berardine, "Human Resource Information Systems Improve Management Decision Making", *Canadian Manager* 22, Núm. 4 (invierno de 1997), pp. 17-19. Vea, también, MaryAnn Hammers, "HR in a Time of Caution: Recharging Your HRMS", *Workforce*, septiembre de 2002, p. 38.
29. Jim Meade, "Below Cost Alternative to the Traditional HRIS: Best Imperative HRMS Offers Great Value", *HR Magazine* 43, Núm. 9 (agosto de 1998), pp. 37-40. Observe que un número cada vez mayor de SIRH dependen de los llamados sistemas de clientes/servidor. Para mayor información vea, por ejemplo, Eric Baker, "Do You Need a Client/Server System?", *HR Magazine*, febrero de 1997, pp. 37-43.
30. Frank Kuzmits, "Communicating Benefits: A Double Click Away", *Compensation and Benefits Review*, septiembre-octubre de 1998, pp. 60-64.
31. Samuel Greengard, "Increase the Value of Your Intranet", *Workforce*, marzo de 1997, pp. 88-94; Samuel Greengard, "Achieving Greater Intranet Efficiency", *Workforce,* septiembre de 1998, pp.71-77.

APÉNDICE DE CASOS EN VIDEO PARTE 1

Video 1: Introducción a la administración de recursos humanos y administración estratégica de recursos humanos

Título del video: Showtime

Showtime Networks opera redes de cable y canales de cable de pago por evento en todo el territorio de Estados Unidos y en otros países. Como muestra este video, su departamento de RH respalda la estrategia corporativa al ayudar a determinar el tipo de empleados que necesita para mantener su alto desempeño y después para proporcionar a la empresa y a sus empleados las actividades de RH requeridas para hacer su trabajo. Por ejemplo, usted verá que Showtime suministra muchos programas de desarrollo y capacitación, así como actividades para el desarrollo personal, incluyendo programas de tutoría y actividades dirigidas al desarrollo de carrera. El proceso de administración del desempeño de la compañía (que los empleados ayudaron a crear) se enfoca específicamente en las actividades y los resultados laborales que ayudan al logro de las metas departamentales y corporativas. En este video, Matthew, el director general de la empresa, destaca que es esencial utilizar al departamento de recursos humanos como un socio estratégico. Después, el video ofrece un resumen de las funciones básicas de la administración de recursos humanos.

Preguntas de discusión

1. ¿Cuáles evidencias concretas observa usted en este video de la ayuda que el departamento de RH de Showtime presta a la empresa para que alcance sus metas estratégicas?
2. ¿Cuáles funciones específicas de RH se mencionan en el video, al menos de manera incidental?
3. ¿Por qué cree que la gerencia de Showtime hace tanto hincapié en temas de desarrollo personal y de la calidad del trabajo mediante políticas de puertas abiertas, programas de tutoría y el hecho de permitir que los empleados intercambien trabajo?

Video 2: Administración de la igualdad de oportunidades y de la diversidad

Título del video: IQ Solutions

IQ Solutions proporciona servicios de sistemas para el cuidado de la salud y afirma que uno de sus objetivos es disminuir la desigualdad que, según la empresa, existe en el sistema de salud estadounidense. La compañía utiliza su muy diversa base de empleados para mejorar el servicio y atraer una base de clientes más amplia. Los empleados de IQ Solutions trabajan juntos en equipos para alcanzar las metas de la firma. Como se ve en este video, la propia organización es muy diversa: por ejemplo, los empleados hablan aproximadamente 18 idiomas. La compañía aprovecha tal diversidad de muchas formas. Por ejemplo, permite que sus trabajadores compartan sus días festivos, únicos de sus grupos étnicos, y ofrece una capacitación especial, así como otras prestaciones que apoyan la diversidad.

Preguntas de discusión

1. ¿Cuánto contribuye la administración de la diversidad a que IQ Solutions alcance sus metas estratégicas?
2. Basado en lo que leyó en esta parte del libro, ¿cuáles programas de administración de la diversidad puede identificar en IQ Solutions?

Capítulo 4

Análisis de puestos

Cuando Daimler-Chrysler abrió su planta de montaje en Arkansas, sus gerentes enfrentaron un dilema. No podían contratar, capacitar ni pagar a los empleados de la planta, a menos que supieran qué se suponía debía hacer cada trabajador; de hecho, necesitaban una lista de tareas de puestos, es decir, una "descripción de puestos". Pero en esta planta, equipos autoadministrados de empleados armarían los vehículos, por lo que posiblemente sus puestos y tareas cambiarían a diario. ¿Cómo se hace una lista de obligaciones de puestos cuando las tareas son un objetivo en movimiento? •

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Exponer la naturaleza del análisis de puestos; qué es y cómo se utiliza.
2. Emplear por lo menos tres métodos para reunir información sobre el análisis de puestos, incluyendo las entrevistas, los cuestionarios y la observación.
3. Redactar descripciones de puestos, incluyendo resúmenes y funciones de puestos, por medio de Internet y de métodos tradicionales.
4. Redactar especificaciones de puestos, con el uso de Internet y de su criterio.
5. Explicar el análisis de puestos en un mundo "desempleado", considerando su significado y la manera en que se hace en la práctica.

El principal objetivo de este capítulo es mostrarle cómo se hace el análisis de un puesto y cómo se redactan las descripciones del mismo. Veremos que el análisis de puestos se realiza para determinar de manera detallada en qué consisten el empleo y el tipo de persona que la empresa debe contratar para cubrirlo. Se estudiarán varias técnicas para analizar puestos, así como la forma de utilizar Internet y métodos más tradicionales para diseñar descripciones y especificaciones de puestos. En el siguiente capítulo, "Planeación y reclutamiento de personal", se revisarán los métodos que los gerentes utilizan para encontrar los empleados que requieren.

LOS FUNDAMENTOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

1 Exponer la naturaleza del análisis de puestos; qué es y cómo se utiliza.

análisis de puestos Procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe de contratar para ocuparlo.

descripción de puesto Lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es resultado del análisis del puesto.

especificaciones de puesto Lista de los "requisitos humanos" para un puesto, es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad, etcétera. Es otro de los productos del análisis del puesto.

Las organizaciones consisten de puestos que deben ser ocupados por personas. El **análisis de puestos** es el procedimiento para determinar las obligaciones de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos.[1] El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar las **descripciones de los puestos** (una lista de tareas) y las **especificaciones del puesto** (una lista del tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo).

Generalmente el supervisor o especialista de recursos humanos reúne uno o más de los siguientes tipos de información a través del análisis de puestos:

- ***Actividades laborales*.** Primero recaba la información acerca de las actividades del puesto actual, como limpiar, vender, enseñar o pintar. Esta lista también indicaría cómo, por qué y cuándo se desempeñará cada actividad.
- ***Conductas humanas*.** El especialista también habrá de reunir información sobre las conductas humanas, como percibir, comunicar, decidir y redactar. En tal caso se incluirían datos acerca de las exigencias del trabajo, como levantar cargas pesadas o caminar largas distancias.
- ***Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares de trabajo*.** Esta categoría reúne información referente a las herramientas utilizadas, los materiales procesados, los conocimientos manejados o aplicados (como finanzas o derecho) y los servicios prestados (como asesoría o reparación).
- ***Estándares de desempeño*.** Es probable que el patrón también quiera reunir información sobre los estándares de desempeño del puesto (por ejemplo, en términos de la cantidad o los niveles de calidad para cada tarea). La gerencia utilizará tales estándares para evaluar a los empleados.
- ***Contexto del puesto*.** Incluye información respecto a cuestiones como las condiciones físicas para trabajar, el horario laboral y el contexto social y organizacional; por ejemplo, la cantidad de personas con las que el empleado interactuará normalmente. También se podría anotar información relativa a los incentivos.
- ***Requisitos humanos*.** Se refiere a la información acerca de los requisitos humanos para el puesto, como los conocimientos o las habilidades relacionadas con el trabajo (estudios, capacitación, experiencia laboral) y los atributos personales necesarios (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses).

Usos de la información del análisis de puestos

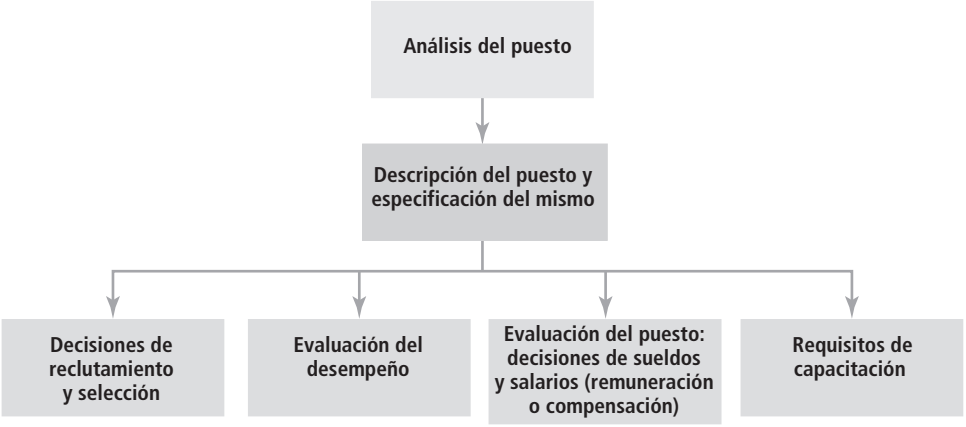
Como se resume en la figura 4-1, los patrones utilizan la información del análisis de puestos para respaldar varias actividades de la administración de recursos humanos.

Reclutamiento y selección El análisis de puestos proporciona información acerca de lo que entraña el puesto y las características humanas que se requieren para realizar esas actividades. Dicha información, a través de la descripción y la especificación del puesto, ayuda a los gerentes a decidir el tipo de personas que se reclutarán y contratarán.

Remuneración o compensación La información del análisis de los puestos es indispensable para estimar el valor de cada posición y la remuneración correspondiente. La remuneración o compensación (como el salario y los bonos) en general depende de aspectos como el grado de estudios y habilidades requeridos para el puesto, las amenazas para la seguridad, el grado de responsabilidad, etcétera; esto es, todos los factores que se pueden evaluar por medio del análisis de puestos. Asimismo, muchos patrones agrupan los puestos en categorías (por ejemplo, secretarias III y IV). El análisis de puestos proporciona la información que sirve para determinar el valor relativo de cada puesto y, por lo tanto, la categoría a la que corresponde.

FIGURA 4-1

Usos de la información del análisis de puestos



Capacitación La descripción del puesto enumera las obligaciones específicas y las habilidades requeridas para el trabajo; por lo tanto, la capacitación necesaria.

Evaluación del desempeño La evaluación del desempeño compara la actuación real de cada empleado con los estándares para su desempeño. Para hacerlo es necesario conocer las obligaciones y los estándares del puesto; para ello, los gerentes utilizan el análisis de puestos.

Descubrimiento de obligaciones no asignadas El análisis de puestos también sirve para identificar obligaciones no asignadas. Por ejemplo, el gerente de producción de la empresa afirma ser responsable de una docena o más de actividades, como la programación de la producción y la compra de materia prima. Sin embargo, no hay referencia sobre la administración de los inventarios de la materia prima. En un estudio posterior descubre que ningún otro empleado de manufactura es responsable de dicha tarea. El gerente sabe, debido a la revisión de otros puestos como ése, que alguien debe encargarse de administrar el inventario, por lo que descubre una obligación esencial no asignada gracias al análisis de puestos.

Cumplimiento de la igualdad de oportunidades en el empleo El análisis de puestos también juega un papel muy importante en el cumplimiento de la igualdad de oportunidades. Los *Lineamientos Uniformes para la Selección de Empleados* de las oficinas federales de Estados Unidos estipulan que el análisis de puestos es un paso crucial para la validación de las principales actividades de recursos humanos.[2] Por ejemplo, para obedecer la Ley de Estadounidenses Discapacitados, los patrones habrán de conocer las funciones esenciales de cada puesto, lo que a la vez requiere de un análisis de puestos.

Pasos del análisis de puestos

El análisis de puestos debe seguir los siguientes seis pasos:

Paso 1: Decida cómo utilizará la información, pues esto determinará cuáles datos debe recabar y cómo hacerlo. Algunas técnicas para recolección de datos, –como entrevistar al empleado y preguntarle qué actividades implica el trabajo– son buenas para redactar descripciones de puestos y para seleccionar a los empleados para el mismo. Otras técnicas, como el cuestionario para el análisis del puesto, que se describe más adelante, no proporcionan información cualitativa para las descripciones de los puestos, más bien producen rangos numéricos para cada posición, que se usan para comparar los puestos entre sí con propósitos de remuneración.

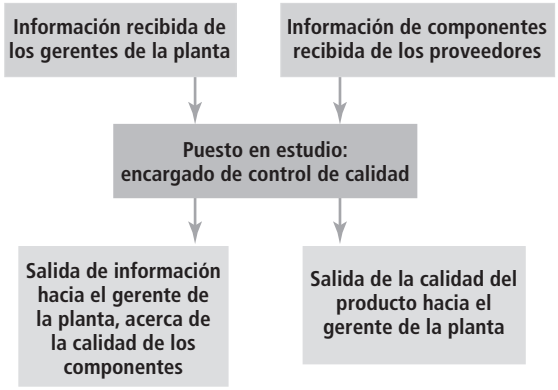
organigrama
Un diagrama que muestra la distribución del trabajo en toda la empresa, con los nombres de cada puesto y las líneas de interconexión que indican quién informa y se comunica con quién.

Paso 2: Revise la información básica importante como organigramas, gráficas de procesos y descripciones de puestos.[3] Los **organigramas** muestran la división del trabajo en toda la organización, la manera en que se relaciona el puesto en cuestión con otros puestos y dónde encaja dentro de toda la organización. El organigrama debe indicar el nombre de cada posición y, por medio de las líneas de interconexión, quién informa a quién y con quién habrá de comunicarse el empleado.

FIGURA 4-2

Gráfica de procesos para analizar el flujo de trabajo de un puesto

Fuente: Compensation Management: Rewarding Performance, de Richard J. Henderson. Reproducido con permiso de Pearson Education. Upper Saddle River, NJ.



gráfica de procesos
Gráfica que muestra el flujo de trabajo de un puesto en particular, desde la entrada de información hasta la obtención de los resultados.

Una **gráfica de procesos** ofrece un panorama más detallado del flujo del trabajo. En su forma más sencilla, una gráfica de procesos (como la que se observa en la figura 4-2) muestra el flujo de los insumos y los productos desde el puesto que se analiza. (En la figura 4-2, el encargado del control de calidad debe revisar los componentes que recibe de los proveedores, verificar que lleguen a los gerentes de la planta y proporcionarles información sobre la calidad de los componentes.) Por último, la descripción del puesto, si la hay, por lo general indica el punto de partida para elaborar una descripción revisada del puesto.

Paso 3: Seleccione puestos representativos. Es posible que sea necesario analizar muchos puestos similares. Por ejemplo, no se requiere analizar los puestos de 200 trabajadores de montaje, porque con una muestra de 10 es suficiente.

Paso 4: Analice el puesto reuniendo datos sobre actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados y las condiciones de trabajo, así como las características y habilidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo. En este paso utilice uno o varios de los métodos para el análisis de puestos que se explicarán más adelante en este mismo capítulo.

Paso 5: Verifique la información del análisis de puestos con el empleado que realiza el trabajo y con su supervisor inmediato; lo anterior le ayudará a confirmar que la información es correcta y está completa. Dicha revisión también servirá para que el empleado acepte los datos y las conclusiones del análisis del puesto, pues le brinda la oportunidad de revisar y modificar la descripción que usted ha hecho de sus actividades laborales.

Paso 6: Prepare una descripción y una especificación del puesto. Se trata de dos productos tangibles del análisis de puestos. La *descripción del puesto* (repetimos) es una declaración escrita que describe las actividades y las responsabilidades del puesto, así como algunas características importantes del mismo; entre ellas, las condiciones laborales y los peligros para la seguridad. La *especificación del puesto* resume las cualidades, los rasgos, las habilidades y los antecedentes personales que se requieren para desempeñar el trabajo. Puede ser un documento separado o en el mismo en que se presenta la descripción del puesto.

En algunas empresas el análisis de puestos sigue siendo un proceso tardado. Podrían requerirse varios días para entrevistar a cinco o seis empleados de muestra y a sus gerentes, así como para tratar de explicarles el proceso y la razón del análisis. Sin embargo, el mismo proceso ahora puede tomar de tres a cuatro horas; los pasos serían los siguientes: **1.** saludar a los participantes y hacer una breve introducción; **2.** explicar brevemente el proceso del análisis de puestos y los papeles que juega el participante en ese proceso; **3.** dedicar alrededor de 15 minutos para determinar el ámbito del puesto que se va a analizar, al llegar a un acuerdo sobre el resumen básico del puesto; **4.** identificar las áreas funcionales u obligaciones generales del puesto, como "administrativo" y "de supervisión"; **5.** identificar tareas dentro de cada área funcional, con el uso de un rotafolio o de un software de colaboración; **6.** imprimir la lista de tareas y pedirle al grupo que la firme.[4]

2 Emplear por lo menos tres métodos para reunir información sobre el análisis de puestos, incluyendo las entrevistas, los cuestionarios y la observación.

MÉTODOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Hay varias formas (entrevistas o cuestionarios, por ejemplo) para recabar información sobre las obligaciones, responsabilidades y actividades de un puesto. En esta sección estudiamos las más importantes. En la práctica es posible utilizar cualquiera o combinar varias. La regla básica consiste en usar las más adecuadas para sus propósitos. Así pues, una entrevista sería apropiada para crear la lista de obligaciones de un puesto y la descripción del mismo, mientras que el cuestionario para análisis de puestos, que es un instrumento más cuantitativo, serviría mejor para determinar el valor de cada puesto con propósitos de remuneración o compensación.

Algunos lineamientos para el análisis de puestos

Para cualquier situación, es importante tener en mente varios aspectos prácticos.

Primero: el análisis del puesto generalmente implica un esfuerzo conjunto por parte de un especialista en recursos humanos, el trabajador y el supervisor del empleado. El especialista en recursos humanos (quizás el gerente de recursos humanos, un analista de puestos o un consultor) podría observar y analizar el puesto, para después elaborar una descripción y una especificación del mismo. Con frecuencia el supervisor y el trabajador responden cuestionarios con listas de obligaciones y actividades del subordinado. Luego, el supervisor y el trabajador pueden revisar y verificar la conclusión del analista de puestos y respecto a las actividades y obligaciones laborales.

Segundo: un análisis de puestos casi siempre requiere que se recabe información de varias personas familiarizadas con la posición (llamadas "expertos en la materia"), como los propios trabajadores y sus supervisores, utilizando cuestionarios y entrevistas, cuando, por ejemplo, la información de estas personas no es suficiente.

Tercero: si algunos empleados realizan el mismo trabajo (como ocurre, por ejemplo, en los puestos de "programador", "ensamblador" o "dependiente"), la información para el análisis de puestos se reúne de varios de ellos, pertenecientes a diferentes departamentos, y luego se promedian los resultados para determinar el tiempo que un empleado estándar en ese puesto dedica a cada tarea. Es importante advertir la probabilidad de que los empleados que tienen un puesto con el mismo nombre, pero que trabajan en diferentes departamentos, experimenten presiones muy diferentes. Por lo tanto, el simple hecho de sumar y promediar la cantidad de tiempo que, digamos, los reclutadores del departamento de ingeniería y de la planta de montaje requieren dedicar a "entrevistar candidatos" tal vez produzca resultados erróneos. Lo importante es entender el contexto departamental del puesto: la forma en que un individuo con un puesto particular divide su tiempo no es necesariamente la misma en todos los departamentos.

Es útil dedicar varios minutos para explicar el proceso que se está siguiendo, antes de reunir información para el análisis de puestos.

Cuarto: uno se debe asegurar de que las preguntas y las encuestas sean claras y comprensibles para los encuestados.

Quinto: de ser posible, se debe observar y cuestionar a los entrevistados al inicio del proceso del análisis de puestos para descubrir cualquier problema, mientras aún hay tiempo para corregir el procedimiento (por ejemplo, las preguntas) que se está utilizando.

Los métodos más populares para reunir datos del análisis de puestos son las entrevistas, los cuestionarios, las observaciones y los diarios o bitácoras. Todos proporcionan información realista sobre lo que en realidad hacen los empleados; además, los gerentes los utilizan para elaborar descripciones y especificaciones de puestos.

Las entrevistas

Las entrevistas son métodos populares para obtener información acerca de los puestos. Hay un amplio rango de tipos deentrevistas,

que van desde las no estructuradas ("cuénteme acerca de su trabajo"), hasta las muy estructuradas, en las que el analista de puestos utiliza cuestionarios detallados para plantear las preguntas.

Los gerentes pueden realizar entrevistas individuales con cada empleado, o grupales o con conjuntos de empleados que tienen el mismo puesto, así como entrevistas con uno o varios supervisores que conocen las labores del puesto. Las entrevistas grupales se usan cuando un gran número de empleados desempeñan actividades similares o idénticas, porque es una forma rápida y poco costosa de reunir información. Por regla general, el supervisor inmediato de los trabajadores asiste a la sesión grupal; si no es posible, se entrevista al supervisor por separado para conocer su perspectiva sobre las obligaciones y responsabilidades del puesto.

Sin importar el tipo de entrevista que utilice, usted necesita asegurarse de que el entrevistado entienda muy bien el motivo de la misma, pues hay cierta tendencia a considerar las entrevistas, correcta o incorrectamente, como "evaluaciones de la eficiencia". Si los entrevistados lo piensan, es probable que no estén dispuestos a describir sus puestos con precisión.

Ventajas y desventajas Es probable que la entrevista sea el método más utilizado para identificar las obligaciones y responsabilidades de un puesto, lo cual refleja sus ventajas. Se trata de un método rápido y sencillo para reunir información, incluyendo datos que no podrían aparecer nunca de forma escrita. Un entrevistador hábil descubriría actividades importantes que sólo se presentan de manera ocasional o contactos informales que no serían evidentes en el organigrama. La entrevista también brinda la oportunidad de explicar la necesidad y las funciones del análisis de puestos, en tanto el empleado lograría desahogar frustraciones que de otra manera pasarían desapercibidas para la administración.

El principal problema es la distorsión de información, ya sea debido a la falsificación franca o a malos entendidos.[5] A menudo el análisis de puestos es el preludio para un cambio del salario que se paga por ese trabajo. Por lo tanto, a veces los empleados consideran, de forma legítima, que la entrevista es un tipo de "evaluación de la eficiencia" que tal vez afecte su salario. Por lo cual podrían exagerar ciertas responsabilidades y al mismo tiempo restar importancia a otras. En un estudio, los investigadores enlistaron posibles obligaciones de puestos, ya sea como sencillos enunciados de tareas ("anotar los mensajes telefónicos y otra información de rutina") o como enunciados de habilidades ("la habilidad para anotar los mensajes telefónicos y otra información de rutina"). Los entrevistados eran más propensos a incluir las versiones basadas en habilidades que las que incluían enunciados sencillos. Es común que la gente tienda a exagerar la importancia de su trabajo cuando se ve obligada a incluir sus habilidades, lo cual hace para impresionar a los demás.[6] La obtención de información válida puede ser un proceso lento, pero el analista prudente se basa en múltiples fuentes.

Preguntas típicas A pesar de sus desventajas, las entrevistas se usan mucho. Algunas preguntas típicas son:

¿Cuál es el puesto desempeñado?

¿Cuáles son las principales obligaciones de su puesto? ¿Qué es lo que hace exactamente?

¿En cuáles lugares trabaja?

¿Cuáles son los requisitos de estudios, experiencia, habilidades, [y en su caso] certificación y licencias?

¿En cuáles actividades participa?

¿Cuáles son las responsabilidades y obligaciones del puesto?

¿Cuáles son las responsabilidades y los estándares de desempeño que tipifican su trabajo?

¿Cuáles son sus responsabilidades? ¿Qué condiciones ambientales y laborales implican?

¿Cuáles son las exigencias físicas del puesto? ¿Las exigencias emocionales y mentales?

¿Cuáles son las condiciones de salud y seguridad?

¿Está expuesto a algún peligro y a condiciones laborales poco comunes?

Entrevistas estructuradas Muchos entrevistadores siguen formularios o cuestionarios estructurados. En la figura 4-3 (páginas 131 y 132) se presenta un ejemplo; en este caso, un cuestionario de análisis de un puesto.

FIGURA 4-3

Cuestionario para el análisis de puestos, usado para elaborar las descripciones de los mismos

Nota: Use un cuestionario como éste para entrevistar a las personas que ocupan un puesto o pídales que lo respondan.

Fuente: www.hr.blr.com. Reproducido con permiso del editor de Business and Legal Reports, Inc., Old Saybrook, CT © 2004.

Hoja de información para análisis de puesto

Nombre del puesto_____ **Fecha** _____
Código del puesto_____ **Departamento** _____
Nombre del puesto superior _____
Horas de trabajo _____ **A.M. a** _____ **P.M.**
Nombre del analista del puesto _____

1. **¿Cuál es el propósito general del puesto?**

_____

2. **Si el trabajador supervisa a otros,** enlistarlos de acuerdo con el nombre del puesto; si hay más de un empleado con el mismo puesto, después ponga el número en paréntesis.

_____

3. **Verifique las actividades** que forman parte de las obligaciones de supervisión del empleado.

❐ Capacitación
❐ Evaluación del desempeño
❐ Trabajo de inspección
❐ Elaboración de presupuestos
❐ Asesoría y/o consejo
❐ Otro (por favor especifique) _____

4. **Describa el tipo y grado de supervisión** que recibe el empleado.

_____

5. **OBLIGACIONES DEL PUESTO:** Describa brevemente QUÉ hace el empleado y, de ser posible, CÓMO lo hace. Incluya las obligaciones en las siguientes categorías:

a) obligaciones diarias (aquellas que se realizan habitualmente todos o casi todos los días)

_____

b) obligaciones periódicas (aquellas que se realizan semanal, mensual, trimestralmente o en otros intervalos regulares)

_____

c) obligaciones que se realizan en intervalos regulares

_____

6. ¿El empleado desempeña obligaciones que considera innecesarias? De ser así, descríbalas.

_____

7. ¿El empleado desempeña obligaciones que actualmente no están incluidas en la descripción del puesto? De ser así, descríbalas.

_____

8. **ESTUDIOS:** Marque el recuadro que indique los requisitos educativos para el puesto (no los antecedentes educativos del empleado).

❐ No se requiere educación formal
❐ Educación secundaria (o equivalente)
❐ Título de 4 años de estudios universitarios (o equivalente)
❐ Licencia profesional

Especifique: _____

❐ Título o trabajo de posgrado
❐ Título de 2 años de estudios universitarios (o equivalente)
❐ Título o trabajo de posgrado

Especifique: _____

FIGURA 4-3

(continuación)

9. **EXPERIENCIA:** Marque la experiencia necesaria para realizar el trabajo.

- ❒ Ninguna
- ❒ Menos de un mes
- ❒ De uno a seis meses
- ❒ De seis meses a un año
- ❒ De uno a tres años
- ❒ De tres a cinco años
- ❒ De cinco a diez años
- ❒ Más de diez años

10. **UBICACIÓN:** Marque la ubicación del trabajo y, en caso necesario o apropiado, haga una breve descripción.

- ❒ En el exterior
- ❒ En el interior
- ❒ Subterráneo
- ❒ Excavación
- ❒ En andamios
- ❒ Otro (especifique)

11. **CONDICIONES AMBIENTALES:** Marque cualquier situación desagradable para el puesto y después anote su frecuencia (rara vez, ocasionalmente, constantemente, etcétera).

- ❒ Suciedad
- ❒ Polvo
- ❒ Calor
- ❒ Frío
- ❒ Ruido
- ❒ Humo
- ❒ Olores
- ❒ Humedad
- ❒ Vibraciones
- ❒ Cambios súbitos de temperatura
- ❒ Oscuridad o poca iluminación
- ❒ Otro (especifique)

12. **SALUD Y SEGURIDAD:** Marque cualquier condición de salud y seguridad indeseable en la que el empleado deba trabajar y anote su frecuencia.

- ❒ Lugares elevados
- ❒ Riesgos mecánicos
- ❒ Explosivos
- ❒ Riesgos eléctricos
- ❒ Riesgos de incendio
- ❒ Radiación
- ❒ Otro (especifique)

13. **MÁQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPO Y AUXILIARES DE TRABAJO:** Describa brevemente las máquinas, las herramientas, el equipo y los auxiliares de trabajo que el empleado utiliza de manera habitual:

_____

14. ¿Se han establecido estándares de trabajo concretos (errores permitidos, tiempo necesario para una tarea específica, etcétera)? En caso afirmativo, ¿cuáles son?

_____

15. ¿El puesto requiere atributos personales (aptitudes especiales, características físicas, rasgos de personalidad, entre otros)?

_____

16. ¿Hay problemas excepcionales que el empleado podría esperar encontrar al realizar el trabajo en condiciones normales? De ser así, descríbalos.

_____

17. Describa la terminación exitosa y los resultados finales del trabajo.

_____

18. ¿Cuál es la gravedad de cometer un error en este puesto?
¿Qué o quién se ve afectado por los errores que comete el empleado?

_____

19. ¿A qué puesto puede ser ascendido el trabajador?

_____

[**Nota:** es evidente que esta forma suele utilizarse en un ambiente de manufactura, pero se puede adaptar con facilidad para diferentes tipos de puestos.]

Este cuestionario incluye una serie de preguntas detalladas acerca de aspectos como el propósito general del puesto, las responsabilidades de supervisión y las obligaciones, así como los estudios, la experiencia y las habilidades necesarias para el puesto. Desde luego, las listas estructuradas no sólo son para los entrevistadores: los analistas de puestos que reúnen información, al observar personalmente el trabajo o por medio de cuestionarios (dos métodos que se explican más adelante), también llegan a usar listas como las mencionadas.[7] En la figura 4-4 (páginas 134-136) se muestra un cuestionario que se responde en línea.

Lineamientos para las entrevistas Tenga en mente lo siguiente cuando realice una entrevista para el análisis de un puesto.

- ***Primero***: el analista de puestos y el supervisor deben trabajar en conjunto para identificar a los trabajadores que conocen mejor el puesto, pero de preferencia aquellos que serán los más objetivos para describir sus obligaciones y responsabilidades.
- ***Segundo***: establezca rápidamente una buena relación con el entrevistado. Indague su nombre, utilice un lenguaje sencillo, resuma brevemente el propósito de la entrevista y explique a la persona por qué fue elegida para la entrevista.
- ***Tercero***: utilice una guía o un cuestionario estructurados, que incluyan preguntas y cuenten con un espacio para las respuestas. Lo anterior le asegura con antelación la identificación de preguntas cruciales y que los entrevistadores (si hay más de uno) cubran todas las preguntas requeridas. (Sin embargo, también asegúrese de darle cierta libertad al trabajador para responder; además, plantee preguntas abiertas como: "¿Hay algo que no hayan cubierto nuestras preguntas?".)
- ***Cuarto***: cuando las tareas no se realizan de forma regular, por ejemplo cuando el trabajador no realiza las mismas actividades una vez y otra, muchas veces al día, pídale una lista de sus obligaciones en orden de importancia y según la frecuencia con la que las realiza. Lo anterior asegura que no pase por alto actividades importantes, pero que se realizan con poca frecuencia, como las obligaciones ocasionales de un enfermero de urgencias.
- ***Quinto***: cuando termine la entrevista, revise y verifique los datos. En específico, analice la información con el supervisor inmediato del trabajador y con el entrevistado.

Cuestionarios

Otra forma popular de obtener información para el análisis de puestos consiste en pedir a los empleados que respondan cuestionarios que describen las obligaciones y responsabilidades relacionadas con su puesto.

Aquí usted debe decidir qué tan estructurado será el cuestionario y cuáles preguntas se incluirán. Algunos cuestionarios son muy estructurados, por lo que el empleado recibe un inventario de, tal vez, cientos de obligaciones y tareas específicas (por ejemplo, "cortar y unir cables"), además de que se le pide que indique si realiza cada tarea y el tiempo que de manera normal le toma llevarla a cabo. En el otro extremo, los cuestionarios pueden ser abiertos; con ellos se le pide al empleado que simplemente "describa las principales obligaciones de su puesto".

En la práctica, el mejor cuestionario es aquel que está entre esos dos extremos. Como se ilustra en la figura 4-3, un cuestionario típico de análisis de puestos incluiría varias preguntas abiertas (por ejemplo, "describa el propósito general de su trabajo"), así como preguntas estructuradas (por ejemplo, la preparación académica requerida). La figura 4-4 es otro ejemplo.

Ya sean estructurados o no estructurados, los cuestionarios tienen ventajas y desventajas. Un cuestionario es un método rápido y eficiente para obtener información de un gran número de empleados; por ejemplo, es menos costoso que entrevistar a cientos de trabajadores. No obstante, elaborar y probar un cuestionario (quizás asegurarse de que los trabajadores entiendan las preguntas) puede ser costoso en tiempo y dinero.

Observación

La observación directa es especialmente útil cuando los puestos consisten sobre todo de actividades físicas observables (por ejemplo, un trabajador de la línea de montaje y un auxiliar de contabilidad). Por otro lado, la observación no es apropiada cuando el puesto conlleva una gran cantidad de actividad mental (abogado, ingeniero de diseño); tampoco es útil si el empleado

NEW COLLEGE OF FLORIDA
DESCRIPCIÓN DE PUESTO USPS & OPS

DATOS DESCRIPTIVOS ACTUALES		PARA SER LLENADO POR RH PARA ACCIÓN FINAL		Número de puesto:
		Nombre de clase aprobado:		Código de clase
1. Número de puesto:	2. Acción de clasificación solicitada: (__)Establecer puesto (__) Actualización (__) Cambio	Transacción:		Fecha de entrada en vigor:
3. Código de la clase	4. Nombre de la clase:	# ID de org:	Subvención	FTE	Plan de pago	Nivel de pago	Código de IOE-6	Código CBU
5. Departamento:	6. Director del departamento:							
7. Subvención:	8. Contrato:							
9. Ciudad: Sarasota	10. Condado: Sarasota	Firma del director de RH:			Fecha:			

AÑADA UNA HOJA, EN CASO NECESARIO, PARA DESCRIBIR ADECUADAMENTE EL PUESTO

En concordancia con la Ley de Estadounidenses Discapacitados (ADA), identifique las funciones esenciales del puesto que deben desempeñarse con o sin arreglos razonables. Las solicitudes de arreglos razonables para facilitar la ejecución de las funciones esenciales serán consideradas con cuidado. **Para la ADA, esas funciones son marginales únicamente para los individuos que son incapaces de desempeñarlas con o sin arreglos razonables, debido a que cubre una discapacidad.

11. Describa las funciones en términos de resultados en lugar del método utilizado o la forma en que se realiza normalmente un trabajo.

11a. Funciones esenciales del puesto:* (Indicar el % del tiempo para cada función. El % total debe sumar 100%.)

11b. Funciones marginales del puesto:

12. Enliste los nombres de las clases y los números de puesto de aquellos que están bajo la supervisión directa de este puesto.

13. Enliste las máquinas y el equipo que se utilizan regularmente, así como el porcentaje de tiempo dedicado a la operación de cada uno.

14. Describa el tipo y el detalle de las instrucciones que generalmente le da el supervisor inmediato al trabajador que ocupa este puesto.

14a. Horas de trabajo (incluyendo cualquier variación, cambio de turno, situación del turno y/o rotaciones):

14b. Horas totales por semana:

FIGURA 4-4 Ejemplo de la descripción de un puesto utilizado en línea

Fuente: www.ncf.edu/humanresources/documents/A&P%20Final.doc; revisado el 10 de mayo de 2007.

15. **Estudios/capacitación/experiencia:** En orden de importancia, describa los estudios, capacitación, experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas específicos que se requieren para este puesto. Observe que tales requisitos deben estar relacionados con las funciones esenciales y por lo menos ser iguales a las calificaciones mínimas establecidas en la especificación de clase oficial.

Calificaciones especializadas mínimas:

Calificaciones preferidas:

Conocimientos, habilidades y destrezas:

Habilidades de lenguaje:

Habilidades matemáticas:

Habilidades de razonamiento:

Habilidades de uso de computadoras

16. **Licencias y certificados requeridos, así como otros aspectos específicos requeridos por la ley**. Revise las declaraciones que aparecen abajo y marque las pertinentes.

17. **Otras características del puesto**. Describa los factores físicos, mentales y ambientales que son críticos para el desempeño satisfactorio de las funciones del puesto u otras características que no hayan sido descritas.

Exigencias físicas: las exigencias físicas que se describen aquí son representativas de las que debe cumplir un empleado para desempeñar con éxito las funciones esenciales de su puesto. Se pueden hacer arreglos razonables para permitir que los individuos con discapacidades realicen las funciones esenciales.

Ambiente laboral:

____ Este puesto requiere un examen físico posterior a la oferta de empleo	____ Este puesto requiere la verificación de los antecedentes penales	____ Este puesto requiere la toma de huellas digitales	____ Este puesto requiere una licencia, un certificado u otros requisitos especiales, como se especifica más adelante
____ Este puesto requiere una verificación de seguridad del proveedor de cuidados infantiles, tal como lo exigen las secciones 402.305 y 402.3055 de los estatutos de Florida	____ Este puesto es responsable de cubrir los requisitos de la sección 215.422 de los estatutos de Florida, enmendados, respecto a la aprobación y/o el procesamiento de facturas de proveedores y/o la distribución de garantías a los proveedores	____ Este puesto requiere de una licencia de manejo clasificada que sea apropiada para el tipo de vehículo operado, de acuerdo con la sección 332.60 de los estatutos de Florida.	____ Otro, como se especifica más adelante

FIGURA 4-4 (*continuación*)

Firmas

18. **Certifico que he revisado y que he recibido una copia de esta descripción de puesto para la posición a la que he sido asignado.**

_____ Nombre del empleado _____ Firma _____ Fecha

19. **Certifico que las declaraciones anteriores, según mi leal entender y saber, describen con precisión el puesto. Comprendo que la falsificación intencional de este documento viola los estatutos estatales y puede resultar en una acción disciplinaria o en un juicio legal.**

_____ Nombre del supervisor inmediato _____ Nombre de clase Firma _____ Firma _____ Fecha

20. **Autoridad revisora:**

_____ Nombre y nombre de clase _____ Firma _____ Fecha

21. **SOLICITUD PARA ACCIÓN DE CLASIFICACIÓN**

Llene esta sección si solicita uno o varios de los tipos de acciones descritas; verifique todas las acciones pertinentes.

___Nuevo puesto _____Cambio de clase _____Cambio de subvención _____Cambio de FTE _____Cambio de nivel de pago

___Cambio de unidad organizacional _____Nombre de clase propuesto _____FTE _____Cuenta # _____Nivel de pago

FIGURA 4-4 (*continuación*)

participa sólo ocasionalmente en actividades importantes, como la enfermera que maneja urgencias. Además, la *reactividad*, es decir, los cambios en la conducta habitual del trabajador debido a que es observado, también puede representar un problema.

A menudo los gerentes utilizan la observación directa y la entrevista en conjunto. Un método consiste en observar al trabajador en el puesto durante un ciclo completo de trabajo. (El *ciclo* es el tiempo que se requiere para completar el trabajo; podría ser de un minuto para un trabajador de una línea de montaje, o una hora, un día o más para trabajos complejos). Aquí se toma nota de todas las actividades del puesto. Luego, una vez que se ha acumulado la mayor cantidad de información posible, es necesario entrevistar al trabajador, al cual se le pide que explique los puntos que aún no están claros, así como alguna otra actividad que desempeña y que no se haya observado. También se puede observar y entrevistar al mismo tiempo, mientras el trabajador desempeña su labor.

Diarios y bitácoras de los participantes

diarios o bitácoras
Listas diarias que hacen los trabajadores de cada actividad que realizan, así como del tiempo que se tardan en cada una.

Otro método consiste en pedir a los trabajadores que lleven un **diario o** una **bitácora** de lo que hacen durante el día. El empleado registra por escrito cada una de las actividades que realiza (así como el tiempo que tarda). Lo anterior proporciona un panorama muy completo del puesto, en especial si se complementa posteriormente con entrevistas con el trabajador y su supervisor. Desde luego, es probable que el empleado trate de exagerar algunas actividades y restar importancia a otras. Sin embargo, el carácter cronológico y detallado de la bitácora lo compensa.

Los diarios y las bitácoras también aprovechan la alta tecnología. Algunas empresas proporcionan a los empleados dictáfonos de bolsillo y localizadores. Luego, en momentos aleatorios durante el día, les envían un mensaje y los trabajadores dictan lo que están haciendo en ese momento. Este método evita un inconveniente del método tradicional del diario o la bitácora: confiar en que los trabajadores recordarán lo que hicieron varias horas antes, cuando llenan la bitácora al término de su jornada.

Técnicas para el análisis cuantitativo de puestos

Los métodos cualitativos, como las entrevistas y los cuestionarios, no siempre son apropiados. Por ejemplo, si el objetivo es comparar puestos para determinar salarios, tal vez sea necesario decir que "el puesto A es doblemente difícil que el puesto B, de modo que debe asignarse el doble del pago". Para hacerlo es útil asignar valores cuantitativos a cada puesto. El cuestionario para el análisis de puestos y el método del Departamento del Trabajo de Estados Unidos son técnicas muy utilizadas.

cuestionario para el análisis de puestos (CAP)
Cuestionario que se usa para reunir datos cuantificables de las obligaciones y responsabilidades de diversos puestos.

Cuestionario para el análisis de puestos El **cuestionario para el análisis de puestos (CAP)** es un cuestionario muy estructurado.[8] Incluye 194 reactivos, cada uno de los cuales (como los "materiales escritos") representa un elemento básico que puede o no tener un papel importante en el puesto. El analista de puestos decide si cada reactivo es relevante y la magnitud de su importancia. Por ejemplo, en la figura 4-5, el aspecto de "materiales escritos" recibió cuatro puntos, lo que indica que estos materiales (como libros, informes y notas de oficina) tienen una función considerable en este puesto. El analista puede aplicarlo en línea (vea www.paq.com).

La ventaja del CAP es que produce una calificación o un perfil cuantitativo de un puesto; este último en términos de sus calificaciones obtenidas en cinco actividades laborales básicas: **1.** tener responsabilidades de toma de decisiones, de comunicaciones o sociales; **2.** desempeñar tareas que requieran habilidades; **3.** desarrollar actividad física; **4.** operar vehículos o equipo, y **5.** procesar información. Por lo tanto, la principal ventaja del CAP es que clasifica los puestos. En otras palabras, le permite asignar una calificación cuantitativa a cada puesto, basada en sus características respecto a la toma de decisiones, las tareas que requieren habilidades, la actividad física, la operación de vehículos o equipo y el procesamiento de información. Por consiguiente, los resultados del CAP se pueden emplear para comparar un puesto con otro[9] con la finalidad de luego asignar niveles de sueldos para cada uno.[10]

procedimiento del análisis de puestos del Departamento del Trabajo de Estados Unidos
Método estandarizado por medio del cual se pueden evaluar, clasificar y comparar cuantitativamente distintos puestos, basado en datos, personas y cosas.

Procedimiento del Departamento del Trabajo El **procedimiento de análisis del Departamento del Trabajo de Estados Unidos** también ofrece un método estandarizado para evaluar, clasificar y comparar cuantitativamente diferentes puestos. La base de este tipo de análisis consiste en calificar datos, personas y cuestiones relacionadas con cada puesto.

El método funciona de la siguiente manera: como se muestra en la tabla 4-1, se utiliza un conjunto de actividades básicas estándar, llamadas *funciones del trabajador*, para describir lo que un empleado logra hacer en relación con datos, personas y cosas. Por ejemplo, respecto a los datos, las funciones básicas incluyen resumir, coordinar y copiar. Respecto a las personas: aconsejar, negociar y supervisar. Las funciones básicas respecto a las cosas: manipular, atender y manejar.

Observe también que cada función del trabajador tiene un nivel de importancia. Así pues, "coordinar" tiene 1, mientras que "copiar" recibe un 5. Por ejemplo, si se analizaran los puestos de un recepcionista u oficinista, el trabajo se clasificaría con 5, 6, 7, que representarían copiar datos, hablar y comunicarse con personas y manejar cosas. Por otro lado, un ayudante de psiquiatra en un hospital recibiría 1, 7, 5, respecto a datos, personas y cosas. En la práctica, cada una de las tareas desempeñadas por el trabajador se analizaría en función de datos, personas y cosas. La combinación más alta (4, 6, 5) se usaría para identificar el puesto, dado que se trata del nivel más alto al que un empleado en esa posición aspiraría.

Como se ilustra en la figura 4-6, el resumen mostrado por el procedimiento del Departamento del Trabajo contiene varios tipos de información. El nombre del puesto, en este caso mezclador de masa de una panadería, aparece primero. También se anotan la industria correspondiente al trabajo y el código de clasificación industrial de la empresa. Se incluye un resumen del puesto en una o dos frases, así como las calificaciones de las funciones del trabajador en relación con los datos, las personas y las cosas (en este caso 5, 6, 2). Estos números indican que, en términos del grado de dificultad, un mezclador de masa copia datos, habla y se comunica con señales con personas, así como que opera y controla cosas. Por último, el resumen especifica los requisitos humanos para el puesto; por ejemplo, en términos del tiempo de capacitación requerido, las aptitudes y el temperamento. Como se ve, cada puesto acaba con una calificación numérica (como 5, 6, 2). De esta forma, es posible agrupar (y asignar el mismo salario) a todos los puestos con calificaciones similares, incluso para trabajos muy diferentes, como el de mezclador de masa y el de asistente de mecánico.

FIGURA 4-5

Fragmento de una página contestada del cuestionario para análisis de puestos

Los 194 elementos del CAP están agrupados en seis dimensiones. Aquí se muestran 11 de las preguntas o elementos de "información recibida". Otras páginas del CAP contienen preguntas sobre procesos mentales, resultados laborales, relaciones con otros, contexto del puesto y otras características del mismo.

Información recibida

1 Información recibida

1.1 Fuentes de información del puesto

Califique cada uno de los siguientes reactivos en términos del grado en que los usa el trabajador como fuente de información para desempeñar su trabajo.

	Grado de uso (U)
NA	No aplica
1	Nominal/poco frecuente
2	Ocasional
3	Moderado
4	Considerable
5	Muy importante

1.1.1 Fuentes visuales de información del puesto

1	4	Materiales escritos (libros, informes, notas de oficina, artículos, instrucciones para el trabajo, letreros, etcétera)
2	2	Materiales cuantitativos (materiales que se refieren a cantidades, como gráficas, cuentas, especificaciones, tabla de números, entre otros)
3	1	Materiales pictóricos (ilustraciones o imágenes similares que se usan como fuentes de información; por ejemplo, dibujos, planos, diagramas, mapas, calcas, películas fotográficas, películas de rayos X, películas de televisión, etcétera)
4	1	Modelos/dispositivos relacionados (plantillas, esténciles, modelos y otros, que se utilizan como *fuentes* de información cuando se observan durante su uso; aquí *no* se incluyen los materiales descritos en el punto 3)
5	2	Desplegados visuales (carátulas, calibres, señales luminosas, radares, velocímetros, relojes, etcétera)
6	5	Aparatos de medición (reglas, calibradores, medidores de presión de neumáticos, básculas, lengüetas calibradoras, pipetas, termómetros, transportadores, etcétera, utilizados para obtener información visual de medidas físicas; aquí *no* se incluyen los dispositivos descritos en el punto 5)
7	4	Dispositivos mecánicos (herramientas, equipo, maquinaria y otros dispositivos mecánicos que son *fuentes* de información cuando se observan durante su uso u operación)
8	3	Materiales en proceso (partes, material, objetos, etcétera, que son *fuentes* de información cuando se modifican, trabajan o procesan de otra manera, como mezclar masa para pan, girar una pieza en un torno, cortar una tela y poner suela a un zapato, entre otros)
9	4	Materiales que *no* están en proceso (partes, materiales, objetos, etcétera, que no están en proceso de ser cambiados ni modificados, así como que son *fuentes* de información cuando se inspeccionan, manejan, empacan, distribuyen, seleccionan, etcétera, como bienes o materiales en inventarios, almacenes o canales de distribución, bienes sujetos a inspección, entre otros)
10	3	Elementos de la naturaleza (terrenos, campos, muestras geológicas, vegetación, formación de nubes y otros elementos que son observados o inspeccionados para obtener información)
11	2	Elementos del entorno hechos por el hombre (estructuras, edificios, presas, carreteras, puentes, muelles, ferrocarriles y otros aspectos de los entornos interior o exterior alterados o "hechos por el hombre", que se observan o inspeccionan para obtener información de puestos; aquí no se consideran equipos, maquinarias, etcétera, que un individuo utiliza en su trabajo, pues están cubiertos en el punto 7)

análisis funcional de puestos
Método para clasificar los puestos, parecido al del Departamento del Trabajo, pero que además toma en cuenta el grado en que se requieren instrucciones, razonamiento, juicio y habilidades matemáticas y verbales para realizar las tareas del puesto.

Otra técnica, el **análisis funcional de puestos**, es similar al método del Departamento del Trabajo, que no sólo califica el puesto en relación con datos, personas y cosas, también respecto al grado en que se requieren instrucciones específicas para desempeñar la tarea, así como el grado en que se necesita del razonamiento y del juicio, lo mismo que de habilidades matemáticas o verbales y del lenguaje.

TABLA 4-1 Funciones básicas de un trabajador según el Departamento del Trabajo de EU

	Datos	Personas	Cosas
Actividades básicas	0 Sintetizar	0 Asesorar	0 Montar
	1 Coordinar	1 Negociar	1 Trabajar con precisión
	2 Analizar	2 Instruir	2 Operar/controlar
	3 Recopilar	3 Supervisar	3 Conducir/operar
	4 Calcular	4 Entretener	4 Manipular
	5 Copiar	5 Persuadir	5 Atender
	6 Comparar	6 Hablar/dar indicaciones	6 Alimentar y sacar
		7 Servir	7 Manejar
		8 Seguir instrucciones/ayudar	

Nota: Determine la "calificación" del puesto del empleado respecto a los datos, las personas y las cosas, al observar su trabajo y al determinar, en cada una de las tres categorías, cuáles son las funciones básicas que ejemplifican el puesto. En cada columna, "0" equivale a mucho, mientras "6", "8" y "7" corresponden a poco.

FIGURA 4-6

Muestra de un informe basado en la técnica de análisis de puestos del Departamento del Trabajo de EU

Inventario del análisis del puesto

1. Nombre establecido del puesto: MEZCLADOR DE MASA
2. Asignación industrial: (productos de panadería)
3. Código(s) y denominación(es) SIC: 2051 pan y otros productos de panadería

4. RESUMEN DEL PUESTO:
Opera máquina mezcladora para mezclar ingredientes de masas puras y esponjadas (con levadura), de acuerdo con las fórmulas establecidas; dirige a otros trabajadores para fermentar la masa, y la enrolla y corta en pedazos con un cortador manual.

5. CALIFICACIONES DEL TRABAJO REALIZADO:

	D	P	(T)
Funciones del trabajador	Datos	Personas	Cosas
	5	6	2

Campo de trabajo: cocina, preparación de alimentos

6. CALIFICACIÓN DE LOS RASGOS DEL TRABAJADOR (debe ser contestado por el analista):
Tiempo requerido de capacitación
Aptitudes
Temperamentos
Intereses
Exigencias físicas
Condiciones del entorno

Es probable que descubra que muchas empresas aún utilizan el método de análisis funcional de puestos y el método del Departamento del Trabajo. No obstante, los analistas de puestos están empleando otros enfoques, incluyendo las iniciativas O*NET en línea del gobierno estadounidense, que estudiaremos a continuación.

Análisis de puestos por Internet

La mayoría de los métodos de análisis de puestos tienen una o varias desventajas. Las entrevistas cara a cara y las observaciones pueden ser lentas y largas. Es difícil actualizar la información con rapidez (por lo general la que se reúne de manera oral o escrita). Es todo un desafío reunir información de empleados distribuidos por todo el mundo.[11]

El análisis de puestos por Internet puede ser una solución: "El uso de metodologías en línea para encuestas, incluyendo encuestas de análisis de puestos, se ha incrementado drásticamente en los últimos años, en tanto la mayoría de las organizaciones eligen el uso de Internet o de intranet para reunir este tipo de datos".[12] De este modo, el departamento de recursos humanos podría repartir cuestionarios estandarizados para el análisis de puestos a empleados ubicados en diferentes puntos geográficos a través de la intranet de su compañía, con las instrucciones para llenar los formularios y devolverlos en una fecha específica.

Aun cuando se ha extendido su uso, dicha práctica tiene sus propios problemas. El más importante es que, debido a que el analista de puestos o facilitador no está sentado ahí interactuando con el empleado o el supervisor, siempre existe la posibilidad de que no se cubran o se malinterpreten puntos importantes y afecten los resultados.

El proyecto de la Marina de Estados Unidos Un informe reciente describe un nuevo procedimiento de análisis de puestos por Internet para la Marina estadounidense, el cual ayuda a superar este problema. "El desafío consistía en desarrollar un sistema que permitiera la reunión de información relacionada con el trabajo con la mínima guía e intervención, de manera que pudiera utilizarse de forma distribuida a través de Internet para tener acceso al sistema".[13] El objetivo principal era reducir las ambigüedades al pedir a las personas que respondieran, paso por paso, formas estructuradas.

En este procedimiento, el sistema no plantea preguntas a los expertos en la materia (empleados, supervisores u otras personas que conocen los puestos) acerca de los puestos en cuestión de manera general. En su lugar, el proceso es el siguiente:

- Les presenta un conjunto de actividades generales de trabajo, obtenidas de la lista de actividades de empleo de los sistemas O*NET del Departamento del Trabajo. (En la figura 4-7 se enlistan algunas de estas actividades, como "Categoría de obtención de información" y "Categoría de interacción con otros"; otras categorías se encuentran en http://online.onetcenter.org/).
- Los dirige al seleccionar las actividades laborales que son relevantes para su puesto.
- Les pide que enumeren las obligaciones específicas de sus puestos, pero que coincidan con cada una de las actividades laborales estándar seleccionadas. (Por ejemplo, si un empleado elige "obtener información" como una actividad laboral relevante para su puesto, aquí enumeraría una o varias de las tareas específicas que son importantes para "obtener información", quizá "revisar los nuevos pedidos de nuestros clientes y mostrárselos al jefe".

El método demostró ser confiable y válido para recabar información sobre puestos en línea.[14]

Un comentario final: Uso de múltiples fuentes para reunir los datos

Ya vimos que hay muchas formas de obtener información para el análisis de puestos, desde los propios trabajadores, grupos o supervisores, o a partir de observaciones del analista de puestos. Además, es posible emplear entrevistas, observaciones o cuestionarios.

Algunas organizaciones utilizan un solo método, como pedir al analista de puestos que entreviste a los empleados. Sin embargo, un estudio sugiere que no es lo más adecuado.[15] El problema es que cualquier método tiene desventajas potenciales. Por ejemplo, es probable que en una entrevista grupal algunos miembros se sientan presionados a seguir el consenso del grupo o que

FIGURA 4-7

Categorías seleccionadas de las actividades laborales generales de O*NET

Categoría de obtención de información

¿Dónde y cuándo se reúnen los datos y la información que son necesarios para desempeñar el trabajo?

- Obtención de información: observar, recibir y conseguir de cualquiera otra forma información de todas las fuentes relevantes.
- Identificación de objetos, acciones y actividades: identificar información al clasificar, estimar, reconocer diferencias o similitudes y detectar cambios en circunstancias o eventos.

Categoría de interacción con otros

¿Cuáles interacciones con otras personas o actividades de supervisión ocurren mientras se realiza este trabajo?

- Ayuda y cuidado de otros: ofrecer ayuda personal, atención médica, apoyo emocional u otros cuidados personales a individuos como compañeros de trabajo, clientes o pacientes.
- Guía y desarrollo de otros: identificar las necesidades de desarrollo de otras personas, así como guiar, asesorar o ayudar de cualquier forma a otras personas para que mejoren sus conocimientos o habilidades.

Categoría de los procesos mentales

¿Cuáles actividades de procesamiento, planeación, solución de problemas, toma de decisiones e innovación se realizan con la información que es relevante para el trabajo?

- Análisis de datos o información: identificar los principios, las razones o los hechos básicos al separar en partes la información o los datos.
- Toma de decisiones y solución de problemas: analizar la información y evaluar los resultados para elegir la mejor solución y resolver problemas.

Categoría del producto del trabajo

¿Cuáles actividades físicas se realizan, cuál equipo, cuáles vehículos se operan y cuáles acciones técnicas complejas se logran como productos del trabajo?

- Control de máquinas y procesos: uso de mecanismos de control o actividad física directa para operar máquinas o procesos (no incluye computadoras o vehículos).
- Interacción con computadoras: uso de computadoras y sistemas de cómputo (incluyendo hardware y software) para crear programas, establecer funciones o ingresar datos.

un empleado no responda un cuestionario de forma cuidadosa. Reunir datos para el análisis de puestos sólo de entrevistas u observaciones puede conducir a conclusiones erróneas. Es mejor utilizar varias fuentes.[16] Por ejemplo, siempre que sea posible se deben reunir datos de varios tipos de fuentes: grupos, individuos, observadores, supervisores y analistas.

3 Redactar descripciones de puestos, incluyendo resúmenes y funciones de puestos, por medio de Internet y de métodos tradicionales.

REDACCIÓN DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS

El patrón casi siempre utiliza el análisis de puestos para (al menos) producir la descripción de éstos, la cual consiste en un texto que explica lo que hace en realidad la persona que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña su labor. Dicha información se utiliza para redactar la especificación del puesto, donde se enumeran los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para efectuar el trabajo de manera satisfactoria.

No hay un formulario estándar para redactar la descripción de un puesto. Sin embargo, la mayoría contiene secciones que cubren los siguientes aspectos:

1. Identificación del puesto
2. Resumen del puesto
3. Responsabilidades y obligaciones
4. Autoridad del titular
5. Estándares de desempeño
6. Condiciones laborales
7. Especificaciones del puesto

En las figuras 4-8 y 4-9 se presentan dos ejemplos de formularios para descripción de puestos.

NOMBRE DEL PUESTO: Representante de ventas por teléfono	**CÓDIGO DE PUESTO:** 100001
NIVEL DE SALARIO RECOMENDADO:	**ESTADO DE EXENTO/NO EXENTO:** No exento
CATEGORÍA DEL PUESTO: Ventas	**EEOC:** Trabajadores de ventas
DIVISIÓN: Educación superior	**A QUIÉN REPORTA:** Gerente de ventas de distrito
DEPARTAMENTO: Ventas en la empresa	**LUGAR:** Boston
	FECHA: abril 2007

RESUMEN (Redacte un breve resumen del puesto).

La persona que trabaja en este puesto es responsable de vender a los profesores libros de texto, software y productos multimedia universitarios, lo que lleva a cabo por medio de llamadas entrantes y salientes, así como con el uso de estrategias para alcanzar las metas de ventas en territorios asignados de universidades pequeñas. Además, el empleado que ocupe dicho puesto será responsable de generar una cantidad designada de éxitos editoriales, así como de comunicar a los grupos editoriales la retroalimentación del producto y las tendencias de mercado que observe en el territorio asignado.

ÁMBITO E IMPACTO DEL PUESTO

Responsabilidades económicas (presupuesto y/o ingreso)

La persona que ocupe este puesto es responsable de generar aproximadamente 2 millones de dólares de ingresos, así como de cubrir un presupuesto de gastos de operación de aproximadamente 4,000 dólares y un presupuesto de muestras de alrededor de 10,000 unidades.

Responsabilidades de supervisión (directas e indirectas)

Ninguna

Otra

CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA NECESARIAS (conocimientos y experiencia necesarios para realizar el trabajo)

Experiencia relacionada con el trabajo

De preferencia con experiencia previa en ventas o edición. Un año de experiencia en una empresa, en un puesto de marketing o servicio al cliente, de preferencia con amplios conocimientos sobre los productos y servicios de la empresa.

Estudios formales o equivalentes

Título de licenciatura con un muy buen desempeño académico o experiencia laboral equivalente.

Habilidades

Debe contar con amplias habilidades organizacionales y persuasivas. Debe tener excelentes habilidades de comunicación verbal y escrita, y saber usar bien una computadora personal.

Otro

Poca necesidad de viajar (aproximadamente 5%)

FIGURA 4-8

Ejemplo de descripción de un puesto, Pearson Education

Fuente: Cortesía del departamento de RH, Pearson Education.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES (Enumere, en orden de importancia, e indique el tiempo dedicado a la tarea).

Realizar ventas (60%)

- Alcanzar la meta cuantitativa de ventas en el territorio asignado de pequeñas universidades.
- Determinar las prioridades y estrategias de ventas para el territorio, así como desarrollar un plan para implantar tales estrategias.
- Durante el año de ventas académico, realizar de 15 a 20 entrevistas al día con profesores, en las cuales aborden las prioridades.
- Llevar a cabo presentaciones de productos (incluyendo libros de texto, software y la página de Internet); describir de manera efectiva la visión central de autores de títulos fundamentales; efectuar entrevistas de ventas utilizando el modelo PSS; hacer un repaso de los libros y de la tecnología.
- Usar técnicas y estrategias de ventas por teléfono.
- Entregar productos de muestra a los profesores apropiados, haciendo un uso estratégico de los presupuestos asignados para muestras.
- Lograr que se adopten textos en su primera edición para las clases.
- Negociar ediciones personalizadas y acuerdos de paquetes especiales que cumplan los lineamientos de la empresa.
- Iniciar y realizar presentaciones en persona a los profesores, así como viajes de venta para aumentar al máximo las ventas con el uso estratégico del presupuesto para viajes. Utilizar también recursos internos para apoyar las metas de ventas territoriales.
- Planear y llevar a cabo actividades especiales de ventas y ferias de libros dentro del territorio.
- Elaborar e implantar campañas promocionales dentro del territorio, así como campañas por correo electrónico.

Edición (editorial/marketing) 25%

- Informar, seguir y cerrar proyectos editoriales.
- Reunir y comunicar retroalimentación e información de mercado importante a los grupos editoriales.

Administración del territorio 15%

- Hacer un seguimiento, así como informar sobre todos los negocios pendientes y cerrados en la base de datos asignada.
- Mantener registros de las entrevistas de ventas con los clientes y las situaciones de la adopción de textos en la base de datos asignada.
- Administrar estratégicamente el presupuesto de operación.
- Enviar itinerarios de territorio, planes de ventas y pronósticos de ventas, según se le asignen.
- Prestar un excelente servicio al cliente y mantener relaciones con librerías profesionales en el territorio asignado.

Responsabilidades de toma de decisiones para este puesto:

Determinar el uso estratégico del presupuesto asignado para muestras, con la finalidad de generar ingresos por ventas que excedan las metas de ventas.
Determinar las prioridades de los clientes y mantener los contactos para alcanzar el mayor potencial de ventas.
Determinar los lugares donde las presentaciones en persona y las actividades de ventas especiales serían más eficaces para generar la mayor cantidad de ventas.

Enviado por: Jim Smith, gerente de ventas de distrito	Fecha: 10 de abril de 2007
Aprobación:	Fecha:
Recursos humanos:	Fecha:
Remuneración corporativa:	Fecha:

FIGURA 4-8

(continuación)

FIGURA 4-9

Descripción de un gerente de marketing a partir de la Clasificación Ocupacional Estándar

Fuente: www.bls.gov/soc/soc_a2c1.htm. Revisado el 10 de mayo de 2007.

U.S. Department of Labor
Bureau of Labor Statistics
Standard Occupational Classification

www.bls.gov Advanced Search | A-Z Index

BLS Home | Programs & Surveys | Get Detailed Statistics | Glossary | What's New | Find It! In DOL

11-2021 Marketing Managers

Determine the demand for products and services offered by a firm and its competitors and identify potential customers. Develop pricing strategies with the goal of maximizing the firm's profits or share of the market while ensuring the firm's customers are satisfied. Oversee product development or monitor trends that indicate the need for new products and services.

Identificación de puestos

La sección de la identificación del puesto, como se muestra en la parte superior de la figura 4-8, contiene diversos tipos de información.[17] El *nombre del puesto* especifica el título del mismo, como el de un supervisor de operaciones para el procesamiento de datos, un gerente de marketing o un oficinista que controla inventarios. La sección del *estatus LNLJ* permite identificar rápidamente si el puesto está o no exento. (Bajo la Ley de Normas Laborales Justas, ciertos puestos, principalmente de los tipos administrativo y profesional, están exentos de los estatutos para el pago del salario mínimo y de horas extras.) La *fecha* se refiere al día en que se redactó la descripción del puesto.

También puede haber un espacio para indicar quién autorizó la descripción y, tal vez, un espacio que indique la ubicación del puesto en términos de la planta o la división y el departamento o la sección. Aquí además se incluiría el título del supervisor inmediato e información acerca de la escala de sueldos o salarial. En ocasiones se incluye espacio para el grado o nivel del puesto, si existe esta categoría. Por ejemplo, una empresa clasificaría a los programadores como programador II, programador III y así sucesivamente.

Resumen del puesto

El resumen del puesto debe sintetizar, desde luego, su esencia e incluir únicamente sus principales funciones o actividades. Así pues (en la figura 4-8) el representante de ventas por teléfono "...es responsable de vender libros de texto universitarios...". Para el puesto de gerente de materiales, el resumen establecería que "el gerente de materiales hace compras en las tiendas, regula su entrega y distribuye todo el material necesario en la línea de producción". Para el puesto de supervisor de la sala de correos, "el supervisor de la sala de correos recibe, ordena y entrega de manera apropiada toda la correspondencia que ingresa, además de manejar toda la correspondencia que sale, incluyendo el envío exacto y a tiempo de la misma".[18]

Aunque es común el uso de frases generales como "realiza otras tareas según sea necesario", procure evitarlas. Incluir descripciones como éstas puede dar a los supervisores mayor flexibilidad para asignar obligaciones. No obstante, algunos expertos afirman de manera contundente que "un elemento que se encuentra con frecuencia y que nunca se debe incluir en la descripción de un puesto es una 'frase ambigua' como 'otras obligaciones, en caso necesario'",[19] pues deja abierto el carácter del puesto y el tipo de personas que se requieren para ocuparlo. A pesar de ello, para evitar cualquier ambigüedad en caso de que la tarea no se determine, es aconsejable dejar claro en el resumen del puesto que el patrón espera que el empleado realice sus obligaciones de forma eficiente, atenta y escrupulosa.

Relaciones

Es posible que se incluya una descripción de "relaciones" (no en el ejemplo), que indique las relaciones que tiene el ocupante del puesto con otras personas, dentro y fuera de la organización. En el caso de un gerente de recursos humanos, la descripción sería similar a la siguiente:[20]

Informa a: Vicepresidente de relaciones de empleados.

Supervisa a: Oficinista de recursos humanos, al administrador de pruebas, al director de relaciones laborales y a una secretaria.

Trabaja con: Todos los gerentes de departamento y con la administración ejecutiva.

Fuera de la empresa: Agencias de empleo, empresas de reclutamiento de ejecutivos, representantes sindicales, agencias estatales y federales de empleo, así como con diversos distribuidores.[21]

Responsabilidades y obligaciones

Ésta es la parte central de la descripción del puesto, y debe incluir una lista de sus principales obligaciones y responsabilidades. Como se puede observar en la figura 4-8, las obligaciones principales de cada puesto se deben enumerar por separado, describiéndolas con unas pocas frases. En la figura, por ejemplo, las obligaciones incluyen "alcanzar la meta cuantitativa de ventas..." y "determinar las prioridades de ventas...". Las obligaciones típicas de otros puestos podrían ser el mantenimiento de inventarios controlados y equilibrados, la presentación de informes exactos a cuentas por pagar, el mantenimiento de variaciones favorables de los precios de compra, así como la reparación de herramientas y equipo de la línea de producción.

En esta sección también es posible definir los límites de la autoridad del empleado que ocupa el puesto, incluyendo su autoridad para la toma de decisiones, la supervisión directa de otros miembros del personal y la autoridad para elaborar presupuestos. Por ejemplo, el empleado podría tener la autoridad para aprobar solicitudes de compra de hasta 5,000 dólares, conceder permisos de trabajo o vacaciones, disciplinar al personal del departamento, recomendar incrementos de salarios, así como entrevistar y contratar a nuevos empleados.

La pregunta básica del gerente es: "¿Cómo saber cuáles son las obligaciones del puesto?". La respuesta proviene, primero, del propio análisis del puesto, el cual debe mostrar qué hacen ahora los empleados de cada posición. En segundo lugar, el gerente consulta diversas fuentes de información estandarizada para la descripción de puestos. Durante muchos años, el *Dictionary of Occupational Titles* del Departamento del Trabajo de Estados Unidos fue la principal fuente que los gerentes de recursos humanos, dentro y fuera del gobierno, consultaban para efectuar descripciones de puestos. Sin embargo, el gobierno reemplazó el *Dictionary* con la nueva **clasificación ocupacional estándar (COE)** (www.bls.gov/soc/socguide.htm). La COE clasifica a todos los trabajadores en 23 grupos principales de puestos (vea la tabla 4-2), que a la vez contienen 96 subgrupos, los cuales incluyen 821 ocupaciones detalladas, como la descripción del gerente de marketing de la figura 4-9. El patrón llega a utilizar descripciones como éstas para identificar las obligaciones y responsabilidades específicas de un puesto, como "determinar la demanda de productos". Desde un punto de vista práctico, el patrón también puede utilizar otras fuentes populares para las descripciones y obligaciones de puestos, como www.jobdescription.com. Más adelante ahondaremos en este tema.

clasificación ocupacional estándar (COE)
Clasifica a todos los trabajadores en 23 grupos principales de puestos, los cuales se subdividen en grupos menores de puestos y ocupaciones detalladas.

La lista de obligaciones de los puestos se relaciona con los esfuerzos que hace el patrón por cumplir con las normas de la ley ADA: vea el apartado "Conozca su ley laboral".

Estándares de desempeño y condiciones laborales

Algunas descripciones de puestos contienen una sección de "estándares del desempeño", donde se establecen los estándares que debe alcanzar el empleado en cada una de las obligaciones y responsabilidades principales de la descripción del puesto.

Nunca es fácil establecer estándares. Sin embargo, la mayoría de los gerentes aprenden muy pronto que el simple hecho de pedir a sus subordinados que "hagan su mejor esfuerzo" no es suficiente para garantizar un buen desempeño. Una forma más directa de establecer estándares

Conozca su ley Laboral — Redacción de descripciones de puesto que cumplen con la ley ADA

El Congreso de Estados Unidos promulgó la Ley de Estadounidenses Discapacitados (ADA) para reducir o eliminar los graves problemas de discriminación contra las personas con discapacidades. Bajo esta ley, el individuo debe contar con las habilidades, los estudios y las experiencias requeridos para realizar las funciones esenciales del puesto. Una función del puesto es esencial cuando es la razón de que exista ese puesto o cuando la función es tan especializada que la empresa contrata en especial al trabajador por su pericia o habilidad para desempeñarla. Si la persona discapacitada no logra efectuar el trabajo como está estructurado en ese momento, el patrón tiene que realizar un "arreglo razonable", a menos que le represente una "carga excesiva".

Como ya dijimos, la ADA no exige descripciones de puestos, pero es aconsejable contar con ellas. Prácticamente todas las acciones legales de la ADA giran alrededor de la pregunta: "¿Cuáles son las funciones esenciales del puesto?". Sin una descripción del puesto, que enumere dichas funciones, es muy difícil convencer a un tribunal de que las funciones son esenciales para el puesto. El corolario es que usted debe identificar con claridad las funciones esenciales y que no sólo las enumere junto con las otras obligaciones de la descripción del puesto.

Las *funciones esenciales del puesto* son las obligaciones de trabajo que los empleados deben ser capaces de desempeñar, con o sin un arreglo razonable.[22] ¿Una función es esencial? He aquí algunas preguntas para aclararlo:

1. ¿Cuáles son las tres o cuatro actividades principales que comprende el puesto? ¿Cada una es realmente necesaria? (Por ejemplo, una secretaria escribe, archiva, responde el teléfono, toma dictado.)
2. ¿Qué relación hay entre cada tarea? ¿Las tareas deben seguir una secuencia especial?
3. ¿Las tareas necesitan que la persona se siente, permanezca de pie, se arrastre, camine, escale, corra, se incline, se ponga de rodillas, cargue, excave, escriba, opere, empuje, jale, use los dedos, hable, escuche, interprete, analice, vea, coordine, etcétera?
4. ¿Cuántos otros empleados están disponibles para realizar esta función? ¿El desempeño de esa función del puesto se puede distribuir entre otros trabajadores?
5. ¿Cuánto tiempo requiere el desempeño de cada función específica del puesto? ¿Las tareas que se realizan con menos frecuencia son tan importantes para el éxito como las que se realizan con mayor frecuencia?
6. ¿La eliminación de una función alteraría fundamentalmente el puesto?
7. ¿Qué sucede si una tarea no se efectúa a tiempo?
8. ¿El puesto existe para desempeñar esa función?
9. ¿Los empleados que ocupan ese puesto son necesarios para desempeñar la función?[23]
10. ¿Hay un número limitado de empleados disponibles para desempeñar la función?
11. ¿Qué grado de pericia o habilidad se requiere para de sempeñar la función?
12. ¿Cuál es la experiencia laboral real de los empleados que hoy ocupan el puesto y de los que ya lo han ocupado?
13. ¿Cuánto tiempo tarda un individuo en desempeñar la función?
14. ¿Cuáles son las consecuencias de no pedir que se desempeñe la función?

consiste en terminar la frase: "Me sentiré completamente satisfecho con su trabajo cuando...". Si termina esta frase con las obligaciones enumeradas en la descripción del puesto, entonces logrará un conjunto aplicable de estándares de desempeño.[24] He aquí algunos ejemplos:

Obligación: asentar debidamente las cuentas por pagar

1. Asentar todas las facturas recibidas el mismo día hábil.
2. Dirigir todas las facturas a los gerentes de los departamentos correspondientes para su aprobación a más tardar al día siguiente a su recepción.
3. Se acepta un promedio no mayor a tres errores de asentamiento por mes.

TABLA 4-2 Principales grupos de puestos de la COE

11-0000	Ocupaciones gerenciales
13-0000	Ocupaciones de operaciones de negocios y financieras
15-0000	Ocupaciones relacionadas con las computadoras y las matemáticas
17-0000	Ocupaciones de arquitectura e ingeniería
19-0000	Ocupaciones físicas, sobre la vida y las ciencias sociales
21-0000	Ocupaciones de la comunidad y los servicios sociales
23-0000	Ocupaciones legales
25-0000	Ocupaciones de educación, capacitación y bibliotecas
27-0000	Ocupaciones de arte, diseño, entretenimiento, deportes y medios masivos
29-0000	Ocupaciones de los profesionales y técnicos para el cuidado de la salud
31-0000	Ocupaciones de apoyo para el cuidado de la salud
33-0000	Ocupaciones de servicios de protección
35-0000	Ocupaciones de preparación de alimentos y relacionadas con servir
37-0000	Ocupaciones relacionadas con la construcción, la limpieza y el mantenimiento del suelo
39-0000	Ocupaciones del cuidado y servicio personales
41-0000	Ocupaciones de ventas y relacionadas con las mismas
43-0000	Ocupaciones de oficina y apoyo administrativo
45-0000	Ocupaciones relacionadas con la agricultura, la pesca y la silvicultura
47-0000	Ocupaciones relacionadas con la construcción y extracción
49-0000	Ocupaciones de instalación, mantenimiento y reparación
51-0000	Ocupaciones de producción
53-0000	Ocupaciones de transporte y traslado de materiales
55-0000	Ocupaciones específicas de la milicia

Nota: Dentro de estos grupos principales hay 96 grupos menores, 449 ocupaciones generales y 821 ocupaciones detalladas.

Obligación: cumplir el programa diario de producción

1. Se producen no menos de 426 unidades por día hábil.
2. La siguiente estación de trabajo rechaza como máximo un promedio del 2% de unidades.
3. El tiempo extra semanal no excede un promedio del 5%.

La descripción del puesto también puede enumerar las condiciones laborales que se requieren, las cuales pueden incluir aspectos como el nivel del ruido o de calor, así como condiciones riesgosas.

Uso de Internet para la redacción de descripciones de puestos

Es probable que muchos de los patrones aún redacten sus propias descripciones de puestos, pero un número cada vez mayor está recurriendo a Internet. El sitio www.jobdescription.com nos indica por qué. El proceso es sencillo. Se busca por orden alfabético el nombre, una palabra clave, la categoría o la industria para localizar el título del puesto. Lo anterior nos lleva a una descripción genérica del puesto con ese título; por ejemplo, "representante de ventas de sistemas de cómputo y PED (procesamiento electrónico de datos)". Luego, con la ayuda del asistente, es posible especificar la descripción genérica del puesto. Por ejemplo, usted puede añadir información específica acerca de su organización, como el nombre del puesto, su código, el departamento y la fecha de elaboración. Además, es posible indicar si el puesto tiene habilidades de supervisión, y elegir entre varios niveles posibles de habilidades y experiencia deseables.

O*NET La red de información ocupacional del Departamento del Trabajo de Estados Unidos, llamada O*NET, es una herramienta de Internet que va ganando popularidad (http://online.onetcenter.org). Permite que los usuarios vean las características más importantes de diferentes ocupaciones, así como la experiencia, los estudios y los conocimientos que se requieren para desempeñar el trabajo en forma adecuada. Tanto la clasificación ocupacional estándar como la O*NET incluyen las tareas específicas asociadas con muchas ocupaciones. O*NET además proporciona las habilidades, incluyendo las básicas como lectura y escritura; las habilidades de proceso, como el pensamiento crítico, y las habilidades transferibles, como la persuasión y la negociación. La lista de O*NET abarca asimismo información sobre los requisitos del trabajador (por ejemplo, los conocimientos necesarios), los requisitos de la ocupación (con base en actividades laborales como recabar, codificar y clasificar datos), y los requisitos de experiencia (como los estudios y la capacitación para el puesto). De igual manera, es posible revisar las características del mercado laboral respecto al puesto (como datos sobre las proyecciones del empleo y el salario).[25] En el apartado "Cuando usted trabaja por su cuenta", de las páginas 150-152, se muestra la forma de utilizar O*NET con estos fines.

4 Redactar especificaciones de puestos, con el uso de Internet y de su criterio.

REDACCIÓN DE LAS ESPECIFICACIONES DE PUESTOS

La especificación del puesto recurre a la descripción del mismo para responder la pregunta: "¿Cuáles rasgos humanos y experiencia se necesitan para desempeñar bien este trabajo?". La especificación indica qué tipo de persona se debe reclutar y qué cualidades se deben evaluar. La especificación del puesto puede ser una sección de la descripción del puesto o un documento completamente separado. Como se muestra en la figura 4-8, en las páginas 142-143, el patrón la presenta como parte de la descripción del puesto.[26]

Especificaciones para el personal capacitado y para el que no cuenta con capacitación

La redacción de especificaciones del puesto para empleados capacitados es relativamente sencilla. Por ejemplo, suponga que desea cubrir el puesto de contador (o consejero o programador). En estos casos, las especificaciones del puesto podrían enfocarse sobre todo en rasgos como el tiempo que trabajó en otra empresa, la calidad de la capacitación relevante y el desempeño laboral previo. Así pues, por lo general no es demasiado difícil determinar los requisitos humanos para colocar personal previamente capacitado en un puesto.

Cubrir puestos con empleados sin capacitación exige la identificación de los rasgos personales que predigan el desempeño.

Los problemas son más complejos cuando se cubren puestos con personal sin capacitación (con la intención de capacitarlos en el puesto). Aquí es necesario especificar las cualidades, como rasgos físicos, personalidad, intereses o habilidades sensoriales, que representan cierto potencial para desempeñar el trabajo o recibir capacitación para realizarlo.

Por ejemplo, suponga que el puesto requiere de una manipulación detallada en una línea de montaje de tarjetas de circuitos. Tal vez querría asegurarse de que la persona obtenga una calificación alta en una prueba de destreza digital. En otras palabras, su meta consiste en identificar los rasgos personales (los requisitos humanos) que predicen con validez cuáles candidatos desempeñarán bien el trabajo y cuáles no. Los patrones identifican tales requisitos humanos por medio de un método de evaluación subjetivo o a través de análisis estadísticos (o ambos). Veamos cada uno de los métodos.

Especificaciones basadas en el criterio

La mayoría de las especificaciones de puestos provienen de las opiniones de individuos conocedores, como supervisores y gerentes de recursos humanos. El procedimiento básico consiste en preguntar: "¿Qué se requiere, en términos de estudios, inteligencia, capacitación y otros para desempeñar bien este trabajo?".

Hay varias formas de dar opiniones informadas o criterios, como simplemente revisar las obligaciones del puesto, y a partir de éstas deducir los rasgos de habilidades humanas que requiere el trabajo. Otra manera es elegirlas de las listas de descripciones de puestos que aparecen en Internet, como www.jobdescription.com. (Por ejemplo, la típica descripción de puestos de esta página enumera habilidades tales como "genera soluciones creativas" y "maneja situaciones difíciles o emocionales con los clientes".) O*NET en línea es otra buena opción. Sus descripciones de puestos incluyen listas completas de estudios, así como de otras habilidades y experiencias necesarias.

Uso del sentido común En cualquier caso, utilice el sentido común para elaborar una lista de los requisitos humanos del puesto. Es cierto que los rasgos humanos específicos que se descubren a través del análisis de puestos (la destreza manual o el nivel educativo, por ejemplo) son importantes, pero no ignore el hecho de que algunas conductas laborales se aplican a casi cualquier puesto (aunque por lo general no surgen por medio de un análisis de puestos).

Por ejemplo, un investigador recabó calificaciones de supervisores y otro tipo de información de 18,000 empleados que ocupaban 42 puestos básicos diferentes de ingresos por hora, principalmente en el ámbito de las ventas al detalle.[27] Sin importar el puesto, las conductas laborales (con ejemplos) que encontró eran "genéricas", es decir, al parecer son importantes para todos los puestos:

Conducta relacionada con el puesto	Algunos ejemplos
Esmero	Sigue trabajando incluso cuando los otros empleados están platicando; toma la iniciativa para buscar otra tarea cuando ha terminado su trabajo habitual.
Escrupulosidad	Limpia el equipo a conciencia, creando una presentación más atractiva; advierte cuando la mercancía está fuera de su lugar y la coloca en el área adecuada.
Flexibilidad de horario	Acepta cambios de horario cuando se requiere; se ofrece para salir tarde cuando hay mucha actividad en la tienda.
Asistencia	Se presenta puntualmente a trabajar; tiene buena asistencia.
Conducta ajena a la tarea (contraria)	Utiliza los teléfonos de la tienda para hacer llamadas personales no autorizadas; se ocupa de cuestiones personales durante su horario de trabajo; deja que las bromas de amigos distraigan e interrumpan su trabajo.
Rebeldía (contraria)	Amenaza con intimidar a otro empleado; se niega a aceptar órdenes rutinarias de los supervisores; no coopera con los otros empleados.
Robo (contraria)	(Como cajero) Marca un precio más bajo para la mercancía de un amigo; hace trampa al reportar las horas laboradas; permite el ingreso a zonas no autorizadas de personas que no son empleados.
Abuso de drogas (contraria)	Consume alcohol o se droga en las instalaciones de la empresa; se presenta a trabajar bajo la influencia del alcohol o las drogas.

De igual manera, no se confunda al realizar el análisis de puestos. Considere un estudio de 50 ingenieros de pruebas en la planta de Volvo ubicada en Suecia. Cuando se les preguntó qué era lo que determinaba la capacidad laboral de un ingeniero de pruebas, la mayoría se enfocaron en criterios tradicionales como "lograr que el motor cumpla con las especificaciones". Sin embargo, los ingenieros de pruebas más eficientes definieron la principal tarea del puesto de manera muy diferente: "Asegurarse de que el motor le proporcione al cliente una buena experiencia de manejo". Como resultado, estos ingenieros probaban los motores "no como ingenieros que trataban de lograr una cifra, sino como conductores ordinarios (se imaginaban a sí mismos como adultos mayores, estudiantes, viajeros al trabajo o vacacionistas)". Éste es un grupo de ingenieros de pruebas que hacía un gran esfuerzo por incrementar sus conocimientos de las necesidades de conducción de los clientes, incluso si esto implicaba consultar a personas

Cuando Usted Trabaja por su Cuenta

RH para gerentes de línea y empresarios

Uso de O*NET

Muchos propietarios de pequeños negocios, al no tener sus propios analistas de puestos o (en muchos casos) gerente de recursos humanos, enfrentan dos problemas cuando realizan análisis y descripciones de puestos. Primero, a menudo necesitan un método más eficiente de los que proporcionan los cuestionarios, como el que se muestra en la figura 4-3. Segundo, siempre hay el temor razonable de que al redactar sus descripciones de puestos pasen por alto obligaciones que deben asignarse a los subordinados o que asignen obligaciones que generalmente no están relacionadas con esos puestos. Lo que ellos necesitan es una enciclopedia que enumere todos los puestos posibles, incluyendo una lista detallada de las obligaciones que generalmente se asignan a esos puestos.

Pero la ayuda está al alcance de la mano: el propietario de un pequeño negocio tiene al menos tres opciones. La *clasificación ocupacional estándar*, ya mencionada, que ofrece descripciones detalladas de miles de puestos y de sus requisitos humanos. Páginas Web como www.jobdescription.com proporcionan descripciones ajustables por título e industria. Además, el sitio O*NET del Departamento del Trabajo es una tercera alternativa. Aquí nos enfocaremos en el uso de O*NET (http://online.onetcenter.org).

Paso 1. Decida un plan

Empiece elaborando al menos el bosquejo general de un plan corporativo. ¿Cuáles espera que sean sus ingresos de ventas el siguiente año y los próximos? ¿Cuáles productos planea resaltar? ¿Qué áreas o departamentos cree que tendrán que ampliarse, reducirse o consolidarse, considerando a dónde planea que llegue su empresa durante los años subsecuentes? ¿Cuáles nuevos puestos cree que necesitará para lograr sus planes estratégicos?

Paso 2. Elabore un organigrama

Después, elabore un organigrama de la organización. Indique quiénes informan al presidente y a cada uno de sus subordinados. Complete el organigrama mostrando quién informa a cada uno de los otros gerentes y supervisores. Comience dibujando el organigrama actual y luego, dependiendo del avance de su planeación, elabore un organigrama que muestre la forma en que desea que funcione la empresa en el futuro inmediato (por ejemplo, en dos meses) y quizás otros dos o tres organigramas que muestren la evolución de su organización en dos o tres años.

Aquí se pueden utilizar varias herramientas. Por ejemplo, MS Word de Microsoft cuenta con una herramienta para crear organigramas: en la barra de herramientas de dibujo haga clic en diagrama u organigrama. Haga clic en el organigrama y luego en OK. Paquetes de software como OrgPublisher de TimeVision, de Irving, Texas, son otra opción.[28]

Paso 3. Utilice un cuestionario para análisis o descripción de puestos

A continuación, use un cuestionario para análisis de puestos, con la finalidad de determinar lo que entraña éste. Puede emplear uno de los cuestionarios más detallados (vea la figura 4-3); sin embargo, el cuestionario de descripción de puestos de la figura 4-10 es una alternativa más sencilla y a menudo más satisfactoria. Proporcione la información requerida y luego pida a los supervisores y/o empleados que enumeren las obligaciones del puesto (a la mitad de la página), separándolas en obligaciones diarias, periódicas y desempeñadas a intervalos irregulares. Para facilitar el proceso, distribuya una muestra de una de las obligaciones (figura 4-11) a los supervisores de los empleados.

Paso 4. Obtenga una lista de obligaciones del puesto en O*NET

Es posible que la lista de obligaciones del puesto que obtuvo en el paso anterior no esté completa. Por consiguiente, utilice O*NET para elaborar una lista más detallada. (Remítase a los ejemplos visuales mientras lee el texto.) Primero visite http://online.onetcenter.org (A); haga clic en *Find Occupations.* Suponga que desea crear descripciones de puesto para un vendedor al detalle. *Escriba Retail* Sales en el espacio del título de ocupaciones y *Sales and Related* en el recuadro "job families". Haga clic en *Find Occupations* para continuar, lo cual lo llevará a *Find Occupations Search Result* (B). Si hace clic en *Retail Salespersons-summary,* aparecerá el resumen del puesto y las obligaciones ocupacionales específicas para los vendedores al detalle (C). En el caso de una tienda pequeña podría combinar las obligaciones de "retail salesperson" con las de "*first-line supervisors/managers of retail sales workers*".

FIGURA 4-10

Cuestionario preliminar para la descripción de puestos

Fuente: Reproducido de www.hr.blr.com con permiso del editor. Business and Legal Reports, Inc., Old Saybrook, CT © 2004.

Instrucciones: Distribuya copias de este cuestionario a supervisores, gerentes, miembros del personal, analistas de puestos y otros trabajadores que estén involucrados en la redacción de descripciones de puestos. Pídales que registren por escrito sus respuestas a las siguientes preguntas.

1. **¿Cuál es el nombre del puesto?**_____
2. **Describa las obligaciones más importantes del puesto y que se realizan habitualmente en un Resumen de puesto.**
3. **¿En cuál departamento se ubica el puesto?**_____
4. **¿Cuál es el título del supervisor o gerente con quien el ocupante del puesto se debe reportar?**
5. **¿El ocupante del puesto supervisa a otros empleados? Si es así, anote el nombre de los puestos y una breve descripción de sus responsabilidades.**

Puesto supervisado	Responsabilidades

6. **¿Cuáles obligaciones esenciales desempeña el ocupante del puesto de manera habitual? Enumérelas en orden de importancia.**

Obligación	Porcentaje de tiempo dedicado a esta obligación
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

7. **¿El ocupante del puesto realiza otras obligaciones de forma periódica? ¿Con poca frecuencia? Si es así, por favor enumérelas indicando su frecuencia.**
8. **¿Cuáles son las condiciones de trabajo? Enumere aspectos como ruido, calor, trabajo fuera de la planta y exposición a malas condiciones climáticas.**
9. **¿Cuánta autoridad tiene el ocupante del puesto en asuntos como la capacitación y asesoría de otras personas?**
10. **¿Qué estudios, experiencia y habilidades se requieren para desempeñar el trabajo de manera satisfactoria?**
11. **¿En qué etapa revisa el supervisor el trabajo del ocupante del puesto?**
12. **¿Cuáles máquinas o cuál equipo opera el ocupante del puesto?**
13. **Si el ocupante del puesto comete un error grave en el desempeño de sus obligaciones, ¿cuál sería el costo para la administración?**

(continúa)

FIGURA 4-11

Ejemplos de antecedentes de datos

Ejemplo del nombre del puesto: Empleado de servicio al cliente.

Ejemplo de resumen del puesto: Responde preguntas y da instrucciones a los clientes; autoriza el pago de cheques de los clientes; registra y devuelve tarjetas de crédito perdidas; ordena y revisa las nuevas solicitudes de crédito; trabaja en un mostrador de servicio al cliente en una tienda departamental.

Ejemplo de una obligación del puesto: Autoriza el pago de cheques; autoriza el pago de cheques personales o de nómina (hasta una cantidad específica) para los clientes que desean usar esta forma de pago. Solicita a los clientes una identificación (como la licencia de conducir) y revisa los cheques para verificar la fecha, la cantidad, la firma y la aprobación. Marca el cheque y envía al cliente con el cajero.

Paso 5. Reunir los requisitos humanos para el puesto en O*NET

Luego regrese a *Snapshot* (resumen) de *Retail Salesperson* (C). Aquí, en lugar de elegir la información específica de la ocupación, seleccione, por ejemplo, *Worker Experiences, Occupational Requirements* y *Worker Characteristics.* Utilice dicha información para elaborar una especificación del puesto, para reclutar, seleccionar y capacitar a los empleados.

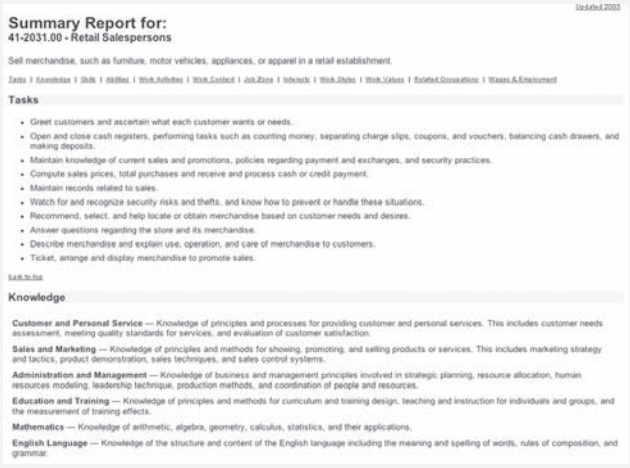
Paso 6. Complete su descripción del puesto

Por último, utilice la figura 4-10 para guiarse y redacte un resumen apropiado para el puesto. Luego use la información que obtuvo en los pasos 4 y 5 para crear una lista completa de las tareas, obligaciones y requisitos humanos de cada puesto que necesite crear.

A.

B.

C.



Como se muestra en las tres pantallas, O*NET permite que el usuario elabore fácilmente descripciones de puestos.

Fuente: O*NET™ es una marca registrada del Departamento del Trabajo, el Empleo y la Administración de la Capacitación de Estados Unidos. Reproducido con permiso de O*NET.

fuera de su propio grupo, como diseñadores o mercadólogos. De esta manera, las especificaciones del puesto para los ingenieros eficaces resultaron ser muy diferentes de lo que la encuesta inicial había mostrado.

Según el investigador, lo importante es que al realizar la descripción del puesto y sus especificaciones, uno debe asegurarse de entender realmente la razón del puesto y, por lo tanto, las habilidades que necesita una persona para ser competente en el mismo.[29]

Especificaciones de puestos basadas en análisis estadísticos

El método para las especificaciones de puestos con más argumentos de defensa es aquel que se basa en análisis estadísticos, aunque también es más difícil. El objetivo es determinar estadísticamente la relación entre **1.** algún *predictor* o rasgo humano, como la estatura, la inteligencia o la destreza digital, y **2.** algún indicador o *criterio* de la eficacia laboral, como la calificación que asigna el supervisor al desempeño.

El procedimiento incluye cinco pasos: **1.** analizar el puesto y decidir la manera de medir el desempeño laboral; **2.** seleccionar rasgos personales, como la destreza digital, que se crea pueden predecir un desempeño exitoso; **3.** poner a prueba a los candidatos respecto a esos rasgos; **4.** medir el desempeño laboral posterior de esos candidatos, y **5.** analizar estadísticamente la relación entre el rasgo humano (destreza digital) y el desempeño laboral. El objetivo consiste en determinar si el primero predice al segundo.

Este método es más adecuado que el enfoque del criterio porque las leyes de igualdad de derechos prohíben el uso de rasgos que no se pueden distinguir entre los trabajadores con un alto y un bajo desempeño. Por ejemplo, se debería demostrar que los estándares de contratación que discriminan con base en el género, la raza, la religión, el origen nacional o la edad predicen el desempeño laboral. De manera ideal, esto se realiza con un estudio de validación estadística, como el método de cinco pasos. En la práctica, es probable que la mayoría de los patrones utilicen métodos basados en el criterio.

Muchos patrones y gerentes consultan Internet para encontrar un método práctico que les ayude a crear descripciones y especificaciones de puestos, como lo ilustra el apartado "Cuando usted trabaja por su cuenta".

5 Explicar el análisis de puestos en un mundo "desempleado", considerando su significado y la manera en que se hace en la práctica.

ANÁLISIS DE PUESTOS EN UN MUNDO "DESEMPLEADO"

Por lo general, un *puesto* se define como "un conjunto de actividades estrechamente relacionadas, que se realizan a cambio de una remuneración", pero con los años el concepto de un puesto ha cambiado de manera radical. En pocas palabras, los puestos ahora son mucho más variados y con una definición más amplia. Por ejemplo, cuando un patrón como Daimler-Chrysler cambia la producción tradicional en su línea de montaje por equipos autoadministrados, los puestos de los empleados se vuelven amplios y flexibles, a la vez que dejan de tener una definición estrecha (algunos lo llaman "*dejobbing*", y sin puesto específico). En forma evidente, esto ocasiona efectos en las descripciones de los puestos. El apartado "La nueva fuerza de trabajo" lo ilustra.

ampliación de puestos
Asignar a los trabajadores actividades adicionales del mismo nivel, aumentando así el número de actividades que desempeñan.

rotación de puestos
Cambiar de manera sistemática a los empleados de un puesto a otro para mejorar el desempeño del trabajo de equipo y/o para incrementar su experiencia, así como identificar puntos fuertes y débiles con la finalidad de preparar a la persona para desempeñar un papel de mayor responsabilidad en la empresa.

Una historia (muy) breve: de los puestos especializados a los ampliados

El término *puesto*, como lo entendemos en la actualidad, es en gran medida una consecuencia de la eficiencia requerida por la revolución industrial. Durante esa época, personas como el economista Adam Smith y el consultor Frederick Taylor explicaron de manera entusiasta la correlación positiva que hay entre los trabajos especializados (hacer lo mismo una vez y otra) y la eficiencia. Hasta hace poco, los puestos y las descripciones de los mismos tendían a seguir tales percepciones, así como a ser bastante detallados y específicos.

A mediados de la primera década del siglo XX, otros autores reaccionaron ante lo que consideraban los aspectos "deshumanizantes" que resultaban de encasillar a los trabajadores en puestos repetitivos y especializados. Muchos de ellos propusieron soluciones como la ampliación, la rotación y el enriquecimiento de los puestos. La **ampliación de un puesto** significa asignar a los trabajadores más tareas, dentro del mismo nivel, aumentando así las actividades que desempeñan. Por lo tanto, el trabajador que antes atornillaba el asiento a las patas, ahora también colocaría el respaldo. La **rotación de puestos** significa cambiar a los trabajadores, de manera sistemática, de una posición a otra.

La NUEVA Fuerza Laboral

Aplicaciones del análisis global de puestos

Cuando Daimler-Chrysler abrió su nueva planta Mercedes-Benz en Alabama, le dio la oportunidad a la empresa de empezar "de cero" para diseñar un sistema de fabricación de automóviles para el siglo XXI.

El sistema que Daimler eligió es similar a los "sistemas de producción escuetos" que fabricantes japoneses como Toyota han utilizado desde hace mucho tiempo. Este procedimiento utiliza métodos de inventario *justo a tiempo*, de modo que los inventarios permanecen bajos por la llegada "justo a tiempo" de las partes para la línea de montaje. También pone énfasis en los *flujos estables de producción*, pues la reducción de sorpresas (como automóviles que llegan al final de la línea con defectos que los trabajadores deben reparar) aumenta la calidad. El nuevo sistema organiza a los empleados en *equipos de trabajo* y destaca el hecho de que todos deben dedicarse a una *mejora continua*.

El análisis de puestos funciona de manera diferente en esta fábrica. En lugar de tener docenas o cientos de descripciones distintas de puestos, sólo hay unas cuantas relativamente distintas. También existe un método en esta aparente locura. Al carecer de descripciones detalladas que listan docenas de obligaciones específicas que indican cuál debe ser "mi trabajo", es más fácil para los empleados pasar de un puesto a otro mientras trabajan en equipos. Asimismo, permite que los empleados piensen más allá de sus propios puestos para encontrar formas de mejorar las operaciones de la planta. Por ejemplo, en sólo unos meses, un equipo descubrió una banda plástica de 0.23 dólares que funcionaba mejor que la banda anterior de 2.50 que la planta utilizaba para mantener las puertas del automóvil abiertas durante la aplicación de la pintura. El mismo equipo también rediseñó el anaquel en el que se mueven las partes de montaje, lo que les ahorra a los trabajadores miles de pasos al año (y, por lo tanto, mejora la productividad y la calidad).

Ahora que este nuevo sistema se puso a prueba en Alabama, Daimler lo está empezando a aplicar en plantas de todo el mundo. Por ejemplo, sus otras plantas en Estados Unidos, en Sudáfrica, Brasil y Alemania utilizan este nuevo sistema de producción, que incluye descripciones de puestos más sencillas y generales.

Fuente: Lindsey Chappell, "Mercedes Factories Embrace a New Order", *Automotive News*, 28 de mayo de 2001.

enriquecimiento de puestos
Rediseñar los puestos de forma que el trabajador tenga mayores oportunidades de experimentar sentimientos de responsabilidad, logro, crecimiento y reconocimiento.

El psicólogo Frederick Herzberg planteó que la mejor forma de motivar a los empleados consiste en proporcionar oportunidades desafiantes y del logro en su trabajo a través del enriquecimiento de puestos. El **enriquecimiento de puestos** implica rediseñar los puestos de forma que el trabajador reciba mayores oportunidades de experimentar sentimientos de responsabilidad, logro, crecimiento, reconocimiento (por ejemplo, al permitirle planear y controlar su propio trabajo en lugar de que lo controlen otras personas). Según Herzberg, de esta forma los empleados harán bien su trabajo porque lo desean; por otro lado, la calidad y la productividad aumentarán. Esa filosofía, de una forma u otra, es la base teórica de los puestos autoadministrados que trabajan en equipos en fábricas como Daimler-Chrysler.

Por qué los gerentes están aplicando el "*dejobbing* o sin puesto específico" en sus empresas

"*dejobbing* o sin puesto específico"
Ampliar las responsabilidades de los puestos de la empresa y animar a los empleados a que no se limiten a hacer lo que establecen las descripciones de sus puestos.

La fábrica Mercedes de Daimler en Alabama en realidad presenta una imagen microcósmica del porqué las empresas utilizan definiciones más amplias y más sencillas de los puestos; en otras palabras, "***dejobbing* o sin puesto específico**". Las empresas luchan contra desafíos como el rápido cambio de productos y tecnología, la competencia global, la desregulación, la inestabilidad política, los cambios demográficos y el cambio hacia una economía de servicios. Lo anterior ha provocado que las organizaciones deban ser más sensibles, flexibles y mucho más competitivas. A la vez, los métodos organizacionales que los gerentes utilizan para lograrlo han servido para debilitar el significado del término *puesto* como un conjunto bien definido y claramente delimitado de responsabilidades. Exigirles a los empleados que se limiten a descripciones estrechas de puestos va en contra de la necesidad de que estén dispuestos a cambiar de una tarea a otra conforme los puestos y las tareas de equipo se modifican. A continuación se describe una muestra de factores organizacionales que han contribuido a animar a los trabajadores a no limitarse a puestos con definiciones estrechas.

Organizaciones más planas En lugar de las organizaciones piramidales tradicionales, con siete o más estratos administrativos, cada vez hay más organizaciones planas, con sólo tres o cuatro estratos. Se supone que esto permite un mayor contacto entre la alta gerencia y los clientes e implica que el resto de los gerentes tienen un mayor número de subordinados que se reportan con ellos (un "mayor control"), de modo que los pueden supervisar menos y los puestos de los subordinados acaban con mayores responsabilidades.

Equipos de trabajo autoadministrados Cada vez más los gerentes organizan las tareas en equipos y procesos, en lugar de funciones especializadas. Por ejemplo, en Chesebrough-Ponds USA, una subsidiaria de Unilever, los gerentes reemplazaron la organización piramidal tradicional por equipos interfuncionales, autodirigidos y con habilidades múltiples, los cuales ahora dirigen las cuatro áreas de producción de la planta. Los empleados por hora se encargan de las asignaciones de los trabajadores, de programar las horas extra, de establecer los tiempos de producción y los cambios, incluso manejan el control de costos, las requisiciones y las órdenes de trabajo. Además, son los únicos responsables del control de calidad bajo el programa de mejora continua de la calidad de la firma. En una organización como ésta, los puestos de los empleados cambian todos los días, y la administración evita intencionalmente que los trabajadores consideren sus puestos como un conjunto limitado y específico de responsabilidades.

Reingeniería En muchas empresas los procesos de trabajo son similares a las carreras de relevos. Por ejemplo, para que un banco apruebe una solicitud de préstamo, ésta debe pasar de un departamento a otro, desde solicitudes, análisis de crédito y aprobación del préstamo, hasta el grupo de cierre de préstamos. Lo anterior puede tomar mucho tiempo. La **reingeniería** (en términos técnicos, "reingeniería de procesos de negocios"), generalmente implica el rediseño de un proceso de negocios para que pequeños grupos autoadministrados de empleados que trabajan en conjunto (o de modo virtual) completen la tarea al mismo tiempo. Según los primeros defensores del método, el objetivo consiste en "...lograr mejoras radicales en medidas contemporáneas críticas de desempeño como los costos, la calidad, el servicio y la rapidez".[30]

reingeniería
El replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras drásticas en las medidas contemporáneas críticas del desempeño, como los costos, la calidad, el servicio y la rapidez.

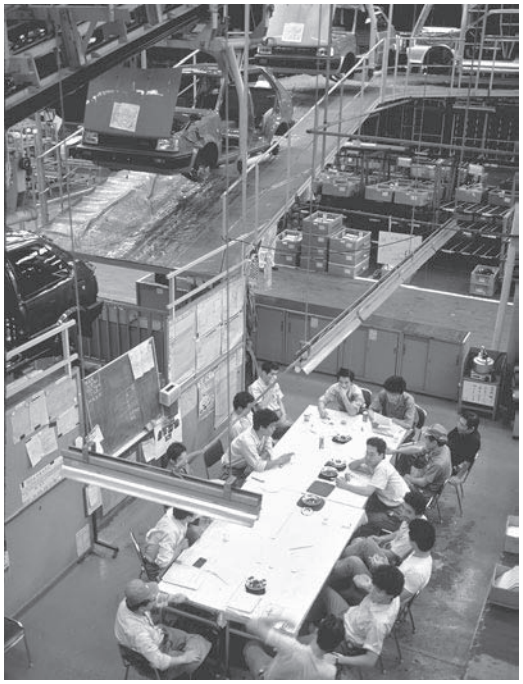
La reingeniería afecta la elaboración de descripciones de puestos. Por lo regular, en situaciones de reingeniería, los trabajadores se vuelven responsables colectivamente de los resultados generales, no sólo de sus propias tareas: "Ellos comparten con los miembros de su equipo la responsabilidad de desempeñar todo el proceso, no sólo una parte".[31] Como resultado, los puestos de los empleados cambian de manera continua; en realidad es contraproducente hacer que piensen únicamente en términos de "yo hago mi trabajo".

Análisis de puestos basado en las competencias

No es una coincidencia que muchos patrones y expertos en el análisis de puestos afirmen que los procedimientos tradicionales de análisis ya no pueden tener un papel central en la administración de RH.[32] Su principal preocupación es la siguiente: que en ambientes laborales de alto desempeño, como el de Daimler, donde los patrones necesitan trabajadores que cambien de un puesto a otro de manera continua y ejerzan autocontrol, las descripciones de puestos basadas en listas de obligaciones específicas en realidad pueden inhibir (o no fomentar) las conductas flexibles que las empresas necesitan. Por consiguiente, los patrones están utilizando métodos más nuevos para describir puestos. A continuación estudiaremos uno, el análisis basado en las competencias.

¿Qué son las competencias? El análisis de puestos basado en las competencias implica básicamente la redacción de descripciones de puestos a partir de competencias en lugar de obligaciones. Considera qué es lo que el empleado debe ser capaz de hacer, en lugar de una lista de obligaciones que debe desempeñar. De manera sencilla, las **competencias** se definen como las características demostrables de una persona que permiten el desempeño. Las competencias de puestos siempre son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo.

competencias
Características demostrables de una persona que permiten el desempeño de un trabajo.



En una fábrica de Nissan en Tokio, Japón, los trabajadores se reúnen en una sesión de productividad, rodeados por estructuras de automóviles sin terminar, colgadas a lo largo de la línea de montaje. Equipos de trabajo como éste forman parte de la tendencia hacia organizaciones con equipos interfuncionales, autodirigidos y con múltiples habilidades, que brindan a los trabajadores una mayor autonomía para el logro de sus metas. En plantas como ésta, puestos con descripciones más amplias, que destacan las competencias necesarias de los empleados, están reemplazando a los puestos definidos de forma estrecha.

Por desgracia, cuando uno va más allá de esas definiciones sencillas, existe cierta confusión sobre el verdadero significado de "competencia". Las compañías la definen de formas diferentes. Algunas usan definiciones generales y plantean el término "competencia" como sinónimo de los conocimientos, las habilidades o las destrezas que una persona necesita para hacer el trabajo. Otras lo definen de manera más estrecha, en términos de conductas medibles. En este caso, las competencias requeridas para el puesto se identificarían sencillamente al completar la frase: "Para desempeñar este trabajo de manera competente, el empleado debe ser capaz de...".

De manera formal, es posible decir que el **análisis de puestos basado en las competencias** significa describir el puesto en términos de competencias conductuales medibles y observables (conocimientos, habilidades y/o conductas) que el empleado que ocupa el puesto debe mostrar para desempeñar bien el trabajo. Esto difiere de la forma tradicional que describe el puesto en términos de obligaciones y responsabilidades.[33] El análisis tradicional de puestos se enfoca en "qué" se logra, en cuanto a obligaciones y responsabilidades. El análisis basado en las competencias se enfoca más en "cómo" el trabajador cumple los objetivos del puesto o desempeña en realidad el trabajo.[34] Por lo tanto, el análisis tradicional de puestos se enfoca en el trabajo, mientras que el análisis basado en las competencias se orienta al trabajador, en específico en lo que es capaz de hacer.

análisis de puestos basado en las competencias
Describir un puesto en términos de las competencias conductuales observables y medibles que un empleado tiene que mostrar para desempeñar bien un trabajo.

Tres razones para utilizar el análisis basado en las competencias Hay tres razones para describir los puestos en términos de competencias en lugar de obligaciones.

Primero: como se mencionó, las descripciones tradicionales de puestos (con su lista de obligaciones específicas) pueden ser contraproducentes si la meta es un *sistema de trabajo de alto desempeño*. La intención de tales sistemas consiste en animar a los empleados a trabajar automotivados, organizando el trabajo en equipos, alentando a los miembros de los equipos a que roten con libertad de un puesto a otro (cada uno con su propio conjunto de habilidades), asignando mayor responsabilidad a los empleados en actividades como la supervisión diaria y organizando el trabajo en proyectos o procesos en los que las tareas se combinan o traslapan. El personal se debe mostrar entusiasta por aprender y por cambiar de un puesto a otro. El hecho de dar a alguien la descripción de un puesto con una lista de obligaciones específicas puede motivar la actitud de "ése no es mi trabajo", encasillando a los trabajadores.

Segundo: es más *estratégico* describir el puesto en términos de las habilidades, los conocimientos y las competencias que el trabajador necesita. Por ejemplo, el énfasis estratégico de Canon en la miniaturización y la fabricación precisa implica que debe animar a algunos empleados a desarrollar su destreza en estas dos áreas estratégicamente cruciales.

Tercero: más adelante veremos que las habilidades, los conocimientos y las competencias medibles sustentan el *proceso de administración del desempeño* del patrón. Al igual que en Canon, el logro de las metas estratégicas de una empresa requiere que los empleados muestren ciertas habilidades y competencias. La **administración del desempeño** consiste en basar la capacitación, las evaluaciones y las retribuciones de los empleados en el fomento y el reforzamiento de las habilidades y las competencias que necesitan para alcanzar sus metas. Es un prerrequisito entender cuáles son esas competencias requeridas; la descripción del puesto en términos de habilidades y competencias lo facilita.

administración del desempeño
Basar la capacitación, las evaluaciones y las recompensas de los empleados en el fomento y el reforzamiento de las habilidades y competencias que necesitan para alcanzar sus metas.

Ejemplos de competencias En la práctica, los gerentes redactan en una frase las competencias para los puestos y las organizan en dos o tres grupos. Por ejemplo, las competencias necesarias para el puesto podrían incluir *competencias generales* (como lectura, escritura y

razonamiento matemático), *competencias de liderazgo* (como liderazgo, pensamiento estratégico y enseñar a otros) y *competencias técnicas* (que se enfocan en las competencias técnicas específicas requeridas para la ocupación de determinados puestos).

Así, algunas competencias técnicas para el puesto de ingeniero en sistemas podrían ser las siguientes:

- Diseñar aplicaciones complejas del software, establecer protocolos y crear prototipos.
- Establecer los requisitos de plataforma necesarios para coordinar de manera eficiente y completa la transferencia de datos.
- Preparar documentación detallada y completa que incluya especificaciones, diagramas de flujo, vigilancia de procesos y presupuestos.[35]

De igual manera, un tesorero corporativo podría necesitar las siguientes competencias técnicas:

- Formular recomendaciones comerciales por medio del estudio de varios modelos de cómputo para las tendencias actuales y utilizar diversas técnicas cuantitativas para determinar el impacto económico de ciertas transacciones financieras.
- Recomendar transacciones específicas y cuándo hacerlas.
- Presentar recomendaciones y convencer a otros para que sigan la línea de acción recomendada.[36] (Observe que la manifestación de esta competencia supone que el tesorero posee ciertos conocimientos y habilidades que pueden medirse.)

O*NET enumera diversas habilidades dentro de seis grupos (revíselas en http://online.onetcenter.org/skills/). Algunos ejemplos son "Matemáticas: uso de las matemáticas para resolver problemas"; "Lenguaje: hablar con otros para transmitir información de manera efectiva"; "Solución compleja de problemas: identificar problemas complejos y revisar la información relacionada para elaborar y evaluar opciones, e implantar soluciones", y "Negociación: unir a otros y tratar de reconciliar diferencias".

Comparación entre el análisis tradicional de puestos y el basado en las competencias En la práctica, si uno elige cualquier descripción de un puesto es probable que descubra que algunas de las obligaciones y responsabilidades se basan en competencias, aunque en la mayoría de los casos no sea así. Por ejemplo, considere las obligaciones típicas que se encuentran en la descripción del puesto de gerente de marketing. ¿Cuáles de las obligaciones completarían la frase: "Para desempeñar este trabajo de manera competente, el empleado debe ser capaz de...?".

Algunas obligaciones y responsabilidades conocidas no cubrirían fácilmente esos requisitos. Por ejemplo: "Trabaja con escritores y artistas, y en el extranjero redacta, diseña, distribuye y produce materiales promocionales" no es medible. ¿De qué manera se logra medir el grado en el que el empleado "trabaja con escritores y artistas" o "redacta, diseña y distribuye"? En otras palabras, si tuviera que diseñar un programa de capacitación para el empleado que ocupa este puesto, ¿cómo determinaría si lo capacitó adecuadamente para trabajar con escritores y artistas? De hecho, ¿qué tipo de capacitación implicarían esa obligación y esa responsabilidad? Esto no queda claro.

Por otro lado, algunas de las obligaciones y responsabilidades típicas del puesto se pueden expresar más fácilmente como competencias. Por ejemplo, es fácil completar la frase: "Para desempeñar este trabajo de manera competente, el empleado debe ser capaz de" con "aplicar encuestas de marketing sobre conceptos actuales y de nuevos productos; preparar informes de actividades de marketing, así como desarrollar y ejecutar planes y programas de marketing".

Cómo redactar descripciones de puestos basadas en las competencias La definición y la redacción de las competencias del puesto implican un proceso que es similar en la mayoría de los aspectos al análisis de puestos tradicional. En otras palabras, el gerente tendrá que entrevistar a los ocupantes del puesto y a sus supervisores, plantear preguntas abiertas acerca de las responsabilidades y actividades del puesto, y tal vez identificar incidentes críticos que determinan el éxito en ese puesto. También se cuenta con bancos de datos comerciales de competencias. Uno es el de la Oficina de Administración de Personal del Departamento del Trabajo de Estados Unidos (vea www.opm.gov).

Un ejemplo: matrices de BP

En la práctica, la elaboración de descripciones de puestos basadas en competencias consiste en enumerar las habilidades específicas que requiere el puesto. Luego este sencillo método se relaciona con el plan de sueldos del patrón. Por ejemplo, el salario del empleado aumenta cada vez que demuestra en una prueba que domina esa habilidad.

En una empresa, la división de exploraciones de British Petroleum (BP), la necesidad de una organización más plana, eficiente y flexible, así como empleados con poder, llevó a la administración a reemplazar las descripciones de los puestos con matrices que contienen las habilidades y los niveles de destreza. La alta gerencia quería que la atención de los empleados cambiara de una mentalidad centrada en la descripción del puesto, "ése no es mi trabajo", a otra que los motivara a adquirir las nuevas habilidades y competencias que requerirían para cumplir responsabilidades más amplias.[37]

La solución fue una matriz de habilidades como la que se muestra en la figura 4-12. Se crearon matrices de habilidades para los diversos puestos de dos categorías de empleados: los que estaban en una carrera administrativa y los que tenían objetivos en otra (por ejemplo, permanecer en ingeniería). El departamento de recursos humanos preparó una matriz para cada puesto o familia de puestos (como gerente de perforaciones). Como se ve en la figura 4-12, la matriz identificaba **1.** las habilidades básicas necesarias para ese puesto (como la pericia técnica y los conocimientos del negocio) y **2.** el grado mínimo de cada habilidad requerida para ese puesto o familia de puestos. Aquí las obligaciones específicas del puesto ya no son lo más importante, sino la especificación y el desarrollo de nuevas habilidades (pericia técnica, conocimientos del negocio, entre otras), que son necesarias para que las responsabilidades de los empleados sean más amplias, con más poder y relativamente indefinidas.

La matriz de habilidades provocó otros cambios de RH y respaldó las actividades de administración del desempeño. Por ejemplo, las matrices les recordaban constantemente a los empleados cuáles habilidades debían mejorar. La empresa instituyó un nuevo plan de salarios basado en las habilidades, que otorga los aumentos a partir de la mejora en las habilidades. Las evaluaciones del desempeño ahora se enfocan más en la adquisición de habilidades, mientras la capacitación se concentra en el desarrollo de destrezas más amplias como el liderazgo y la planeación (que pueden aplicarse a un amplio rango de responsabilidades y puestos).

FIGURA 4-12

La matriz de habilidades para un puesto en BP

Nota: los cuadros color gris obscuro indican el nivel mínimo de habilidad requerida para el puesto.

H	H	H	H	H	H	H
G	G	G	G	G	G	G
F	F	F	F	F	F	F
E	E	E	E	E	E	E
D	D	D	D	D	D	D
C	C	C	C	C	C	C
B	B	B	B	B	B	B
A	A	A	A	A	A	A
Pericia técnica	Conocimiento del negocio	Comunicación y relaciones interpersonales	Toma de decisiones e iniciativa	Liderazgo y guía	Capacidad para planificar y organizar	Solución de problemas

REPASO

RESUMEN

1. Desarrollar la estructura de una organización da por resultado puestos que deben ser ocupados por personas. El análisis de puestos es el procedimiento que le permite averiguar **1.** qué entraña el puesto y **2.** qué clase de persona debe contratar para el puesto. Esto implica seis pasos: **1.** determinar el uso de la información del análisis de puestos, **2.** reunir la información de los antecedentes, **3.** seleccionar los puestos que se analizarán, **4.** reunir datos del análisis de puestos, **5.** revisar la información con los participantes, y **6.** elaborar la descripción y la especificación del puesto.
2. Se pueden utilizar cuatro técnicas básicas para reunir datos para el análisis de puestos: entrevistas, observación directa, cuestionarios, y diarios o bitácoras de los participantes. Estas herramientas sirven para elaborar descripciones y especificaciones de puestos. Los métodos del Departamento del Trabajo de Estados Unidos, el análisis funcional de puestos y el CAP dan por resultado clasificaciones cuantitativas de cada posición, además de que son muy útiles para clasificar los puestos con propósitos salariales.
3. La descripción del puesto debe reflejar el trabajo correspondiente, de modo que las obligaciones queden bien claras, sin que se haga referencia a las descripciones de otros puestos. Siempre pregunte: "¿El nuevo empleado entenderá su trabajo cuando lea la descripción del puesto?".
4. La especificación del puesto toma la descripción del puesto y la utiliza para responder la siguiente pregunta: "¿Cuáles rasgos humanos y experiencias se requieren para desempeñar bien este trabajo?". Indica la clase de persona que se tiene que reclutar y las cualidades que se deben examinar en ella. Las especificaciones de los puestos se basan en las opiniones informadas de los gerentes; sin embargo, también es posible usar un método estadístico más exacto para elaborar especificaciones de los puestos.
5. Use la clasificación ocupacional estándar (COE) para redactar las descripciones de los puestos. Encuentre y copie las descripciones que se relacionen con el puesto que describe. Luego, utilícelas para "anclar" su propia descripción y, en especial, para sugerir las obligaciones que quedarán incluidas. También puede emplear fuentes de Internet, como jobdescription.com.
6. Cada vez más las empresas utilizan O*NET para crear descripciones de puestos. Para utilizar esta herramienta, visite http://online.onetcenter.org.
7. El "*dejobbing* o sin puesto específico" es, a final de cuentas, producto de los rápidos cambios que se están operando en los negocios. A medida que las empresas tratan de acelerar la toma de decisiones, tomando medidas como la reingeniería, los puestos individuales se hacen más amplios y mucho menos especializados. Cada vez son más las compañías que no quieren que sus empleados se sientan limitados por un conjunto específico de responsabilidades, como las enumeradas en una descripción del puesto. Como resultado, también cada vez más patrones están usando resúmenes breves de puestos, en ocasiones combinados con resúmenes de las habilidades necesarias para el puesto.
8. El análisis basado en competencias describe un puesto en términos de competencias conductuales medibles y observables, las cuales el empleado que ocupa el puesto debe desempeñar bien. Por ejemplo, algunas competencias son "crear prototipos" y "diseñar programas complejos de software".

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Cuáles elementos suele incluir la descripción de un puesto? ¿Cuáles no aparecen en ella?
2. ¿Qué es el análisis de puestos? ¿Cómo se puede usar la información que proporciona?
3. Describimos varios métodos para recabar datos para el análisis de puestos (el cuestionario para el análisis del puesto, entre otros). Compare estos métodos y explique para qué sirve cada uno, luego enumere sus ventajas y desventajas.

4. Describa los tipos de información que se encuentran en una especificación de puestos.
5. Expliqué cómo realizaría el análisis de un puesto.
6. ¿Cree que las empresas pueden funcionar si no cuentan con descripciones detalladas de los puestos? ¿Por qué?
7. En una empresa con sólo 25 empleados, ¿es necesario elaborar descripciones de puestos? ¿Por qué?

ACTIVIDADES INDIVIDUALES Y DE EQUIPO

1. Trabaje de manera individual o en equipos y obtenga copias de descripciones de puestos administrativos en su universidad o en la empresa donde trabaja. ¿Qué tipo de información contienen? ¿Ofrecen suficiente información para explicar qué implica el trabajo y cómo hacerlo? ¿Cómo mejoraría esa descripción?
2. Trabaje de manera individual o en equipos y use O*NET para elaborar la descripción del puesto del profesor de esta materia. A partir de eso, utilice su juicio para elaborar una especificación del puesto. Compare sus conclusiones con las de otros estudiantes o equipos. ¿Hay diferencias significativas? ¿Qué factores cree que explican esas diferencias?
3. El apéndice "Especificaciones para la prueba" del Human Resource Certification Institute (HRCI), que aparece al final del libro (páginas 726-735), describe los conocimientos que necesita una persona que estudia para el examen de certificación del HRCI en cada área de la administración de recursos humanos (por ejemplo, Administración estratégica, Planeación de la fuerza laboral y Desarrollo de recursos humanos). En equipos de cuatro o cinco estudiantes realice las siguientes cuatro tareas: **1.** revise el apéndice; **2.** identifique el material de este capítulo que se relaciona con los conocimientos necesarios para el apéndice; **3.** redacte cuatro preguntas para un examen de opción múltiple con este material, que usted considere serían adecuadas para el examen del HRCI, y **4.** si el tiempo lo permite, que un miembro de su equipo presente las preguntas frente al resto de la clase para que los miembros de los otros equipos las respondan.

EJERCICIO EXPERIMENTAL

La descripción del puesto del profesor

Propósito: El propósito de este ejercicio es practicar la elaboración de la descripción de un puesto, en este caso la de su profesor.

Conocimientos requeridos: Usted debe comprender los mecanismos del análisis de puestos y estar muy familiarizado con los cuestionarios para análisis de puestos. (Vea las figuras 4-3 y 4-4, así como el cuestionario para la descripción de puestos de la figura 4-10.)

Cómo organizar el ejercicio/instrucciones: Forme equipos de cuatro a seis alumnos para este ejercicio. Como en todos los ejercicios del libro, los equipos deben estar separados y no deben hablar entre ellos. La mitad de los equipos elaborará la descripción de un puesto utilizando el cuestionario para el análisis de puestos (4-3); la otra mitad, la elaborará usando el cuestionario para la descripción de puestos (4-10). Cada estudiante revisará su cuestionario (en su caso) antes de unirse al equipo.

1. Cada equipo debe hacer un análisis para el puesto de profesor: para ello, la mitad de los equipos utilizará el cuestionario para análisis de puestos de la figura 4-3 y la otra mitad usará el cuestionario para descripción de puestos de la figura 4-10.
2. Con base en esta información, cada equipo elaborará su propia descripción y especificación del puesto de profesor.
3. A continuación, cada equipo escogerá a un equipo compañero, uno que haya elaborado la descripción y la especificación del puesto utilizando el método alternativo. (Un equipo que usó el cuestionario de análisis de puestos hará pareja con un equipo que empleó el cuestionario para la descripción de puestos.)

4. Por último, cada uno de estos equipos combinados comparará y criticará los dos juegos de descripciones y especificaciones de puesto. ¿Cada método de análisis del puesto produjo diferentes tipos de información? ¿Cuál parece mejor? ¿Al parecer una es mejor para ciertos tipos de puestos que para otros?

UN CASO APLICADO

La tormenta tropical Wilma

En agosto de 2005, la tormenta tropical *Wilma* azotó Carolina del Norte y la empresa Optima Air Filter Company. Los hogares de muchos empleados quedaron devastados; además, la compañía descubrió que debía contratar casi tres equipos de trabajo completos, uno para cada turno. El problema era que los empleados "antiguos" conocían tan bien su trabajo que nadie se había molestado en elaborar las descripciones de sus puestos. Cuando alrededor de 30 empleados nuevos empezaron a tomar sus lugares, había una confusión general sobre lo que debían hacer y cómo tenían que realizarlo.

Los clientes foráneos pronto se olvidaron de la tormenta y exigían sus filtros, no excusas. A Phil Mann, el presidente de la organización, se le estaban terminando las ideas. Contaba con alrededor de 30 empleados nuevos, 10 antiguos y su supervisora original de planta, Maybelline. Él decidió reunirse con Linda Lowe, consultora de la escuela de negocios de la universidad local. De inmediato, ella les pidió a los antiguos empleados que llenaran un cuestionario de puestos donde enumeraran todas sus obligaciones. Las discusiones surgieron casi de inmediato: tanto Phil como Maybelline pensaban que los empleados antiguos estaban exagerando para parecer más importantes, mientras ellos insistían en que las listas reflejaban fielmente sus obligaciones. Mientras tanto, los clientes exigían sus filtros.

Preguntas

1. ¿Phil y Linda deben ignorar las protestas de los empleados antiguos y redactar las descripciones de los puestos según lo que ellos creen adecuado? ¿Por qué sí? ¿Por qué no? ¿Qué haría usted para resolver las diferencias?
2. ¿De qué manera realizaría el análisis de puestos? ¿Qué debe hacer ahora Phil?

SEGUIMIENTO DE UN CASO

Carter Cleaning Company

La descripción de puestos

Después de revisar las lavanderías, Jennifer concluyó que uno de los primeros asuntos que debía atender era la elaboración de descripciones de puestos para sus gerentes de las tiendas.

Según Jennifer, las lecciones sobre descripciones de puestos de sus cursos básicos de administración y administración de RH fueron insuficientes para convencerla plenamente de que las descripciones de puestos eran fundamentales para el buen funcionamiento de una empresa. Durante sus primeras semanas en el puesto, Jennifer le preguntó a uno de sus gerentes de tienda por qué estaba violando procedimientos y políticas recomendables para la empresa. Varias veces el gerente respondió: "Porque no sabía que eso formaba parte de mi trabajo" o "Porque no sabía que las cosas se debían hacer de esa manera". Ella sabía que el problema se resolvería con una descripción del puesto, junto con un conjunto de estándares y procedimientos que especificaran lo que se debía hacer y cómo hacerlo.

El gerente de tienda es responsable de dirigir todas las actividades, de tal forma que el trabajo tenga calidad, que las relaciones con los clientes y las ventas mejoren lo más posible, así como que la rentabilidad se mantenga a través de un control efectivo de la mano de obra, los suministros y los costos de la energía. Para alcanzar este objetivo general, las obligaciones y responsabilidades específicas de un gerente de tienda incluyen el control de calidad, la apariencia

y limpieza de la tienda, las relaciones con los clientes, la contabilidad y la administración del efectivo, el control de los costos y la productividad, el control de daños, la fijación de precios, el control de inventarios, la limpieza de la ropa, el mantenimiento de las máquinas, las compras, la seguridad de los empleados, la eliminación de desperdicios riesgosos, la administración de recursos humanos y el control de plagas.

Las preguntas que Jennifer debe responder son las siguientes.

Preguntas

1. ¿Cuáles deben ser el formato y la forma final de la descripción del puesto de gerente de tienda?
2. ¿Es práctico especificar los estándares y los procedimientos en la descripción del puesto o se tienen que anotar en otra parte?
3. ¿De qué manera Jennifer debe reunir la información necesaria para los estándares, los procedimientos y la descripción del puesto?
4. En su opinión, ¿qué debe incluir la descripción del puesto de gerente de tienda?

CASO PARA LA TRADUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA EN POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RH: EL HOTEL PARÍS

Descripciones de puestos

La estrategia competitiva del Hotel París es "prestar a los huéspedes un servicio superior para diferenciar las propiedades del Hotel París y así aumentar la duración de la estancia y el porcentaje de visitas repetidas, con el fin de aumentar los ingresos y la rentabilidad". La gerente de RH, Lisa Cruz, ahora debe formular políticas y actividades funcionales que apoyen esta estrategia competitiva, al fomentar las conductas y competencias requeridas de los empleados.

Puesto que Lisa Cruz era una directora de recursos humanos experimentada, sabía que los procesos de reclutamiento y selección invariablemente afectaban las competencias y la conducta de los empleados y, con ello, el balance final de la empresa. Todos los factores de la fuerza laboral (sus habilidades colectivas, estado de ánimo, experiencia y motivación) dependían de atraer y luego seleccionar a los empleados adecuados.

Al revisar los sistemas de empleo del Hotel París, le preocupó que prácticamente todas las descripciones de puestos de la empresa eran obsoletas, así como que muchos puestos ni siquiera tenían descripciones. Ella sabía que sin descripciones de puestos precisas, todos sus esfuerzos de mejora serían en vano. Después de todo, si uno no conoce las obligaciones, las responsabilidades y los requisitos humanos de un puesto, ¿cómo puede decidir a quién contratar o cómo capacitarlo? Para crear políticas y prácticas de recursos humanos que produjeran empleados con las habilidades y conductas necesarias para alcanzar las metas estratégicas del hotel, el equipo de Lisa primero debía elaborar un conjunto de descripciones útiles de puestos.

Un breve análisis, realizado con el director de finanzas de la organización, reforzó tal observación. Ellos eligieron departamentos, en toda la cadena de hoteles, que no tenían descripciones actualizadas de puestos. Aunque sabían que muchos otros factores podrían afectar los resultados, creían que las relaciones estadísticas que habían observado sugerían que la creación de descripciones de puestos tendría una influencia positiva en varias conductas y habilidades de los empleados. Quizá la elaboración de las descripciones facilitaría el proceso de selección de empleados o los departamentos con las descripciones contarían con mejores gerentes.

Ella sabía que las descripciones de puestos del Hotel París tendrían que incluir obligaciones y responsabilidades tradicionales. Sin embargo, la mayoría también debía incluir varias competencias que eran únicas de cada puesto. Por ejemplo, las descripciones de puesto de los dependientes del mostrador podrían agregar: "Son capaces de registrar la entrada o la salida de un huésped en cinco minutos o menos". La mayoría de las descripciones de los empleados de servicio incluían la habilidad de "mostrar paciencia y apoyo al huésped, aun cuando esté ocupado en otras actividades".

Preguntas:

En equipo o de manera individual, responda lo siguiente:

1. A partir de la estrategia planteada por el hotel, enumere al menos cuatro conductas de los empleados que son importantes para el personal del Hotel París.
2. Si el tiempo lo permite, antes de la clase observe el mostrador de un hotel local. En cualquier caso, elabore una descripción del puesto del dependiente de mostrador en el Hotel París.

TÉRMINOS CLAVE

análisis de puestos, 126
descripción de los puestos, 126
especificaciones de puestos, 126
organigrama, 127
gráfica de procesos, 128
diario/bitácora, 136
cuestionario para el análisis de puestos (CAP), 137
procedimiento de análisis del Departamento del Trabajo de Estados Unidos, 137
análisis funcional de puestos, 138
clasificación ocupacional estándar (COE), 145
ampliación de un puesto, 153
rotación de puestos, 153
enriquecimiento de puestos, 154
"*dejobbing* o sin puesto específico", 154
reingeniería, 155
competencias, 155
análisis de puestos basado en las competencias, 156
administración del desempeño, 156

NOTAS

1. Para revisar un buen análisis sobe el análisis de puestos, vea James Clifford, "Job Analysis: Why Do It, and How Should It Be Done?", *Public Personnel Management* 23, Núm. 2 (verano, 1994), pp. 321-340.
2. James Clifford, "Manage Work Better to Better Manage Human Resources: A Comparative Study of Two Approaches to Job Analysis", *Public Personnel Management*, primavera de 1996, pp. 89-102.
3. Richard Henderson, *Compensation Management: Rewarding Performance* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1994), pp. 139-150.
4. Darin, Hartley, "Job Analysis at the Speed of Reality", *Training and Development* (septiembre de 2004): 20-22.
5. Wayne Cascio, *Applied Psychology in Human Resource Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998), p. 142. Vea también Michael Lundell *et al.*, "Relationships Between Organizational Content and Job Analysis Task Ratings", *Journal of Applied Psychology* 83, Núm. 5 (1998), pp. 769-776.
6. Frederick Morgeson *et al.*, "Self Presentation Processes in Job Analysis: A Field Experiment Investigating Inflation in Abilities, Tasks, and Competencies", *Journal of Applied Psychology* 89, Núm. 4 (4 de noviembre de 2004): pp. 674-686.
7. Vea Henderson, *Compensation Management*, pp. 148-152.
8. Observe que el CAP (y otras técnicas cuantitativas) también se pueden usar para la evaluación de puestos; lo anterior se explica en el capítulo 11.
9. Nuevamente, veremos que la evaluación de puestos es el proceso por medio del cual se comparan unos puestos con otros y se determinan sus valores. Aunque por lo general se considera una técnica para el análisis de puestos, el CAP es, en la práctica, una técnica de evaluación de puestos tan buena o mejor, por lo que podría estudiarse en este capítulo o en el capítulo 11. Para revisar una discusión sobre la manera de usar el CAP para clasificar puestos con el propósito de determinar sueldos, vea Edwin Cornelius III, Theodore Carron y Marianne Collins, "Job Analysis Models and Job Classifications", *Personnel Psychology* 32 (invierno de 1979), pp. 693-708. Vea, también, Edwin Cornelius III, Frank Schmidt y Theodore Carron, "Job Classification Approaches and the Implementation of Validity Generalization Results", *Personnel Psychology* 37, Núm. 2 (verano de 1984), pp. 247-260.
10. Jack Smith y Milton Hakel, "ComParísons Among Data Sources, Response Bias, and Reliability and Validity of a Structured Job Analysis Questionnaire", *Personnel Psychology* 32 (invierno de 1979), pp. 677-692. Vea, también, Edwin Cornelius III, Angelo DeNisi y Allyn Blencoe, "Expert and Naïve Raters Using the PAQ: Does It Matter?", *Personnel Psychology* 37, Núm. 3 (otoño de 1984), pp. 453-464; Robert J. Harvey *et al.*, "Dimensionality of the Job Element Inventory: A Simplified Worker-Oriented Job Analysis Questionnaire", *Journal of Applied Psychology*, noviembre de 1988, pp. 639-646, Frederick Morgenson y Stephen Humphrey, "The Work Design Questionaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work", *Journal of Applied Psychology* 91, Núm. 6 (2006), pp. 1321-1339.
11. Roni Reiter-Palmon *et al.*, "Development of an O*NET Web-Based Job Analysis and Its Implementation in the U.S. Navy: Lessons Learned", *Human Resource Management Review* 16, 2006, pp.294-309.

12. *Ibid*., p. 294.
13. *Ibid*., p. 295.
14. La digitalización de la información también permite que el patrón la cuantifique y etiquete, así como que la almacene electrónicamente y recupere con mayor rapidez. Lauren McIntire *et al.*, "Innovations in Job Analysis: Development and Application of Metrics to Analyze Job Data", *Human Resource Management Review*, vol. 16, 2006, pp. 310-323.
15. Frederick P. Morgeson y Michael A. Campion, "Social and Cognitive Sources of Potential Inaccuracy in Job Analysis", *Journal of Applied Psychology* 82, Núm. 5 (1997), pp. 627-655.
16. *Ibid*., p. 648.
17. Respecto a esta discusión, vea Henderson, *Compensation Management*, pp. 175-184. Vea, también, Louisa Wah, "The Alphabet Soup of Job Titles", *Management Review* 87, Núm. 6, pp. 40-43.
18. James Evered, "How to Write a Good Job Description", *Supervisory Management*, abril de 1981, pp. 14-19; Roger J. Plachy, "Writing Job Descriptions That Get Results", Personnel, octubre de 1987, pp. 56-58. Vea, también, Matthew Mariani, "Replace with a Database", *Occupational Outlook Quarterly* 43, Núm. 1 (primavera de 1999), pp. 2-9.
19. *Ibid*., p. 16.
20. *Ibid*., p. 16.
21. *Ibid*., p. 16.
22. Deborah Kearney, *Reasonable Accommodations: Job Descriptions in the Age of ADA, OSHA, and Workers Comp* (Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1994), p. 9. Vea, también, Paul Starkman, "The ADA's Essential Job Function Requirements: Just How Essential Does an Essential Job Function Have to Be?" *Employee Relations Law Journal* 26, Núm. 4 (primavera de 2001), pp. 43-102.
23. Michael Esposito, "There's More to Writing Job Descriptions Than Complying with the ADA", *Employment Relations Today*, otoño de 1992, p. 279. Vea, también, Richard Morfopoulos y William Roth, "Job Analysis and the Americans with Disabilities Act", *Business Horizons* 39, Núm. 6 (noviembre de 1996), pp. 68-72; y Kristin Mitchell, George Alliger y Richard Morfopoulos, "Toward an ADA-Appropriate Job Analysis", *Human Resource Management Review* 7, Núm. 1 (primavera de 1997), pp. 5-16.
24. James Evered, "How to Write a Good Job Description", p. 18.
25. Matthew Mariani, "Replace with a Database: O*NET Replaces the *Dictionary of Occupational Titles"*, *Occupational Outlook Quarterly* 43 (primavera de 1999), pp. 2-9.
26. Basado en Ernest J. McCormick y Joseph Tiffin, *Industrial Psychology*, (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974), pp. 56-61.
27. Steven Hunt, "Generic Work Behavior: An Investigation into the Dimensions of Entry-Level, Hourly Job Performance", *Personnel Psychology* 49 (1996), pp. 51-83.
28. David Shair, "Wizardry Makes Charts Relevant", *HR Magazine*, abril de 2000, p. 127.
29. Jorgen Sandberg, "Understanding Competence at Work", *Harvard Business Review*, marzo de 2001, p. 28.
30. Michael Hammer y James Champy, *Reengineering the Corporation* (Nueva York: Harper Business, 1993), p. 32. Observe que algunas investigaciones recientes sugieren que el rediseño de puestos que conduce a equipos semiautónomos sólo pueden traducirse en un mejor desempeño cuando actividades frecuentes, como los sistemas de retroalimentación y recompensa de la empresa, son relativamente ineficientes. Vea Frederick Morgeson *et al.*, "Understanding reactions to job redesign: a quasi-experimenta investigation of the moderating effects of organizational context on perceptions of performance behavior", *Personnel Psychology* 59, Núm. 2 (verano de 2006), pp. 333-363.
31. *Ibid*., p. 68.
32. Jeffrey Shippmann *et al.*, "The Practice of Competency Modeling", *Personnel Psychology* 53, Núm. 3 (2000), p. 703.
33. *Ibid*.
34. *Ibid*.
35. Adaptado de Richard Mirabile, "Everything You Wanted to Know About Competency Modeling", *Training and Development* 51, Núm. 8 (agosto de 1997), pp. 73-78.
36. Dennis Kravetz, "Building a Job Competency Database: What the Leaders Do", Kravetz Associates (Bartlett, Illinois, 1997).
37. Milan Moravec y Robert Tucker, "Job Descriptions for the 21st Century", *Personnel Journal*, junio de 1992, pp. 37-44.

Capítulo 5

Planeación y reclutamiento de personal

Con 110 restaurantes abiertos y 20 más cada año, The Cheesecake Factory deberá atraer y contratar a 24,000 empleados al año. Es una gran cantidad en cuanto a reclutamiento, mientras que para Ed Eynon, vicepresidente de recursos humanos de la empresa, significa entrevistar a un enorme grupo de aspirantes para hacer esta actividad. "Uno no encuentra toda la gente que necesita en una sola fuente", comentó. Quizá más que para cualquier compañía típica, contar con las fuentes correctas de reclutamiento es crucial para el éxito de The Cheesecake Factory.[1] •

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Explicar las principales técnicas que se utilizan para la planeación y el pronóstico del empleo.
2. Enumerar y analizar las principales fuentes externas de candidatos.
3. Reclutar de manera eficaz candidatos para el empleo.
4. Nombrar y describir las principales fuentes internas de candidatos.
5. Elaborar un anuncio de trabajo.
6. Explicar la forma de reclutar una fuerza laboral más diversa.

En el capítulo 4 estudiamos el análisis de puestos y los métodos que los gerentes utilizan para crear descripciones y especificaciones de puestos. El propósito de este capítulo es aumentar sus conocimientos sobre el reclutamiento de candidatos. Los temas que analizamos son la planeación y el pronóstico de personal y el reclutamiento de candidatos para puestos, así como la creación y el uso de formularios de solicitud de empleo.

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El análisis de puestos define las obligaciones y los requisitos de los puestos de la empresa. El paso siguiente consiste en reclutar y seleccionar empleados. Es posible prever el *proceso de reclutamiento y selección* como una serie de obstáculos (figura 5-1):

1. Decida cuáles puestos cubrirá, por medio de la *planeación y el pronóstico de personal*.
2. Integre una reserva de candidatos para tales puestos, *reclutando* candidatos internos o externos.
3. Pida a los aspirantes que llenen los *formularios de solicitud de empleo* y que pasen por una entrevista inicial de selección.
4. Use *herramientas de selección* como pruebas, investigación de antecedentes y exámenes médicos para identificar a los candidatos viables.
5. Decida a quién hará un ofrecimiento, pidiendo al supervisor, y quizás a otras personas, que *entrevisten* a los candidatos.

En este capítulo, y en los dos siguientes, analizaremos el reclutamiento y la selección. Éste se enfoca en la planeación y el pronóstico del personal, así como en las técnicas de reclutamiento. El capítulo 6 aborda las técnicas de selección, que incluyen pruebas, verificación de antecedentes y exámenes médicos. En el capítulo 7 estudiaremos la entrevista que, por mucho, es la técnica de selección más utilizada.

PLANEACIÓN Y PRONÓSTICO

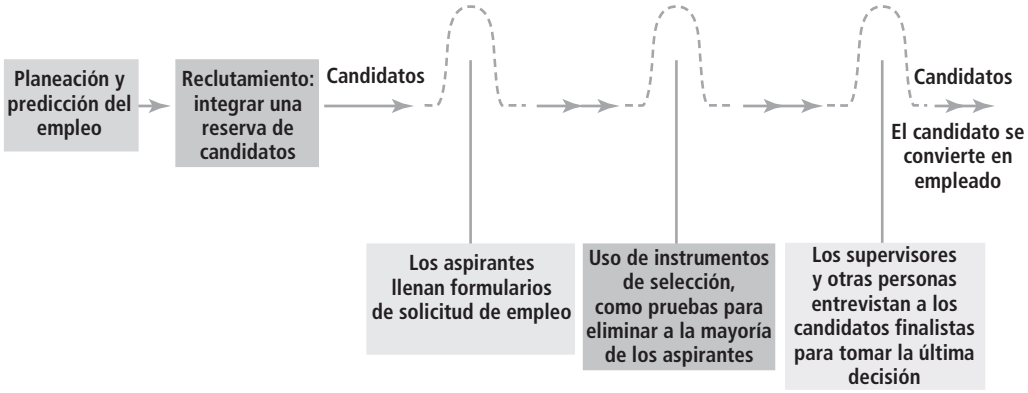
planeación de empleo o de personal
El proceso de decidir cuáles puestos debe cubrir la empresa y cómo cubrirlos.

El proceso de reclutamiento y selección se inicia con la **planeación de empleo o de personal**, que es el proceso por medio del cual la empresa decide cuáles puestos cubrirá y cómo lo hará. La *planeación de personal* abarca todos los puestos futuros, desde el de empleado de mantenimiento hasta el de director general. Sin embargo, la mayor parte de las compañías denominan *planeación de la sucesión* al proceso de planear cómo se ocuparán los puestos ejecutivos.

La planeación del empleo debe surgir de los planes estratégicos de la empresa, tales como entrar en negocios nuevos, construir plantas o reducir costos, que afectan los tipos de puestos que la firma necesita cubrir (o eliminar). Por ejemplo, JDS Uniphase (que diseña y fabrica productos de fibra óptica) decidió expandir sus operaciones en Florida. Sus gerentes sabían que

FIGURA 5-1

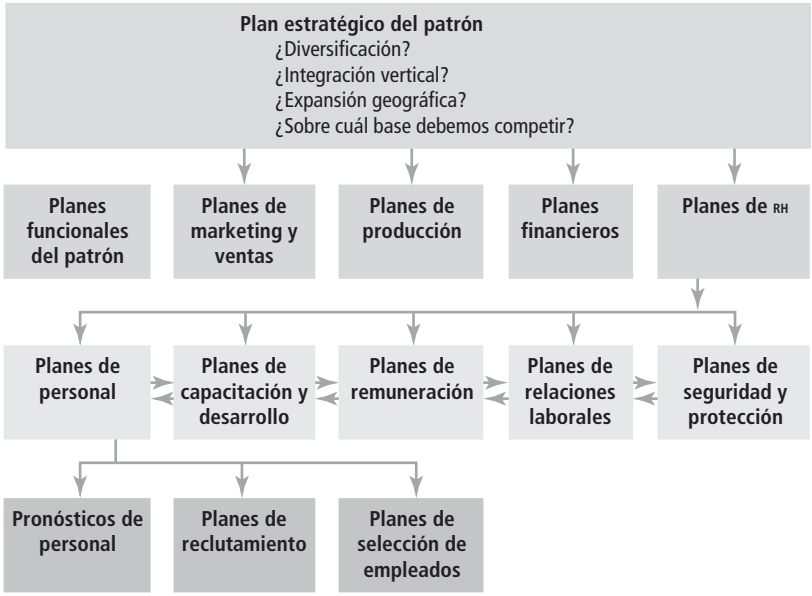
Pasos en el proceso de reclutamiento y selección



El proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de obstáculos que permitirán seleccionar al mejor candidato para el empleo.

FIGURA 5-2

Vinculación de la estrategia del patrón con sus planes



debían aumentar su fuerza laboral de 140 a casi 750 empleados. Por consiguiente, el equipo de recursos humanos debía planear a quién contrataría, cómo seleccionaría a los candidatos y cuándo pondría en práctica los planes. En la figura 5-2 se resume la relación entre la planeación estratégica y de personal.

Una pregunta importante que todos los gerentes de RH, como los de JDS Uniphase, deben contestar es si cubrirán sus puestos proyectados desde adentro o desde afuera de la empresa. Cada opción tiene su propio conjunto de planes de personal. Es probable que los empleados actuales requieran capacitación, desarrollo y asesoría, mientras la contratación externa implica decidir cuáles fuentes de reclutamiento se utilizarán, entre otras cosas.

La administración elabora planes de empleo sobre pronósticos básicos, en este caso de tres aspectos: las necesidades de personal, la dotación de candidatos internos y la de los externos. Primero hablaremos de las necesidades de personal.

Pronóstico de las necesidades de personal

❶ Explicar las principales técnicas que se utilizan para la planeación y el pronóstico del empleo.

Los gerentes deben tomar en cuenta varios factores cuando hacen pronósticos sobre las necesidades de personal.[2] El proceso común consiste en pronosticar los ingresos y después, a partir de ello, estimar el tamaño del personal requerido para alcanzar ese volumen de ventas. No obstante, en la práctica, el gerente también necesita considerar factores como la rotación de personal proyectada (renuncias o despidos), las decisiones de actualizar (o degradar) productos o servicios, los cambios tecnológicos y los recursos financieros del departamento. En cualquier caso, los gerentes manejan sencillas herramientas para proyectar las necesidades de personal de la manera siguiente.

análisis de las tendencias
Estudio de las anteriores necesidades de empleo de la empresa durante los últimos años, con el fin de predecir las necesidades futuras.

Análisis de las tendencias Con el **análisis de las tendencias** se estudian las variaciones de los niveles de empleo de la empresa durante los últimos años. Por ejemplo, usted podría calcular el número de empleados al final de cada uno de los últimos cinco años o tal vez la cantidad en cada subgrupo (ventas, producción, secretarias y personal administrativo). El propósito es identificar las tendencias que podrían continuar en el futuro.

El análisis de las tendencias ofrece un estimado inicial de las futuras necesidades de personal, aunque los niveles de empleo pocas veces dependen sólo del paso del tiempo. Otros factores (como los cambios en el volumen de ventas y la productividad) también afectan las necesidades de personal.

análisis de razón
Técnica para pronosticar la cantidad de personal que se requerirá en el futuro, la cual usa la relación, por ejemplo, entre el volumen de ventas y el número de empleados que se necesita.

Análisis de razón Otro método, el del **análisis de razón**, sirve para hacer pronósticos basados en la relación histórica entre **1.** algún factor causal (como el volumen de ventas) y **2.** el número de empleados necesarios (como el número de vendedores). Por ejemplo, suponga que un vendedor normalmente produce 500,000 dólares por concepto de ventas. Si la relación entre los ingresos por ventas y el porcentaje de vendedores permanece constante, usted necesitará seis vendedores nuevos el próximo año (cada uno producirá 500,000 dólares más) para lograr los tres millones de dólares adicionales esperados por concepto de ventas.

Al igual que el análisis de las tendencias, el análisis de razón supone que la productividad permanece casi sin cambios; por ejemplo, que no se logre motivar a cada vendedor para que produzca mucho más que 500,000 dólares en ventas. Si la productividad por ventas aumentara o disminuyera, la relación entre las ventas y los vendedores cambiaría. Entonces, el pronóstico que se basa únicamente en las relaciones históricas ya no sería exacto.

diagrama de dispersión
Método gráfico utilizado para encontrar la relación entre dos variables.

Diagrama de dispersión Un **diagrama de dispersión** muestra gráficamente la relación entre dos variables; por ejemplo, una medida de la actividad de negocios, como las ventas, y el volumen de personal de la empresa. Suponiendo que hay una relación, entonces es posible estimar los requisitos de personal a partir del pronóstico del nivel de actividad de negocios.

Por ejemplo, suponga que un hospital con 500 camas planea expandirse a 1,200 camas durante los siguientes cinco años. El director de enfermería y el director de recursos humanos desean pronosticar la necesidad de enfermeras tituladas. El director de recursos humanos decide determinar la relación entre el tamaño del hospital (en términos del número de camas) y el número de enfermeras requerido. Para ello, visita ocho hospitales de diversos tamaños y obtiene las siguientes cifras:

Tamaño del hospital (número de camas)	Número de enfermeras tituladas
200	240
300	260
400	470
500	500
600	620
700	660
800	820
900	860

En la figura 5-3, el tamaño del hospital se ubica en el eje horizontal y el número de enfermeras, en el vertical. Si los dos factores están relacionados, entonces los puntos tenderán a formar una línea recta, como en este caso. Si se dibuja con cuidado una línea para disminuir al máximo las distancias entre la línea y cada uno de los puntos, se logrará estimar el número de enfermeras para cada tamaño de hospital. Así pues, el director de recursos humanos determinaría que para un hospital con 1,200 camas necesita alrededor de 1,210 enfermeras.[3]

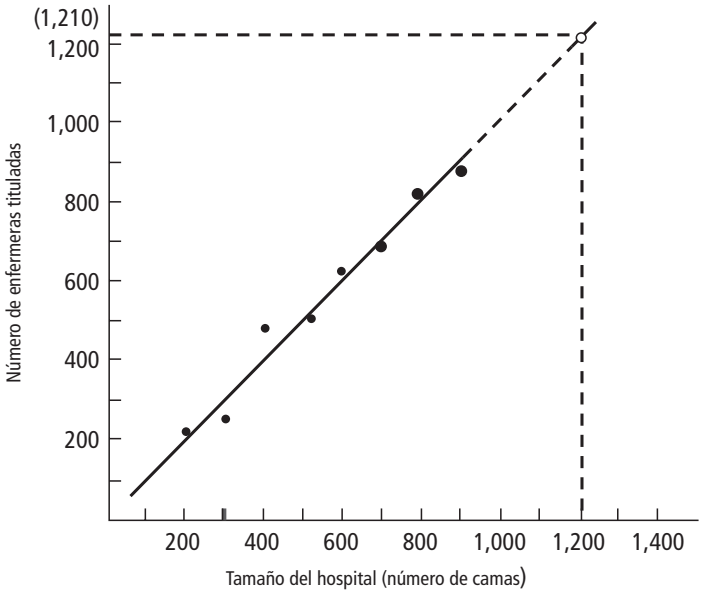
Aunque parecen sencillas, técnicas como el análisis de las tendencias, el análisis de razón y los diagramas de dispersión tienen varias desventajas.[4]

1. Por lo general, se enfocan casi exclusivamente en el volumen de ventas proyectado, así como en el historial de ventas y las relaciones de personal; también es común que asuman que la estructura y las actividades de la firma continuarán sin cambios.
2. Por lo regular no toman en cuenta el impacto que las iniciativas estratégicas de la empresa pueden tener sobre los niveles futuros de personal.
3. Tienden a respaldar planes de remuneración obsoletos que retribuyen a los gerentes por administrar grupos grandes de personal, pero no reconocen a los gerentes que amplían su plantilla de personal sin importar las necesidades estratégicas de la organización.

FIGURA 5-3

Determinación de la relación entre el tamaño del hospital y el número de enfermeras

Nota: Después de ajustar la línea, se puede proyectar la cantidad de empleados que se necesitarán, dado el volumen proyectado.



4. Tienden a "crear" la idea improductiva de que el incremento de personal es inevitable.
5. Tienden a validar y a institucionalizar los procesos de planeación existentes y las maneras de hacer las cosas, aun frente a los rápidos cambios.

En resumen, el uso de dichas técnicas requiere una alta dosis de realismo y sentido común.

pronóstico computarizado
La determinación del personal que se requerirá en el futuro, mediante la proyección de las ventas, el volumen de producción y el personal necesario para mantener ese volumen, realizado con el uso de paquetes de cómputo.

Uso de las computadoras para pronosticar las necesidades de personal Los **pronósticos computarizados** permiten que el gerente incluya más variables en sus proyecciones de personal.[5] Estas variables podrían ser las horas de trabajo directo necesarias para generar una unidad de producto (una medida de productividad) y tres proyecciones de ventas (mínima, máxima y probable) para la línea de producción en cuestión. Con base en esta información, un programa típico genera los niveles promedio de personal requeridos para cubrir las demandas de productos, así como pronósticos computarizados separados para el trabajo directo (por ejemplo, trabajadores de montaje), personal indirecto (como secretarias) y personal exento (como ejecutivos).

Con programas como los señalados, los patrones logran traducir con mayor exactitud la productividad proyectada y los niveles de ventas en pronósticos del personal necesario. Además, pueden estimar los efectos de diversos supuestos de productividad y los niveles de ventas sobre las necesidades de personal.[6]

Muchas compañías utilizan sistemas computarizados automáticos para el pronóstico de empleados. En las ventas al detalle, por ejemplo, los sistemas automáticos de programación de mano de obra ayudan a los patrones a estimar la cantidad de personal necesario a partir del pronóstico de ventas y del tráfico de tienda estimado.[7]

No importa el método que se utilice, el *juicio de los gerentes* es un factor de gran importancia. Es raro que cualquier tendencia histórica, razón o relación continúen simplemente sin cambios. Por lo tanto, será necesario modificar el pronóstico basado en factores como la rotación de personal proyectada o el deseo de ingresar a nuevos mercados que se consideren importantes.

Pronóstico de la oferta de candidatos internos

Conocer la cantidad necesaria de empleados sólo satisface la mitad de la ecuación del personal. Luego se debe estimar la posible oferta de candidatos internos y externos. La mayoría de las empresas comienzan con los candidatos internos.

La principal tarea consiste en determinar cuáles de los empleados están calificados para los puestos proyectados. Para esto es necesario conocer sus habilidades, es decir, sus calificaciones. En ocasiones es obvia la manera en que se debe proceder. Por ejemplo, cuando Bill Gates necesitó

una persona para dirigir el proyecto de la interfase para nuevo usuario de Microsoft, su primera pregunta fue: "¿Dónde está Kai-Fu?". Sin embargo, el experto en reconocimiento de voz de su empresa, Kai-Fu-Lee, estaba en China en ese momento, montando un nuevo laboratorio de investigación para la compañía.[8] (Más adelante, Kai-Fu decidió trabajar para Google China.)

A veces no es tan obvio, entonces los gerentes recurren a **inventarios de calificaciones**, los cuales contienen datos sobre los informes de desempeño de los empleados, los antecedentes educativos y la viabilidad de un ascenso. Ya sean manuales o computarizados, ayudan a los gerentes a determinar cuáles trabajadores son adecuados para un ascenso o una transferencia.

inventarios de calificaciones
Registros manuales o computarizados que describen el nivel de estudios de los empleados, sus intereses de carrera y de desarrollo, sus conocimientos de idiomas, sus habilidades especiales, etcétera, los cuales se utilizan para seleccionar candidatos internos para un ascenso.

gráficas de reemplazo de personal
Registros de la organización que describen el desempeño actual y la viabilidad de ascender a candidatos internos a los puestos más importantes.

ficha de reemplazo de puesto
Ficha preparada para cada uno de los puestos de una empresa, que incluye a los posibles candidatos sustitutos y sus calificaciones.

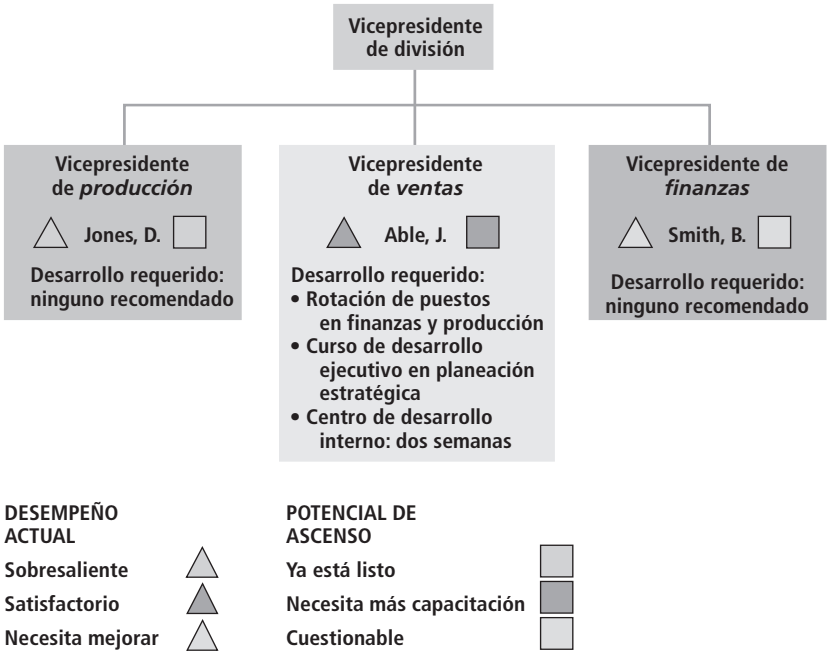
Sistemas manuales y gráficas de reemplazo Los gerentes de departamento o los propietarios de pequeñas empresas aún utilizan sistemas manuales sencillos para determinar las calificaciones de los empleados. Un *inventario de personal y un formulario de registro de desarrollo* reúnen información sobre las calificaciones de cada empleado. La información incluye datos sobre el nivel educativo, la asistencia a cursos patrocinados por la organización, los intereses de carrera y desarrollo, los conocimientos de idiomas, las tareas preferidas y las habilidades. Las **gráficas de reemplazo de personal** (figura 5- 4) son otra opción, en especial para los puestos más altos de la compañía, pues muestran el desempeño y la viabilidad de ascender a cada uno de los puestos sustitutos. Como alternativa es posible elaborar una **ficha de reemplazo de puesto**. En este caso, se crea una ficha para cada puesto, que contenga los posibles sustitutos, así como el desempeño de cada candidato, su potencial de ascenso y la capacitación que requerirá.

Sistemas computarizados de información Por lo general, las empresas no manejan manualmente las calificaciones de cientos o miles de empleados; la mayoría utiliza sistemas de software para digitalizar dicha información. Como veremos, cada vez más vinculan estos datos con sus otros sistemas de recursos humanos. Así, por ejemplo, el inventario de habilidades del empleado se actualiza de manera automática durante su evaluación anual del desempeño o su capacitación.

La mayoría de los inventarios computarizados de habilidades funcionan más o menos de la misma forma. Los empleados, sus supervisores y los profesionales de recursos humanos ingresan información acerca de los antecedentes, la experiencia y las habilidades del empleado, por medio de la intranet de la empresa. Luego, cuando el gerente necesita una persona para un

FIGURA 5-4

Gráfica de reemplazo gerencial, que muestra las necesidades de desarrollo de posibles futuros vicepresidentes de división



puesto, describe las especificaciones del mismo (por ejemplo, en términos de la preparación académica y las habilidades). Después de revisar su base de datos, el sistema elabora una lista de candidatos calificados. Los datos de inventarios computarizados de habilidades generalmente incluyen *códigos de experiencia laboral*, *conocimiento de productos*, el *grado de familiaridad* del empleado con las líneas de productos o servicios de su empresa y sus *experiencias industriales* (pues para algunos puestos el trabajo en industrias relacionadas es muy útil), así como la *educación formal*.

La cuestión de la privacidad El patrón debe asegurar la información del personal de la empresa en bancos de datos adecuados. En primer lugar, hay mucha información de los empleados en la mayoría de los bancos de datos, a menudo de naturaleza personal. En segundo lugar, muchas personas pueden tener acceso fácilmente a estos datos por medio de Internet o una intranet.[9] En tercero, las leyes otorgan a los empleados derechos legales sobre quienes tienen acceso a su información. Algunas leyes son la Ley Federal de Privacidad de 1974 (que aplica a trabajadores federales); la Ley de Privacidad Personal de Nueva York de 1985, la Ley de Portabilidad y Responsabilidad del Seguro Médico (HIPAA, por las siglas de Health Insurance Portability and Accountability Act), que regula el uso de registros médicos, y la Ley de Estadounidenses Discapacitados.

No es fácil equilibrar **1.** el derecho del patrón de poner esta información a disposición de las personas que la necesitan dentro de la empresa, con **2.** el derecho que tiene el empleado a la privacidad. Una solución consiste en incorporar una matriz de acceso al sistema de administración de bases de datos. Esas matrices definen los derechos de los usuarios (especificados por nombre, rango o identificación funcional) a distintos tipos de acceso (como "sólo lectura" o "sólo escritura") a cada elemento de la base de datos. Así pues, el sistema autorizaría a los empleados de contabilidad leer información como la dirección y el número de seguro social del personal. El director de recursos humanos, por otro lado, leería y escribiría todos los elementos. En la figura 5-5 se resumen algunos lineamientos para la seguridad de los datos de los empleados.

Pronóstico de la oferta de candidatos externos

Si no hay suficientes candidatos internos para cubrir los puestos proyectados (o si se desea recurrir al exterior por otra razón), el patrón podría pronosticar la disponibilidad de candidatos externos. Las tasas de desempleo menores al 4% en Estados Unidos, a principios de 2007, indicaron a los gerentes de RH que quizá tendrían que intensificar su reclutamiento para cubrir sus puestos vacantes.

Es fácil encontrar información como ésta, tanto en línea como en formulario impreso. Por ejemplo, busque proyecciones económicas en línea, digamos, de la Oficina del Presupuesto del Congreso(CBO, por las siglas de Congressional Budget Office) de Estados Unidos, http://www.cbo.gov/showdoc.cfm?index=1824&sequence=0; de la Oficina de Estadísticas Laborales (Bureau of Labor Statistics, BLS), http://www.bls.gov/news.release/ecopro.toc.htm y de fuentes privadas, como los economistas del Bank of America, http://www.bankofamerica.com/newsroom/press/press.cfm?PressID=press.20040312.02.htm. Para formularios impresos, *Business Week* presenta un panorama semanal de la economía en su página Outlook y un pronóstico anual en diciembre. La revista *Fortune* cuenta con un pronóstico mensual del siguiente año.

FIGURA 5-5

Seguridad de los datos

Fuente: Dan Caternicchia, "Safeguarding HR Information", *HR Magazine*, noviembre de 2005, p. 57. Reproducido con permiso de la Society for Human Resource Management por medio de Copyright Clearance Center.

Puesto que los intrusos pueden atacar desde afuera o desde adentro de la empresa los departamentos de RH, es posible identificar a ladrones potenciales siguiendo cuatro reglas básicas:

- Verifique los antecedentes de cualquier persona que tendrá acceso a la información del personal.
- Si una persona con acceso a la información del personal está enferma o ausente, no contrate a un empleado temporal para reemplazarla. Es mejor que consiga un trabajador confiable de otro departamento.
- Realice verificaciones aleatorias de antecedentes, como los exámenes al azar de consumo de drogas. El simple hecho de que alguien haya pasado la prueba hace cinco años no significa que su situación actual sea la misma.
- Limite el acceso a información tal como números del seguro social y de salud, así como otros datos sensibles, sólo para los gerentes de RH que la necesitan para realizar su trabajo.

Es probable que la planeación también requiera que se pronostique la disponibilidad de candidatos potenciales en ocupaciones específicas como enfermero, programador de computadoras o maestro. Por ejemplo, recientemente hubo una gran demanda de enfermeras. O*NET (que estudiamos en el capítulo 4) incluye proyecciones en línea para la mayoría de las ocupaciones. La Oficina de Estadísticas Laborales del Departamento del Trabajo de Estados Unidos publica proyecciones ocupacionales anuales, tanto en línea como en el *Monthly Labor Review* y en el *Occupational Outlook Quarterly.* La National Science Foundation pronostica las condiciones del mercado laboral en los campos de la ciencia y la tecnología. Otras agencias federales que proporcionan pronósticos ocupacionales son el Servicio de Salud Pública (Public Health Service), el Servicio de Empleo (Employment Service) y el Departamento de Educación (Office of Education) de Estados Unidos.

2 Enumerar y analizar las principales fuentes externas de candidatos.

reclutamiento de empleados
Encontrar o atraer candidatos para los puestos vacantes del patrón.

RECLUTAMIENTO EFICAZ

Suponiendo que la empresa lo autoriza a cubrir un puesto, el siguiente paso consiste en formar una reserva de candidatos a través del reclutamiento. El **reclutamiento de empleados** implica encontrar y atraer candidatos para los puestos vacantes del patrón.

Por qué el reclutamiento es importante

No podemos dejar de insistir en la importancia de un reclutamiento eficaz. Si sólo dos candidatos solicitan dos puestos, probablemente no tenga otra opción que contratarlos. Pero si aparecen 10 o 20, es posible utilizar técnicas como las entrevistas y las pruebas para seleccionar a los mejores.

Cada vez cobra más importancia el reclutamiento eficaz. A menos que haya un cambio radical, pronto habrá poca oferta de trabajadores. La Oficina de Estadísticas Laborales estima que en Estados Unidos se crearán 22 millones de puestos entre 2003 y 2010, pero que sólo 17 millones de nuevos trabajadores se unirán a la fuerza laboral. Varias cosas cambiarían este escenario. Si el país continúa exportando puestos administrativos, entonces el número de nuevos puestos disminuirá. Sin embargo, la tendencia de la oferta y la demanda hacia 2010 parece estar a favor del trabajador.[10]

Incluso un alto nivel de desempleo, como ocurrió en 2003-2004, no necesariamente significa que es fácil encontrar buenos candidatos. Por ejemplo, una encuesta que realizó el Departamento del Trabajo durante ese periodo descubrió que casi la mitad de los encuestados dijo tener "dificultades" para encontrar aspirantes calificados. Aproximadamente el 40% mencionó que era "difícil encontrar" buenos candidatos.[11] Por consiguiente, el reclutamiento eficaz no sólo es importante cuando la tasa de desempleo es baja.

Dificultades del reclutamiento

El reclutamiento no sólo implica colocar anuncios o llamar a agencias de empleo. Existen varias cosas que lo hacen más complejo.

En primer lugar, las actividades de reclutamiento deben ser lógicas en términos de los planes estratégicos de la empresa. Por ejemplo, la decisión de expandirse al extranjero o de cubrir un gran número de puestos proyectados supone que el gerente ha pensado con cuidado en cuándo y cómo hará el reclutamiento.

En segundo lugar, veremos que algunos métodos de reclutamiento son mejores que otros, dependiendo del tipo de puesto en cuestión.

En tercer lugar, el éxito del reclutamiento depende mucho de temas y políticas que no están relacionados con esa actividad. Por ejemplo, el hecho de pagar 10% más que la mayoría de las empresas en su localidad debe (si todo se mantiene igual) ayudarle a formar una reserva de candidatos con mayor rapidez.[12]

En cuarto lugar, un buen reclutamiento requiere que, de preferencia, se preseleccione a los empleados al mismo tiempo, describiendo los requisitos del puesto en el anuncio o proporcionando una imagen realista del puesto durante la primera entrevista o el primer contacto. Es inútil perder tiempo en candidatos sin un interés real por el puesto.

En quinto lugar, la imagen de la compañía afecta sus resultados de reclutamiento. Por ejemplo, "...una mala reputación en el manejo de la diversidad llegaría a provocar que sea especialmente difícil para las empresas reclutar candidatos talentosos, sobre todo entre los aspirantes del sexo femenino y de grupos minoritarios". La comunicación del mensaje correcto podría implicar el uso de medios masivos dirigidos a minorías, anuncios muy diversos, un énfasis en las políticas de inclusión y el uso de reclutadores del sexo femenino y grupos minoritarios.[13]

Por último, pero no menos importante, (vea el apartado "Conozca su ley laboral"), las leyes del empleo dictan lo que los gerentes de reclutamiento pueden y no hacer.

Conozca su ley Laboral

Actividades previas al empleo

Como explicamos en el capítulo 2, diversas leyes federales, estatales y locales, así como decisiones de tribunales restringen lo que los patrones pueden y no hacer cuando reclutan aspirantes a un empleo. Por ejemplo, los patrones no pueden utilizar la comunicación de boca en boca para informar sobre oportunidades de empleo cuando toda o casi toda su fuerza laboral es caucásica o de miembros de alguna otra clase como mujeres o hispanos.[14] De igual manera, es ilegal dar información falsa o confusa a los miembros de cualquier grupo, así como negarse a informarle sobre oportunidades laborales y los procedimientos para aprovecharlas.

En la práctica, "la cuestión fundamental de todos los procedimientos de reclutamiento es si el método limita la posibilidad de que los aspirantes calificados soliciten el empleo".[15] Por ejemplo, los anuncios dirigidos a un género, que buscan un "hombre para ayudante de mesero" o "bomberos varones", evidentemente serían sospechosos.[16] Lo más importante es que, en general, es mejor evitar limitar las actividades de reclutamiento a un solo método; utilice múltiples fuentes para conseguir la mayor reserva posible de aspirantes.

Respecto a lo que se debe preguntar en la solicitud de empleo, algunos sugieren planear el proceso de selección en dos etapas. La primera se utiliza para determinar si el aspirante está calificado. La solicitud de empleo sólo incluye preguntas de identificación y de la historia laboral, y otras que permitirán determinar si el solicitante tiene las habilidades para desempeñar las funciones del puesto. Lo anterior implica determinar, tal vez por medio de pruebas, si la persona cuenta con los conocimientos y las habilidades necesarias para realizar el trabajo.

Si la respuesta es afirmativa, entonces se hace un ofrecimiento de empleo condicional, en el cual se aclara que si no se cubre cualquiera de los requisitos de la "segunda etapa" se le podría rechazar. Entonces es posible plantear preguntas aceptables para un ofrecimiento de empleo condicional,[17] como: "¿Hace cuánto tiempo vive en esta dirección?", y "¿Cuenta con los medios adecuados para transportarse al trabajo?" (vea la figura 5-6).

Hay dos razones para asegurarse de que los aspirantes llenen por completo la solicitud de empleo y que firmen una declaración que indique que la información proporcionada es verdadera. Primero, "el tribunal casi siempre apoya un despido por falsificación de información al solicitar el empleo".[18] Segundo, una solicitud de empleo incompleta puede reflejar malos hábitos de trabajo. Algunos aspirantes simplemente anotan en la solicitud "vea currículum anexo", lo cual no debe aceptarse.

FIGURA 5-6

Ejemplo de preguntas aceptables una vez que se ha hecho un ofrecimiento de empleo condicional

Fuente: Kenneth L. Sovereign, *Personnel Law*, 4a. edición © 1999. Reproducido con permiso de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

1. ¿Tiene alguna responsabilidad que entre en conflicto con el puesto vacante?
2. ¿Hace cuánto tiempo vive en esta dirección?
3. ¿Algún pariente suyo trabaja para esta empresa?
4. ¿Tiene algún defecto físico que, en su opinión, le impediría desempeñar ciertas tareas de los puestos vacantes?
5. ¿Cuenta usted con medios de transporte adecuados para ir al trabajo?
6. ¿Ha tenido alguna enfermedad importante (tratada o sin tratar) en los últimos 10 años?
7. ¿Alguna vez ha sido declarado culpable de un delito o tiene el historial de ser una persona violenta? (Esta pregunta es muy importante para evitar una contratación negligente o una acusación de retención.)
8. ¿Cuál es su nivel de estudios? (La información que se pide aquí depende de los requisitos del puesto.)

Organización de la función de reclutamiento

En particular las empresas grandes deben decidir si realizarán el reclutamiento para toda su empresa desde una oficina central de reclutamiento o si descentralizarán dicha actividad a las diversas oficinas de la organización.

La centralización del reclutamiento presenta algunas ventajas. Primero, facilita la aplicación de las *prioridades estratégicas* en toda la compañía. Por ejemplo, antes cada una de las unidades geográficas de GM, incluyendo sus fábricas, realizaban su propio reclutamiento. GM decidió centralizar esta actividad porque quería fortalecer su marca de empleo. Una gran cantidad de candidatos potenciales consideraban erróneamente a GM como una empresa pasada de moda. "Queríamos acabar con la vieja imagen y mostrarnos de manera más realista", afirma el gerente de adquisición de talentos de GM. En la actualidad, alrededor de 45 profesionales del "departamento de adquisición de talentos" de esa organización manejan el reclutamiento de todas sus plantas en Estados Unidos.[19]

La centralización del reclutamiento posee otras ventajas: *reduce la duplicación* (el hecho de tener varias oficinas de reclutamiento en lugar de una), facilita la *distribución del costo* de nuevas tecnologías (como el reclutamiento por Internet y las soluciones de preselección) en más departamentos, crea un *equipo de expertos en reclutamiento* y facilita que se identifique por qué *los esfuerzos de reclutamiento* son eficaces (o ineficaces). Además, produce *sinergias*. Por ejemplo, en lugar de buscar un analista financiero, es posible hacer el reclutamiento para cinco puestos relacionados a partir de la misma reserva de candidatos.[20] Los contadores Deloitte & Touche Tohmatsu crearon recientemente un sitio de reclutamiento global, con lo que eliminaron la necesidad de mantener 35 páginas Web locales para dicha actividad.[21]

Por otro lado, si las divisiones de la empresa son autónomas o sus necesidades de reclutamiento son diversas, tal vez sea mejor descentralizar sus actividades de reclutamiento.

Cooperación del personal y de la línea de producción El profesional de recursos humanos encargado de reclutar empleados para un puesto vacante pocas veces es responsable de supervisar su desempeño. Por lo tanto, debe saber exactamente en qué consiste el trabajo. Para ello es necesario que hable con el supervisor. Por ejemplo (además de que necesita saber con exactitud en qué consiste el trabajo y las especificaciones del puesto), el reclutador podría preguntar acerca del estilo de liderazgo del supervisor y del grupo de trabajo, con interrogantes como: ¿es difícil llevarse bien con ese grupo? Probablemente también necesite visitar el lugar de trabajo, revisar la descripción del puesto con el supervisor, para asegurarse de que éste no ha cambiado y para obtener cualquier información adicional sobre las habilidades y los talentos que se buscan en el empleado. Por lo tanto, es esencial la coordinación entre el personal y la línea de producción.

③ Reclutar de manera eficaz candidatos para el empleo.

Medición de la eficacia del reclutamiento

Es posible que incluso las pequeñas empresas gasten decenas de miles de dólares al año en el reclutamiento de candidatos, pero pocas compañías evalúan la eficacia de tales actividades. ¿Es más redituable colocar anuncios de empleo en Internet o en el diario dominical? ¿Se debe recurrir a esa agencia de reclutamiento o a otra? Una encuesta descubrió que alrededor del 44% de las 279 empresas estudiadas, trataban de evaluar formalmente los resultados de sus actividades de reclutamiento.[22] La poca atención que se pone a esto refleja la falta de sentido común.[23]

Qué se debe medir La cuestión es qué se debe medir y cómo medirlo. En términos de lo *que* se debe medir, una opción es: "¿Cuántos candidatos producimos por medio de cada una de las fuentes de reclutamiento?". Lo anterior tiene sentido. Si se consiguen más candidatos que puestos a cubrir, la empresa lograría ser más selectiva.[24]

El problema es que más no siempre es mejor. El patrón necesita candidatos calificados y viables, no sólo aspirantes. Un anuncio en Internet podría atraer a miles de aspirantes, muchos de ellos tan lejanos que no son viables. Incluso con una preselección computarizada y un software de búsqueda (el cual se describe más adelante), es costoso administrar las reservas de aspirantes: más candidatos a quien responder y que seleccionar, por ejemplo.[25] Asimismo, un mayor número de aspirantes no necesariamente significa mayor selectividad. Siendo realistas, es probable que el gerente que necesita contratar a cinco ingenieros no sea doblemente selectivo con 20,000 aspirantes que con 10,000. Por lo tanto, no sólo se trata de la cantidad, sino también de la calidad.

TABLA 5-1 Herramientas seleccionadas que pueden utilizarse para hacer una evaluación inicial de los aspirantes

Herramienta de selección	Validez para predecir el desempeño laboral*
Pruebas	
Pruebas de habilidades mentales generales	.51
Pruebas de escrupulosidad	.31
Pruebas de integridad	.41
Método	
Pruebas de muestras de trabajo	.54
Pruebas de conocimientos del puesto	.48
Entrevistas estructuradas	.51
Datos biográficos	.35
Calificación promedio	.23
Calificaciones de capacitación y experiencia	.11

Nota: *Más alta es mejor.

Fuente: Adaptado de Kevin Carlson *et al.*, "Recruitment Evaluations: The Case for Assessing the Quality of Applicants Attracted", *Personnel Psychology* 55 (2002), p. 470.

Cómo se debe medir Entonces, ¿cómo se medirá la eficacia de cada fuente de reclutamiento? Una manera consiste en evaluar a los aspirantes de cada fuente utilizando dispositivos de preselección.[26] Por ejemplo (vea la tabla 5-1), pedir a los solicitantes que realicen varias tareas del puesto (una prueba de "muestra de trabajo") o probar sus conocimientos sobre el puesto son formas sencillas de evaluar la calidad de los aspirantes de cada fuente. Una vez que se ha evaluado la calidad de cada una de las fuentes de reclutamiento, el patrón podría redirigir el presupuesto de reclutamiento de las fuentes que producen más candidatos, pero con menor calidad, a las que producen menos candidatos pero mejores.

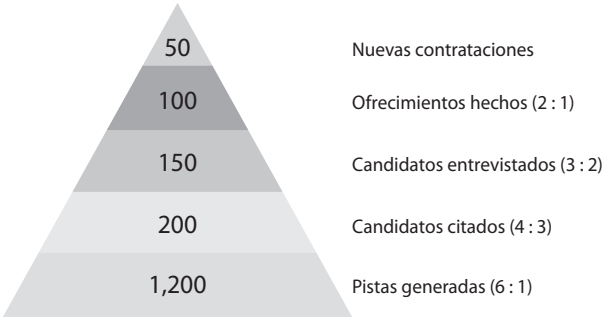
Un ejemplo de alto desempeño GE Medical utiliza otro enfoque. La empresa contrata alrededor de 500 trabajadores técnicos al año para inventar y fabricar dispositivos médicos sofisticados como tomógrafos y aparatos de resonancia magnética. Puesto que GE Medical debe competir por el talento con empresas como Microsoft, es sorprendente que haya disminuido sus costos de contratación en un 17%, que haya reducido el tiempo para cubrir los puestos en un 20 a 30% y que haya descendido a la mitad los porcentajes de nuevas contrataciones que no son exitosas.[27]

GE Medical obtiene estos resultados al aplicar técnicas administrativas más adecuadas.[28] Por ejemplo, la empresa elabora un "plan de personal multigeneracional" para los planes multianuales de cada uno de sus productos. De esta forma, la gerencia puede predecir con dos o tres años de antelación sus necesidades específicas de contratación.

GE Medical también ha aplicado algunas de sus técnicas de compras a sus reclutadores. Por ejemplo, hace varios años organizó una reunión y le dijo a 20 reclutadores que sólo trabajaría con los 10 mejores. Para medir a los "mejores", la organización creó medidas inspiradas en técnicas de manufactura como "porcentaje de currículos que producen entrevistas" y "porcentaje de entrevistas que producen ofrecimientos". De manera similar, la compañía descubrió que sus empleados son referencias muy eficaces para conseguir empleados de alta tecnología. Por ejemplo, GE Medical sólo entrevista al 1% de los aspirantes que envían su currículum, en tanto que el 10% de las recomendaciones de los empleados no sólo dan como resultado entrevistas, también contrataciones. De esta manera, GE Medical tomó medidas para duplicar el número de referencias de los empleados: simplificó las formas de recomendación, eliminó procedimientos burocráticos de entrega y añadió una pequeña recompensa (como un certificado de regalo de

FIGURA 5-7

Pirámide del rendimiento del reclutamiento



Sears) por referir a un candidato calificado. Además, aumentó el incentivo (2,000 dólares si un candidato referido es contratado y 3,000 si se trata de un ingeniero de software).

La pirámide del rendimiento del reclutamiento

pirámide de rendimiento del reclutamiento
Las relaciones aritméticas históricas entre las pistas generadas y los candidatos citados, los candidatos citados y los candidatos entrevistados, los candidatos entrevistados y los ofrecimientos, y los ofrecimientos y los ofrecimientos aceptados.

Algunos patrones utilizan una **pirámide del rendimiento del reclutamiento** para calcular el número de aspirantes que deben conseguir para contratar la cantidad necesaria de nuevos empleados. En la figura 5-7, la empresa sabe que necesita 50 nuevos contadores para el siguiente año. Por su experiencia, la compañía también sabe que:

- La proporción entre los ofrecimientos hechos y las nuevas contrataciones es de 2 a 1.
- La proporción entre candidatos entrevistados y ofrecimientos hechos es de 3 a 2.
- La proporción entre candidatos citados para entrevistas y los candidatos realmente entrevistados es de aproximadamente 4 a 3.
- La empresa sabe que de seis contactos que provienen de todas sus fuentes de reclutamiento, sólo uno es citado para una entrevista: una proporción de 6 a 1.

A partir de tales proporciones, la organización sabe que debe conseguir 1,200 contactos para citar a 200 candidatos viables a una entrevista. Luego, de los candidatos citados, entrevista a alrededor de 150 y de éstos hace 100 ofrecimientos, de los cuales alrededor de 50 aspirantes aceptan. (Es probable que el patrón también desee contabilizar la cantidad de personas que debe contratar, dado el número de empleados que renuncian durante el primer año.)

4 Nombrar y describir las principales fuentes internas de candidatos.

FUENTES INTERNAS DE CANDIDATOS

El término *reclutamiento* nos hace pensar en Monster.com, agencias de empleo y anuncios clasificados; sin embargo (al igual que en GE Medical), las fuentes internas (en otras palabras, los empleados actuales o "ascensos dentro de la empresa") son el mejor recurso para conseguir candidatos.

Fuentes internas: ventajas y desventajas

Cubrir los puestos vacantes con candidatos internos tiene varias ventajas. Primero, realmente nada sustituye el hecho de conocer las debilidades y fortalezas de un candidato, como ocurre después de trabajar con una persona durante un tiempo. También es probable que los empleados actuales estén más comprometidos con la empresa. El ánimo de los empleados puede mejorar cuando ven los ascensos como recompensas por su lealtad y capacidad. Asimismo, los candidatos internos requieren menos inducción y (quizá) menos capacitación que los externos.

Sin embargo, la contratación interna también puede tener desventajas. Los empleados que solicitan los puestos y no los obtienen podrían sentirse descontentos; es crucial explicarles a los aspirantes sin éxito las razones del rechazo y las medidas que podrían tomar para ser aceptados en el futuro. Muchos patrones piden a los gerentes que publiquen de forma interna los puestos vacantes y que entrevisten a todos los candidatos internos. No obstante, el gerente a menudo sabe de antemano exactamente a quién desea contratar. El hecho de pedirle que entreviste a un grupo de candidatos internos inesperados puede ser un desperdicio de tiempo para

todos los participantes. Los intereses personales son otra desventaja potencial. Si todos los gerentes provinieran de ascensos, mostrarían la tendencia a mantener el *estatus quo* cuando se necesita una nueva dirección.

Cómo encontrar candidatos internos

anuncios internos de puestos
Avisar a los empleados de un puesto vacante (con frecuencia mediante un anuncio en el tablero de noticias), enumerando atributos como las habilidades, el supervisor, el horario de trabajo y el salario.

Para que sea efectiva, la promoción interna requiere del uso de anuncios internos de puestos, registros de personal y bancos de datos de habilidades. Los **anuncios internos de puestos** avisan a los empleados de un puesto vacante (con frecuencia mediante un anuncio en el tablero de noticias), enumerando características como las habilidades, el supervisor, el horario de trabajo y el salario.

Los inventarios de calificaciones, como los que se describieron (por ejemplo, bancos computarizados de habilidades), también son relevantes. Así pues, en la revisión de la base de datos de habilidades se podrían detectar personas con el potencial para una mayor capacitación o que cuentan con los antecedentes adecuados para el puesto vacante.

Recontratación

¿Se debe recontratar a alguien que dejó un empleo? Esto depende. Por un lado, ya se tiene información (más o menos) sobre los antiguos empleados, y ya están familiarizados con la cultura, el estilo y la forma de hacer las cosas de la empresa. Por otro lado, es probable que los trabajadores que ya se fueron una vez regresen con actitudes poco positivas. Recontratar en mejores puestos a empleados antiguos que renunciaron indicaría a los trabadores actuales que la mejor forma de avanzar es saliendo de la organización.

En cualquier caso, hay varias formas de reducir la probabilidad de reacciones adversas.[29] Cuando los empleados recontratados lleven un tiempo en el puesto, tome en cuenta los años de servicio que habían acumulado antes de irse. Además, investigue (antes de recontratarlos) qué estuvieron haciendo durante su ausencia y cómo se sienten al haber regresado a la compañía. Un gerente comentó: "Uno no quiere que una persona que se sintió maltratada regrese a la empresa".[30]

Planeación de la sucesión

planeación de la sucesión
El proceso continuo y sistemático de identificar, evaluar y desarrollar el liderazgo organizacional para mejorar el desempeño.

El pronóstico de la disponibilidad de candidatos ejecutivos internos es en especial importante para la **planeación de la sucesión**, el proceso continuo y sistemático de identificar, evaluar y desarrollar el liderazgo organizacional para mejorar el desempeño. Cuando la *planeación de la sucesión* busca identificar y desarrollar empleados para llenar huecos específicos, la administración del talento es una actividad más amplia. La *administración del talento* implica identificar, reclutar, contratar y desarrollar empleados con un alto potencial.[31] Aproximadamente el 36% de los patrones cuentan con programas formales de planeación de la sucesión.[32]

La planeación de la sucesión incluye tres pasos: identificar y analizar puestos clave; obtener y evaluar candidatos, y seleccionar aquellos que son más adecuados para los puestos clave.

Primero, con base en las metas estratégicas de la empresa, la alta gerencia y el director de RH determinan cuáles serán las necesidades de futuros puestos clave y elaboran descripciones de puestos con sus especificaciones. De esta manera, los planes de expansión al extranjero podrían sugerir que se concentre el talento administrativo en la división internacional de la organización. "Un plan de negocios estratégicos sólo es posible llevarlo a cabo cuando el personal correcto está en el lugar y en el momento adecuados para hacer bien las cosas", comenta un experto en la planeación de la sucesión.[33]

Una vez que se han identificado las necesidades futuras de puestos clave, la administración se da a la tarea de crear y evaluar candidatos para dichos puestos. "Crear" significa identificar candidatos potenciales internos y externos para los puestos clave futuros, para después proporcionarles las experiencias de desarrollo que requieren para convertirse en candidatos viables cuando llegue el momento de cubrir las vacantes. Las organizaciones desarrollan de diversas formas empleados con alto potencial. La mayoría utiliza la capacitación interna y las experiencias interdisciplinarias; también recurren a la rotación de puestos, la capacitación externa y las tareas globales y regionales.[34]

La planeación de la sucesión requiere que se evalúe a los candidatos y que se seleccione a los que en realidad cubrirán los puestos clave.[35]

Mejorar la productividad por medio del uso de sistemas de información para RH: sistemas de planeación de la sucesión

Las empresas más grandes utilizan software para facilitar el proceso de planeación de la sucesión. Por ejemplo, cuando Larry Kern se convirtió en presidente de Dole Food Co. Inc., la compañía estaba muy descentralizada. Cada una de sus empresas operaba independiente y manejaba la mayoría de sus actividades de recursos humanos, incluyendo la planeación de la sucesión. La estrategia de Kern consistió en mejorar el desempeño financiero al reducir las redundancias y centralizando ciertas actividades como la planeación de la sucesión.[36]

La tecnología ayudó a Dole a lograrlo. En lugar de mantener sus propios y costosos sistemas de información de recursos humanos (SIRH), subcontrató esas actividades; estableció contratos con proveedores de sistemas de aplicación (PSA) para manejar tareas como la administración de la nómina. En el caso de la administración de la sucesión, Dole eligió un software especial de Pilat NAI, que opera el programa y guarda todos los datos en sus propios servidores a cambio de una tarifa mensual.

A los gerentes de Dole les resultó fácil el uso del sistema de planeación de sucesión Pilat. Ellos acceden al programa a través de Internet con el uso de una contraseña, llenan formularios de currículos en línea que incluyen intereses profesionales y anotan aspectos especiales como restricciones geográficas. Los gerentes también se evalúan a sí mismos respecto a cuatro habilidades. Cuando el gerente termina de ingresar su plan de sucesión, el programa le notifica en forma automática a su jefe, quien evalúa a su subordinado e indica si la persona debe ser ascendida. El gerente del empleado también evalúa su potencial general. Luego, dicha evaluación y los currículos en línea son enviados automáticamente al jefe de división y al director divisional de RH. Después, el vicepresidente de recursos humanos de Dole en Estados Unidos utiliza la información para crear un plan de desarrollo de carrera para cada gerente, incluyendo seminarios y otros tipos de programas.[37]

FUENTES EXTERNAS DE CANDIDATOS

No siempre las empresas logran conseguir de su propio personal a todos los empleados que necesitan, o en ocasiones no desean hacerlo. A continuación estudiaremos algunas fuentes que las compañías utilizan para encontrar candidatos externos.

Reclutamiento por Internet

Hoy mucha gente recurre a Internet para buscar empleo. Una encuesta mostró que, en un día normal, más de 4 millones de personas ingresan a la red para buscar trabajo.[38] Las encuestas muestran que para la mayoría de los patrones y para la mayoría de los puestos, los anuncios de reclutamiento por Internet son, por mucho, la mejor opción.[39] The Cheesecake Factory obtiene alrededor de una tercera parte de sus candidatos administrativos por medio de la red. En la figura 5-8 se citan algunos de los mejores sitios de reclutamiento en línea.

En lugar de colocar sus anuncios en línea en sus propias páginas o sitios, como Monster.com, muchos gerentes realizan búsquedas por palabras clave en sitios como la base de datos de currículos HotJob. Por ejemplo, cuando el gerente de RH de una firma de productos hidráulicos colocó un anuncio dominical en su diario local, el costo fue de 3,000 dólares y el resultado de aproximadamente 30 currículos, 10% de los cuales fueron relevantes.[40] En contraste, explicó que la búsqueda por palabras clave en la base de datos HotJob produjo 52 currículos, muchos de los cuales incluían la experiencia necesaria en la industria. "Encontré más candidatos calificados buscando currículos que publicando anuncios", comentó.[41] Sitios nuevos están aprovechando la popularidad de la red social para proporcionar ayuda para reclutamiento. Por ejemplo, los usuarios se registran en sitios como la red Monster y LinkIn.com, donde proporcionan su nombre, ubicación y el tipo de trabajo que realizan. Estos sitios facilitan el establecimiento de relaciones personales para conseguir contactos, contrataciones y recomendaciones de empleados.[42]

Ventajas En general, Internet es una forma rentable de anunciar puestos vacantes; genera más respuestas a mayor velocidad, por un tiempo más largo y a un menor costo que cualquier otro método. Por ejemplo, Marsha Wheatley, directora de recursos humanos de la American Crop Protection Association, de Washington DC, ya no coloca anuncios de 400 dólares en el

CATEGORÍA '06	CATEGORÍA '05	Nombre y URL de la empresa	Promedio de listas de empleo en el último trimestre (cambio de porcentaje)	Número de empresas clientes que actualmente publican puestos en el tablero (cambio de porcentaje)	Alcance en millones de usuarios*	Principales clientes
1.	1.	CAREERBUILDER.COM www.careerbuilder.com	1.5 millones (50%)	250,000 (25%**)	3,090	Yum Brands, RadioShack, General Electric, Sprint, Deloitte, Morgan Stanley
2.	2.	MONSTER www.monster.com	1.1 millones (38%)	275,000 (38%)	3,515	Home Depot, Nordstrom, McDonald's, Johnson & Johnson, Countrywide Financial, PepsiCo
3.	3.	COLLEGERECRUITER.COM www.collegerecruiter.com	250,000 (36%)	12,500 (20%)	39	Army National Guard, Red Lobster, RadioShack, Wells Fargo, CIA
4.	5.	CAREERJOURNAL.COM www.careerjournal.com	125,000 (67%)	4,468 (12%)	117.5	Accenture, Allstate, Deloitte, UBS, Edward Jones, Medtronic, Xerox
5.	6.	DICE INC. www.dice.com	89,286 (32%**)	8,300 (38%**)	574	IBM, Sun Microsystems, Microsoft, BearingPoint, Rockwell Collins, Sogeti, AOL
6.	7.	NATIONJOB www.nationjob.com	61,997 (8%)	6,000 (17%)	55.5	Wyeth, Dow Corning, Lockheed Martin, Mayo Clinic, Northrop Grumman
7.	8.	TRUECAREERS www.truecareers.com	35,000 (sin cambio)	90 (-10%)	25.5	Deloitte, Procter & Gamble, Colgate-Palmolive, Merrill Lynch
8.	N/A	THELADDERS.COM www.theladders.com	30,000 (200%)	8,632 (-15%)	223	Wachovia, Microsoft, UnitedHealth Group, Aetna, Oracle, ADP, KPMG
9.	9.	EXECUNET www.execunet.com	25,000 (19%)	No revelado (N/A)	45	A.T. Kearney, Spencer Stuart, Merrill Lynch, DHR, Wachovia
10.	11.	VETJOBS www.vetjobs.com	21,000 (28%)	600 (100%)	1.05	BNSF Railway, CIA, Defense Intelligence Agency, Home Depot, Oracle Consulting
11.	12.	CAREERBANK www.careerbank.com	18,000 (50%)	1,230 (79%)	51	PricewaterhouseCoopers, Deloitte, KPMG, Wachovia, Lehman Brothers, Robert Half International
12.	13.	MEDZILLA www.medzilla.com	10,000 (sin cambio)	3,500 (sin cambio)	15.5	Aventis, Genentech, Allergan, Merck, Pfizer, Alcon, Amgen

*Datos de Alexa.com. **Las cifras se revisaron de la lista del año pasado; las empresas reconocieron que proporcionaron información incorrecta en 2005.

Nota: America's Job Bank y su subsidiaria USAJobs.com, así como Vault.com y Yahoo HotJobs se rehusaron a participar. Los distribuidores de tableros de anuncios de empleo no cubrieron los criterios para esta lista; sólo se incluyen los tableros de anuncios de empleo con vistas directas.

Fuentes: Empresas, Alexa.com

FIGURA 5-8

Los mejores tableros de anuncios de empleo, según el promedio de listas de puestos

Fuente: Workforce Management, 22 de mayo de 2006, p. 12. Copyright Crain Communications, Inc.

Washington Post cuando busca profesionales. En su lugar, los anuncios en WashingtonPost.com sólo cuestan 200 dólares. "En vez de un pequeño anuncio que dice: 'ACPA necesita un contador', tengo toda una página para describir el puesto, dar información acerca de la asociación e incluir un vínculo con nuestra página web".[43] Ella estima que obtiene, en promedio, nueve veces más candidatos con el anuncio en línea. El anuncio en un diario puede aparecer quizá durante 10 días, mientras que en Internet atrae candidatos durante 30 días o más.

Desventajas El reclutamiento por Internet tiene dos problemas potenciales que los patrones deben resolver.

Primero, son pocas las personas mayores y de ciertos grupos minoritarios que usan Internet, de modo que la captación y selección automáticas de solicitudes de empleo en línea puede excluir, de manera inadvertida, un número más alto de candidatos mayores y de ciertos grupos minoritarios. Para demostrar que están cumpliendo con las leyes de la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC, por las siglas de Equal Employment Opportunity Commission), los patrones deben hacer un seguimiento de la raza, el género y el grupo étnico de cada aspirante. Sin embargo, es tan fácil enviar un currículum por Internet, que muchas de las solicitudes de empleo no son requeridas ni se refieren a un puesto específico. Por lo tanto, es probable que muchos candidatos no sean "aspirantes" para la EEOC. Los lineamientos uniformes de las agencias para los procedimientos de selección de empleados definen a un candidato de Internet de la siguiente manera:

- El patrón ha actuado para cubrir un puesto específico.
- El individuo ha seguido los procedimientos estándar del patrón para enviar una solicitud de empleo.
- El aspirante ha indicado un interés por el puesto específico.

Observe que bajo tal definición, es probable que el patrón no necesite hacer un seguimiento de la raza, el género o el grupo étnico de los "no aspirantes".[44]

El segundo desafío es que el reclutamiento por Internet a menudo es demasiado bueno: los patrones terminan inundados de currículos. Hay varias formas de manejar el problema. Como se señaló, The Cheesecake Factory publica listas detalladas de las obligaciones del puesto, de modo que quienes no están interesados no envían una solicitud. Otro método consiste en pedir a los aspirantes que llenen un breve cuestionario de preselección en línea, además de utilizar esas respuestas para identificar a quienes pueden continuar en el proceso de contratación. (Lo anterior implica riesgos legales, en especial si el cuestionario descarta a un número desproporcionado de mujeres o de miembros de grupos minoritarios.) La mayoría de los patrones también utilizan sistemas de seguimiento de aspirantes, los cuales se describen a continuación.[45]

Uso de sistemas de seguimiento de aspirantes Los anuncios de Internet tienden a generar tantos candidatos que la mayoría de las empresas están instalando sistemas de seguimiento de aspirantes para apoyar sus actividades de reclutamiento tradicionales y en línea. Los **sistemas de seguimiento de aspirantes** (que ofrecen empresas como recruitsoft.com y Itrack-IT solutions) son sistemas en línea que ayudan a los patrones a atraer, reunir, seleccionar, agrupar y administrar candidatos para empleos.[46] Además, ofrecen varios servicios, incluyendo la administración de requisiciones (para supervisar los puestos vacantes de la empresa), la recolección de datos de aspirantes (para escanear la información de los candidatos en el sistema) y la elaboración de informes (para crear varios informes sobre reclutamiento, como el costo por contratación y el número de contrataciones por fuente).[47]

sistemas de seguimiento de aspirantes
Sistemas en línea que ayudan a los patrones a atraer, reunir, seleccionar, agrupar y administrar candidatos para empleos.

Por ejemplo, al tener 10,000 puestos vacantes al año, Sutter Health Corporation recurrió al reclutamiento en línea, lo cual le complicó las cosas.[48] Los anuncios en línea generaron muchas más solicitudes de empleo, más de 300,000 al año. Sutter Health recibía tantos currículos por correo electrónico y en su página Web, que las solicitudes terminaron amontonadas, esperando que los departamentos de RH de las filiales de Sutter las revisaran.

La solución de Sutter Health fue hacer un contrato con Recruitsoft, Inc., de San Francisco, que es un proveedor de servicios de aplicaciones (PSA) para reclutamiento. Ahora hace todo el trabajo de la página Web de Sutter Health. Al ser un PSA, Recruitsoft no sólo publica sus puestos vacantes y recaba sus currículos, también le ofrece "una forma automática para evaluar, clasificar y ajustar candidatos a puestos de TI (tecnologías de la información) y de otros tipos, con vacantes específicas". Por ejemplo, el sistema de Recruitsoft automáticamente revisa los currículos que llegan, los compara con los requisitos de los puestos de Sutter y marca a los candidatos con alta prioridad. Esto permitió que Sutter redujera su proceso de reclutamiento de semanas a días, además de ayudarlo a seguir con su estrategia de expansión.

Diseño de anuncios y sistemas de Internet eficaces Es importante diseñar anuncios y sistemas de Internet eficaces. Por un lado, algunos estiman que los patrones sólo tienen alre-

dedor de cuatro minutos "antes de que los aspirantes en línea dirijan su atención a otra parte".[49] Por consiguiente, los patrones están buscando la manera de facilitar la búsqueda de empleo en sus páginas Web: el 71% de los 500 lugares con información de empleos que maneja Standard & Poor están a un clic de distancia de sus páginas de Internet.[50] Las personas que buscan empleo pueden enviar sus currículos en línea a casi todas las páginas Web de Fortune 500; pocas empresas brindan la opción de completar las solicitudes de empleo en línea, aunque, según un experto, es el método preferido de los aspirantes.[51]

Los mejores anuncios de Internet no sólo copian sus anuncios de periódicos a la red. "Sacar a los reclutadores de la 'estrecha mentalidad de los anuncios clasificados' es un gran problema", afirma un especialista. En la figura 5-9 se muestra el ejemplo de la copia de un anuncio impreso a Internet. El ineficaz anuncio está mal escrito, incluye muchas abreviaciones innecesarias y no dice mucho acerca de por qué los candidatos deberían aspirar a ese puesto o a esa empresa.[52]

Ahora observe un anuncio de Internet en la figura 5-9. Éste utiliza palabras clave atractivas como "excelentes comisiones" y "sobresaliente"; ofrece buenas razones (como "sin viajes") por las que los aspirantes querrían trabajar para esta empresa. Además, tiene un encabezado que llama la atención.

Una encuesta de 256 ex alumnos de escuelas de negocios demostró por qué los anuncios de reclutamiento por Internet los desanimaban. Algunas de sus objeciones fueron:

- El anuncio carecía de información relevante (como descripciones de los puestos).
- A menudo era difícil preparar un currículum y enviarlo en el formulario requerido por el sitio de la empresa reclutadora.
- Muchos de los encuestados expresaron sentirse preocupados por la privacidad de la información que debían proporcionar.
- Los gráficos deficientes a menudo dificultaban el uso de la página Web.
- También se mostraron molestos por la lenta retroalimentación de los patrones (en términos del seguimiento de respuestas y de la recepción de las solicitudes en línea).[53]

INTERNET INEFICAZ

Unix Solaris Admin./
Administrador de Windows 2000

Magnífica oportunidad en un proyecto inicial de la empresa telecom/Internet venture: sólo esta vez para candidatos locales.
También se considera la subcontratación si el candidato tiene más de seis años de exp en el manejo de admin de Solaris.
Solaris Unix Solaris Systems Admin.
DEBE tener experiencia en Admin de Windows 2000.
DEBE tener al menos 3-4 años o más de experiencia con System Admin.
DEBE tener al menos 3 años de amplia exp con Solaris.
Se busca a una persona que tenga una amplia experiencia trabajando con el almacenamiento de datos y su funcionamiento en sistemas empresariales. (Se busca experiencia en tecnología similar a RAID.)
También debe tener: Windows 2000, y se busca alguien con interruptores y enrutadores Cisco específicos (series 5500 y 6500).

INTERNET EFICAZ

Trabaje para el mejor jefe
del mundo... ¡Usted!

Ahora usted puede tener un negocio, tener su propia oficina, organizar su tiempo y alcanzar una gerencia en un año. Añada a eso un ingreso de seis cifras durante el segundo año... y tendrá la carrera anhelada que su talento merece.
Tenemos más de 140 oficinas en todo el país, con más de 60,000 clientes. Actualmente nuestra oficina en Tampa busca profesionales empresarios que buscan el éxito, que desean la independencia, que brindan las ventajas de ser un profesional de ventas. Usted debe tener las habilidades interpersonales y de comunicación, así como la alta imagen profesional para promocionar nuestros servicios indispensables a los negocios y a las comunidades médicas.

Ofrecemos:
- Excelentes comisiones
- Compras repetidas probadas
- Capacitación sobresaliente
- Sin viajes, sin tener que trabajar por las noches o los fines de semana

FIGURA 5-9

Anuncio ineficaz y anuncio eficaz por Internet

Fuente: Workforce, diciembre de 2001, © Crain Communications, Inc. Reproducido con permiso.

Por último, observe que el reclutamiento en línea siempre exige que los aspirantes sean precavidos. Muchos tableros de anuncios de empleo no se aseguran de la legitimidad de los "reclutadores" que tienen acceso a sus sitios. Además, muchos aspirantes llenan formas en Internet con detalles personales, como su número de seguro social, sin darse cuenta de que los sitios que están utilizando son operados por empresas proveedoras de servicios de aplicaciones y no el de la empresa a la que le están solicitando empleo.[54]

5 Elaborar un anuncio de trabajo.

Anuncios

Mientras que el reclutamiento por Internet está reemplazando con rapidez a los anuncios clasificados, un vistazo a cualquier diario o revista profesional o de negocios confirmará que los anuncios impresos siguen siendo populares. Para utilizar con éxito anuncios clasificados, los patrones tienen que decidir dos cuestiones: el medio para anunciarse y la construcción del anuncio.

Los medios La selección del mejor medio, ya sea el diario local, el *Wall Street Journal*, la televisión o algún otro, depende del puesto que se quiere cubrir. Por ejemplo, con frecuencia el diario local es la mejor fuente para buscar obreros, empleados de oficina o administrativos de nivel bajo. Por otro lado, si se trata de trabajadores con habilidades especiales (como ebanistas), probablemente debería anunciarse en los diarios de Carolina o Georgia, sin importar si su fábrica está en Tennessee. Lo importante es dirigir sus anuncios a los lugares donde llegarán a sus empleados potenciales.

En el caso de empleados especializados, es mejor anunciarse en revistas comerciales y profesionales como *American Psychologist*, *Sales Management*, *Chemical Engineering*, *Electronics News*, *Travel Trade* y *Women's Wear Daily*. Los anuncios clasificados en diarios, como *Wall Street Journal* e *International Herald Tribune*, pueden ser buenas fuentes de personal para gerencias de nivel medio y alto. La mayoría de estos medios impresos incluyen anuncios en línea con la compra de anuncios clasificados impresos.

La tecnología permite que las empresas sean más creativas al elaborar anuncios para candidatos de empleo. Por ejemplo, Electronic Arts, el fabricante de videojuegos más grande del mundo, sabe que "nuestros mejores candidatos [de empleo] navegan en Internet y leen revistas de juegos".[55] Por lo tanto, la organización utiliza sus productos para solicitar aspirantes. Por ejemplo, Electronic Arts incluye en la contraportada de los manuales de sus videojuegos información sobre su programa de internado. Gracias a técnicas no tradicionales como ésta, la compañía cuenta con una base de datos de más de 200,000 candidatos potenciales. Además, utiliza programas especiales de seguimiento para identificar aspirantes potenciales con habilidades específicas y para facilitar la comunicación continua (por medio del correo electrónico) con todos los integrantes de su base de datos.

Construcción del anuncio Los publicistas con experiencia utilizan una guía de cuatro puntos llamada AIDA (atención, interés, deseo, acción) para construir anuncios. Desde luego, usted debe atraer la atención hacia el anuncio o los lectores lo ignorarán. En la figura 5-10 se muestra un anuncio de la sección de clasificados de un diario. ¿Por qué llama la atención? Es evidente que las palabras "el siguiente jugador clave" ayudan. Los patrones generalmente difunden puestos clave en anuncios separados como éste.

Luego, es necesario despertar el interés por el puesto. Puede hacerlo por medio de la propia naturaleza del puesto, con frases como "¿quiere impresionar?". También es posible utilizar otros aspectos del trabajo, como su ubicación, para crear interés.

Provoque deseo al destacar los factores de interés del puesto con palabras como *viajes* o *desafíos*. Por ejemplo, el hecho de estar cerca de una universidad podría atraer a ingenieros y otros profesionales.

Por último, el anuncio habrá de llevar a la acción, con frases como "llame hoy" o "por favor envíe su currículum". (Desde luego, como se explicó antes en este capítulo, el anuncio debe obedecer las leyes de igualdad en el empleo y evitar frases como "se busca hombre".)

FIGURA 5-10

Anuncio de empleo que llama la atención

Fuente: Giombetti Associates, Hampden, MA. Reproducido con permiso.

Are You Our Next Key Player?

PLANT CONTROLLER — Northern New Jersey

Are you looking to make an impact? Can you be a strategic business partner and team player, versus a classic, "bean counter"? Our client, a growing Northern New Jersey manufacturer with two locations, needs a high-energy, self-initiating, technically competent Plant Controller. Your organizational skills and strong understanding of general, cost, and manufacturing accounting are a must. We are not looking for a delegator, this is a hands-on position. If you have a positive can-do attitude and have what it takes to drive our accounting function, read oh!

Responsibilities and Qualifications:

- Monthly closings, management reporting, product costing, and annual budget.
- Accurate inventory valuations, year-end physical inventory, and internal controls.
- 4-year Accounting degree, with 5–8 years experience in a manufacturing environment.
- Must be proficient in Microsoft Excel and have general computer skills and aptitude.
- Must be analytical and technically competent, with the leadership ability to influence people, situations, and circumstances.

If you have what it takes to be our next key player, tell us in your cover letter, "Beyond the beans, what is the role of a Plant Controller?" Only cover letters addressing that question will be considered. Please indicate your general salary requirements in your cover letter and email or fax your resume and cover letter to:

Rich Frigon
Giombetti Associates
2 Allen Street, P.O. Box 720
Hampden, MA 01036
Email: rfrigon@giombettiassoc.com
Fax: (413) 566-2009

GIOMBETTI ASSOCIATES
INSTITUTE OF LEADERSHIP
PERFORMANCE DYNAMICS

Anuncios de empleo e imagen Los patrones inteligentes no sólo usan anuncios para atraer candidatos, sino también para crear la imagen de la empresa que desean proyectar.[56] Por ejemplo, en un estudio, los investigadores encuestaron a 133 estudiantes que se estaban graduando con títulos de licenciado o maestro en ingeniería. Para ellos, los anuncios de trabajo se relacionaban significativamente con sus percepciones de la organización. Los resultados sugieren que los patrones deben tratar de crear impresiones positivas de sus compañías a través de sus anuncios de empleo, sus páginas Web y otros medios. También es importante crear una reputación a través de la comunicación de boca en boca: "Desde un punto de vista práctico, los resultados indican que expandir y aprovechar el apoyo de boca en boca es un método muy eficaz y económico para incrementar las [solicitudes] de candidatos".

Agencias de empleo

Hay tres tipos principales de agencias de empleo: **1.** agencias públicas operadas por los gobiernos federal, estatal o local; **2.** agencias asociadas con organizaciones sin fines de lucro, y **3.** agencias de propiedad privada.

Agencias públicas y sin fines de lucro Cada estado cuenta con una agencia de servicio de empleo operada por el gobierno. El Departamento del Trabajo de Estados Unidos apoya a estas agencias en parte por medio de subvenciones y en parte a través de otro tipo de asesoría, como un banco nacional computarizado de empleo. El Banco Nacional de Empleo (National Job Bank) permite que los consejeros de las agencias en un estado informen a los aspirantes acerca de puestos disponibles, no sólo en sus áreas, sino también en otras zonas.

Tales agencias son una fuente importante de trabajadores, pero algunos patrones han vivido diferentes experiencias con ellas. Por un lado, los aspirantes a un seguro de desempleo tienen

que registrarse y estar disponibles para entrevistas de trabajo. A algunas de estas personas no les interesa volver a trabajar, de modo que los patrones pueden recibir candidatos con poco o ningún interés por obtener un empleo de inmediato. Además, justa o injustamente, es probable que las firmas consideren que algunas de dichas agencias locales no se esfuerzan por cubrir los puestos de los patrones ubicados en su zona.

En realidad estas agencias son bastante útiles. Por ejemplo, más allá de cubrir puestos, los consejeros visitan el lugar de trabajo de una empresa, revisan los requisitos del puesto e incluso asesoran al patrón en la redacción de descripciones de puestos. La mayoría de los estados han convertido sus agencias locales de servicio de empleo en tiendas "de una parada", es decir, en centros de barrio con servicios de capacitación, empleo y educación.[57] Un usuario habla del Queens New York Career Center de Jamaica: "Me encanta: este lugar casi se ha convertido en mi segundo hogar".[58] Los servicios disponibles para los patrones incluyen reclutamiento, información de crédito para impuestos, programas de capacitación y acceso a información sobre mercados laborales locales y nacionales.[59] Quizás un mayor número de patrones deberían aprovechar estos centros (en muchas ciudades antes eran las "oficinas de desempleo"), pero pocos lo hacen.

La mayoría de las sociedades profesionales y técnicas (sin fines de lucro), como el Institute for Electrical and Electronic Engineers (IEEE), cuentan con unidades que ayudan a sus miembros a encontrar trabajo. Muchas agencias públicas de asistencia social tratan de colocar a las personas, ubicadas en categorías especiales, como los discapacitados o los veteranos de guerra.

Agencias privadas Las agencias de empleo privadas son fuentes importantes de personal de oficina, administrativo y gerencial. Estas agencias cobran tarifas (establecidas por las leyes estatales y publicadas en sus instalaciones) por cada aspirante que colocan. La mayoría son trabajos con "pago de tarifas", en los que el patrón paga la cuota. El pago de tarifas es la mejor forma de atraer aspirantes que ya están empleados y que tal vez no estarían tan dispuestos a buscar otros empleos si tuvieran que pagar las tarifas.

¿Por qué se debe utilizar una agencia? Algunas de las razones son las siguientes:

1. Su empresa no necesita tener su propio departamento de recursos humanos; además, no se ve obligada a hacer reclutamiento y selección.
2. Cuando a su compañía le ha resultado difícil en el pasado conseguir un grupo de aspirantes calificados.
3. Cuando debe cubrir un puesto específico lo más pronto posible.
4. Cuando se percibe la necesidad de atraer un mayor número de aspirantes del sexo femenino o de grupos minoritarios.
5. Cuando desea ponerse en contacto con personas que tienen un empleo y que tal vez se sientan más cómodas tratando con agencias que con firmas de la competencia.
6. Cuando desea reducir el tiempo dedicado al reclutamiento.[60]

El uso de agencias de empleo exige que se eviten posibles errores. Por ejemplo, la selección de la agencia de empleo podría evitar que los aspirantes pobres pasen por las etapas preliminares de su propio proceso de selección. Es posible que aspirantes sin las calificaciones necesarias pasen directamente con los supervisores responsables de hacer la contratación y que éstos los contraten ingenuamente. Por el contrario, la aplicación de pruebas y la selección inapropiada en la agencia de empleo evitarían que aspirantes exitosos de modo potencial entren a su grupo de candidatos.

Para evitar estos problemas:

1. Proporcione a la agencia una descripción exacta y completa del puesto.
2. Asegúrese de que las pruebas, los formularios de solicitud de empleo y las entrevistas sean parte del proceso de selección de la agencia.
3. Revise periódicamente los datos de la EEOC sobre los candidatos aceptados o rechazados por su empresa y por la agencia.
4. Verifique la agencia. Hable con otros gerentes o personal de recursos humanos para descubrir cuáles agencias han sido las mejores para cubrir el tipo de puesto que usted necesita cubrir. Revise Internet y los anuncios clasificados para encontrar a las agencias que manejan los puestos que desea.

5. Asegúrese de complementar la verificación de referencias de la agencia, al revisar usted mismo al menos las del candidato final.

Agencias de trabajos temporales y alternativas para cubrir puestos

Cada vez más, los patrones complementan su fuerza laboral permanente contratando trabajadores temporales, a menudo a través de agencias de empleos temporales. También conocidos como *trabajadores de medio tiempo* o *justo a tiempo*, la *fuerza laboral temporal* es grande y continúa creciendo; en Estados Unidos representa alrededor del 20% de todos los puestos de nueva creación.

La fuerza laboral temporal no se limita a personal administrativo o de mantenimiento, incluye miles de ocupaciones de ingeniería, ciencias o apoyo administrativo, como directores financieros, gerentes de recursos humanos y directores generales temporales.

Los patrones pueden conseguir trabajadores temporales por medio de contrataciones directas o de agencias. La contratación directa consiste sólo en emplear trabajadores y colocarlos en el puesto. Por lo general, el patrón le paga a este personal de manera directa, como lo hace con todos sus empleados, pero los clasifica separados de los trabajadores regulares, como casuales, estacionales o temporales, y por lo general no les ofrece prestaciones.[61] El otro método consiste en recurrir a la misma agencia de trabajos temporales para conseguir a los empleados. En este caso, la agencia maneja el reclutamiento, la selección y la administración de nómina de los empleados temporales. Recientemente Nike contrató a Kelly Services para que administre sus necesidades de trabajos temporales.

Beneficios y costos El personal temporal se está incrementando por varias razones. Históricamente, desde luego, los patrones siempre han utilizado "temporales" para cubrir a los empleados permanentes que estaban enfermos o de vacaciones. Sin embargo, el deseo de incrementar la productividad también contribuye a la creciente popularidad de los trabajadores temporales. La productividad se mide en términos de productos por hora pagada; por lo general, a los empleados temporales sólo se les paga cuando están trabajando (y no los días libres). Muchas empresas también utilizan contratos temporales para poner a prueba a empleados potenciales antes de contratarlos de forma permanente.[62]

Los beneficios del personal temporal no son gratuitos. Es probable que sean más productivos, así como que su reclutamiento y capacitación sean menos costosos, pero por lo general le cuestan a los patrones de un 20 a un 50% más los de los trabajadores permanentes (por hora o por semana), pues la agencia recibe una tarifa. Además, "el lugar de trabajo de las personas es un punto de referencia psicológica para ellas. Una vez que se les coloca en la categoría de temporales, se les transmite el mensaje de que son prescindibles".[63] El apartado "Conozca su ley laboral" (página 186) hace referencia a leyes importantes.

El número de trabajadores temporales e independientes está aumentando en todo el mundo. Alemi Takada es una notable animadora japonesa independiente que administra su carga de trabajo y realiza proyectos, para empresas de todo el mundo, por medio de una agencia en Internet que representa a alrededor de 15,000 trabajadores independientes de los medios y la publicidad.

Conozca su ley Laboral

Trabajadores temporales

Recientemente, agentes federales encontraron alrededor de 250 trabajadores ilegales "contratados" en 60 tiendas Wal-Mart. La redada destaca que los patrones deben conocer la situación de los empleados contratados en sus locales, bajo los auspicios de empresas extranjeras, los cuales realizan actividades como el mantenimiento de la seguridad, servicios de comida o (como en el caso de Wal-Mart) la limpieza de la tienda después de cerrar.[64]

Ya sea que se les contrate directamente o por medio de agencias, los trabajadores temporales representan un riesgo legal para los patrones. Uno de los problemas es que ellos son temporales sólo de nombre, es decir, en realidad son empleados regulares. Hace varios años, Microsoft Corp, una empresa evidentemente sofisticada, debió pagar una indemnización de 97 millones de dólares a un grupo de empleados que denominaba "temporales". Microsoft no les había otorgado ciertas prestaciones. Un tribunal federal determinó que, a pesar de sus títulos temporales, en realidad se trataba de empleados regulares que debían recibir las prestaciones.

Para la ley lo que cuenta no es la etiqueta (como "trabajador temporal"), sino los hechos del caso. Mientras más control ejerza el patrón, sus gerentes y sus supervisores sobre los empleados "temporales" de agencias, hay mayores probabilidades de que un tribunal los considere regulares (como en el caso de Microsoft).

Además, como señalan dos abogados, "bajo la mayoría de las leyes laborales, con ciertas excepciones, los empleados temporales de firmas que se desempeñen en el lugar de trabajo del patrón, serán considerados empleados tanto de la agencia como de la empresa".[65] Por lo tanto, los gerentes y supervisores no deben olvidar que, incluso para suministrar personal a la organización, mientras más control ejerzan sobre el empleado hay mayores probabilidades de que la ley los considere trabajadores regulares de la compañía y, por lo tanto, merecedores de las prestaciones que otorga el patrón. Lo más aconsejable es tratar a los trabajadores temporales como empleados de la agencia. En la figura 5-11 se resumen algunos lineamientos. Por ejemplo, no capacite al personal temporal ni negocie su salario con ellos. Deje que la agencia lo haga.

Los gerentes también deben abstenerse de tratar a los trabajadores temporales que provienen de agencias como si no tuvieran derechos laborales. Por ejemplo, algunos supervisores supondrían que pueden despedirlos de manera arbitraria o ignorar las leyes federales sobre salarios y horarios. De hecho, los empleados temporales, al igual que todos los trabajadores, cuentan con derechos legales.

FIGURA 5-11

Lineamientos para la contratación de empleados temporales

Fuente: Adaptado de Bohner y Selasco, "Beware of the Legal Risks of Hiring Temps", *Workforce*, octubre de 2000, p. 53.

1. **No capacite a sus trabajadores temporales.** Pida a la agencia de personal que se encargue de eso.
2. **No negocie el salario de sus trabajadores temporales.** La agencia debe establecer el pago.
3. **No asesore a un trabajador temporal sobre su desempeño laboral.** Llame a la agencia del trabajador y pídale que lo haga.
4. **No negocie las vacaciones o el tiempo libre personal de un trabajador temporal.** Dirija al trabajador a su agencia.
5. **No incluya de manera habitual a los trabajadores temporales en las funciones de los empleados de su empresa.**
6. **No permita que sus trabajadores temporales utilicen las instalaciones que son para sus empleados.**
7. **No permita que los gerentes impriman tarjetas de negocios, rótulos o insignias de la empresa para los trabajadores temporales sin la aprobación de los departamentos legal y de RH.**
8. **No permita que los gerentes discutan temas de acoso o discriminación con trabajadores temporales.**
9. **No hable directamente con los trabajadores temporales acerca de oportunidades de empleo ni de sus habilidades para cubrir esos puestos.** En su lugar, envíe al trabajador a donde haya anuncios de empleo.
10. **No despida directamente a un trabajador temporal.** Póngase en contacto con la agencia para que lo haga.

Preocupaciones Para lograr que las relaciones temporales sean lo más fructíferas posibles, los gerentes que supervisan a estos empleados deben entender sus principales preocupaciones. En una encuesta surgieron seis preocupaciones fundamentales. Los trabajadores respondieron:

1. Que los patrones los trataban de manera deshumanizada, impersonal y desalentadora.

2. Que sentían inseguridad respecto a su empleo y que se sentían pesimistas acerca del futuro.
3. Que les preocupaba el hecho de carecer de las prestaciones de seguro y de pensión.
4. Que se sentían confundidos sobre sus tareas, especialmente cuando sus obligaciones temporales podrían convertirse en puestos de tiempo completo.
5. Que les preocupaba el "subempleo" (especialmente los trabajadores que estaban tratando de regresar al mercado laboral de tiempo completo).
6. Que se sentían molestos hacia el mundo corporativo y sus valores; los participantes expresaron varias veces sentimientos de enajenación y desilusión.[66]

Lineamientos Cuando trabaje con agencias de empleo temporal, asegúrese de que cuenten con las políticas y los procedimientos básicos, incluyendo:

- ***Facturación.*** Consiga una copia de una factura de la agencia. Asegúrese de que se ajuste a las necesidades de su empresa.
- ***Tarjetas de horas.*** En el caso de los trabajadores temporales, las tarjetas de horas no sólo sirven para verificar el tiempo trabajado. Una vez que el supervisor del empleado las firma, se convierten en un contrato para pagar las cuotas de la agencia.
- ***Política de temporales o permanentes.*** ¿Cuál es la política si el cliente quiere contratar en forma permanente a uno de los trabajadores temporales de la agencia?
- ***Reclutamiento de empleados temporales y prestaciones.*** Averigüe cómo proyecta la agencia reclutar a los empleados y qué tipo de prestaciones les paga.
- ***Código para vestir.*** Indique con claridad cuál es el atuendo correcto para cada una de sus oficinas o plantas.
- ***Declaración de igualdad de oportunidades en el empleo.*** Consiga un documento en el cual la agencia establezca que no discrimina al enviar a los empleados temporales solicitados.
- ***Información sobre la descripción del puesto.*** Establezca un procedimiento para asegurarse de que la agencia conoce el puesto que debe cubrirse y el tipo de persona, en términos de habilidades y otros aspectos, que usted necesita.[67] El apartado "Conozca su ley laboral", de la página anterior, explica temas legales importantes.

alternativas para la dotación de personal
El uso de fuentes no tradicionales para el reclutamiento.

Alternativas para la dotación de personal Los empleados temporales son un ejemplo de las **alternativas para la dotación de personal**: básicamente, el uso de fuentes no tradicionales para el reclutamiento. Otras alternativas incluyen a los "empleados internos temporales" (personas contratadas en directo por la empresa, pero explícitamente por periodos cortos) y los "empleados técnicos con contrato" (trabajadores con muchas habilidades, como ingenieros, que se contratan a una compañía externa de servicios técnicos para que participen en proyectos de largo plazo).

Subcontratación de personal administrativo y para otros puestos

Es probable que cuando tiene necesidades de reclutamiento, los gerentes no piensen en contratar empleados extranjeros para hacer el trabajo que puede ser realizado por personas que viven en Estados Unidos.[68] Sin embargo, la subcontratación es una opción de empleo que ha cobrado mucha importancia. Como se explicó en el capítulo 1, las proyecciones indican que alrededor de 3 millones de empleos calificados, desde empleados de centros de atención telefónica hasta radiólogos, se realizarán en el extranjero en los próximos cinco o seis años. Por ejemplo, la división de transportación de GE anunció que trasladaría 17 puestos de confección de Erie, Pennsylvania, a India. Encuestas realizadas en California sugieren que casi el 7% de los patrones de ese estado están considerando o considerarían la posibilidad de subcontratar empleos de TI en el extranjero (así como muchos otros puestos).

En el capítulo 1 también dijimos que el traslado de empleos al extranjero es polémico; hay firmes partidarios tanto del punto de vista de los patrones como del punto de vista de los empleados. No obstante, sin importar las ventajas y las desventajas, no hay duda que la mayoría de los gerentes tendrán que enfrentarse a la subcontratación.

Los principales temas La pregunta es, ¿cuáles temas específicos debe tener en mente el gerente de recursos humanos cuando formule planes para subcontratar empleados en el extran-

jero? Uno es la posible inestabilidad o tensión militar en países como India, Filipinas y Rusia. Otros temas son la probabilidad de malos entendidos culturales (entre sus clientes y los empleados en el extranjero, o entre sus empleados, tanto locales como en el extranjero); aspectos de seguridad y privacidad (por ejemplo, algunos clientes estadounidenses podrían negarse a dar información sobre tarjetas de crédito a extraños en el extranjero), y la necesidad de enfrentar contratos, responsabilidades y sistemas legales extranjeros.

El establecimiento de programas de subcontratación (por ejemplo, un centro de atención telefónica en India) también requiere atender cuidadosamente otros obstáculos potenciales. Por ejemplo, los empleados necesitan una capacitación especial (como aprender a hablar con expresiones idiomáticas extranjeras y utilizar seudónimos como "Jim" sin sentirse incómodos). También es importante entender que existe la probabilidad de que todos los ahorros esperados en los costos no se materialicen. Es posible que los empleados extranjeros ganen sólo el 10% de lo que gana un trabajador en Estados Unidos. Sin embargo, las organizaciones que proporcionan y administran la mano de obra extranjera conservarán una porción de los ahorros. Asimismo, los planes del gerente de recursos humanos habrán de incluir la forma de manejar la ansiedad de sus empleados y sindicatos en Estados Unidos.

Reclutadores de ejecutivos

Los reclutadores de ejecutivos (también llamados *headhunters*) son agencias de empleo especiales que atienden a las empresas para buscar talentos para la alta dirección de sus clientes. El porcentaje de puestos que son cubiertos por estos servicios es bajo. No obstante, se incluyen puestos ejecutivos y técnicos clave. Es probable que para los puestos ejecutivos sea la única fuente para conseguir candidatos. El patrón siempre paga por el servicio.

Hay dos tipos de reclutadores de ejecutivos: los temporales y los contratados. Los miembros de la Association of Executive Search Consultants por lo general se enfocan en puestos ejecutivos con ingresos de 150,000 dólares o más, así como en la "búsqueda de ejecutivos contratados", donde se les paga sin importar si la empresa realmente contrata al ejecutivo por medio de la compañía de investigación. Los *reclutadores de base temporal* realizan búsquedas para puestos gerenciales de nivel bajo y medio, en el rango de 50,000 a 150,000 dólares. Ya sean agencias contratadas o temporales, sus honorarios están empezando a disminuir del acostumbrado 30% o más del salario del primer año del ejecutivo. Por ejemplo, en una encuesta llevada a cabo en 2000, alrededor del 96% de los clientes pagaba el 30% de honorarios por búsqueda de ejecutivos. Esta cifra disminuyó al 77% en 2001 y al 70% en 2002.[69]

Hay dos tendencias: la tecnología y la especialización, que están cambiando el negocio de la búsqueda de ejecutivos. La mayoría de las empresas de reclutamiento utilizan bases de datos computarizadas de Internet; su objetivo es, según un director de reclutamiento, "crear una larga lista [de candidatos potenciales] con sólo apretar un botón".[70] Korn/Ferry cuenta con un servicio de Internet llamado Futurestep, para atraer más aspirantes a puestos gerenciales a sus bases de datos.[71]

Los reclutadores de ejecutivos también se están especializando más y los grandes están creando negocios nuevos, dirigidos de manera específica a industrias o funciones especializadas. Por ejemplo, LAI Ward Howell inició un nuevo negocio especializado en ejecutivos de finanzas, con oficinas en Londres y Nueva York.[72]

Ventajas y desventajas A menudo los reclutadores son irremplazables; tienen muchos contactos y son especialmente adeptos a conseguir candidatos calificados que cuentan con un empleo y no están buscando de manera activa otro trabajo. Además, pueden mantener en secreto el nombre de la empresa hasta las últimas fases del proceso de búsqueda. El reclutador puede ahorrar tiempo a la alta gerencia al anunciar el puesto y seleccionar hasta cientos de aspirantes. Los honorarios del reclutador resultan insignificantes comparados con el costo del tiempo que ahorra a los ejecutivos.

Sin embargo, también hay desventajas. Como patrón, es esencial explicar completamente el tipo de candidato que se requiere y por qué. Es probable que algunos reclutadores se interesen más en convencerlo de contratar a un candidato que en encontrar a uno que realmente realice el trabajo. Los reclutadores también afirman que lo que sus clientes dicen necesitar a menudo no es lo que en realidad necesitan. Por lo tanto, prepárese para diseccionar su solicitud a fondo. (Vea también el apartado "Cuando usted trabaja por su cuenta".)

Cuando Usted Trabaja por su Cuenta

RH para gerentes de línea y empresarios

Reclutamiento 101

Hay un momento en la vida de casi todos los pequeños negocios cuando el propietario se da cuenta de que sus gerentes son incapaces de llevar a la empresa al siguiente nivel. Si la compañía planea expandirse, el propietario debe contratar empleados externos. ¿El propietario debe reclutar a esta persona? ¿O necesita de un experto externo?

Aunque la mayor parte de las grandes organizaciones no piensan dos veces en contratar agencias de búsqueda de ejecutivos, es entendible que los propietarios de compañías pequeñas duden antes de comprometerse a pagar tarifas de hasta 70,000 dólares o más por un gerente de marketing. Sin embargo, como empresa usted debe recordar que este tipo de ideas pueden ser estrechas.

Efectuar una búsqueda como ésta no se parece en nada a la búsqueda de secretarias, supervisores o capturistas de datos. Cuando usted desee contratar un ejecutivo clave para operar su empresa, lo más probable es que no lo encuentre publicando anuncios o utilizando la mayor parte de fuentes tradicionales. Por un lado, quizá la persona que busca no lea los anuncios clasificados.

De esta manera, usted puede terminar con un cajón lleno de currículos de personas que, por una razón u otra, están desempleados, son infelices con su trabajo o inadecuados para el puesto que se requiere cubrir. Luego, tendrá que tratar de hallar varios diamantes en este grupo al dedicar su tiempo a entrevistar y evaluar a dichos candidatos.

Lo anterior es más difícil de lo que parece, incluso para las personas familiarizadas con los fundamentos de RH. Primero, tal vez no sepa dónde publicar o cómo redactar los anuncios, ni dónde buscar, a quién contactar o cómo hacer el trabajo necesario para rechazar a los individuos perezosos e inadecuados que aparentemente sean candidatos viables. Tampoco sabrá lo suficiente para hacer el tipo de verificación de antecedentes que un puesto de este nivel requiere. Segundo, el proceso consume mucho tiempo y distrae su atención de otras obligaciones. Muchos propietarios de negocios, cuando toman en cuenta los costos de oportunidad (de no hacer visitas de ventas, por ejemplo) descubren que no están ahorrando dinero en absoluto.

Si decide hacer este trabajo (o incluso si contrata a un reclutador), considere la posibilidad de contratar a un psicólogo industrial que dedica de cuatro o cinco horas a evaluar la personalidad, la habilidad de solución de problemas, los intereses y la energía de dos o tres candidatos en los que usted esté muy interesado. La información puede proporcionarle una perspectiva valiosa sobre los candidatos.

Sea muy cuidadoso cuando reclute candidatos de firmas de la competencia. Por ejemplo, siempre verifique si los aspirantes están comprometidos por contratos de reserva absoluta o que los obligan a no ocupar puestos de la competencia. En general, incluso sin un contrato escrito, los tribunales tienden a determinar que los empleados están obligados a ser leales a sus patrones. Por ejemplo, se espera que mantengan la confidencialidad de la información del patrón, como la lista de clientes. Dependiendo del grado en el que el gerente contratante viole esa lealtad (por ejemplo, al preguntar acerca de los patrones de compra de los clientes o sobre el desarrollo de nuevos productos), puede compartir la responsabilidad legal de la violación.[73]

Si usted es el gerente de un departamento, que debe cubrir un puesto de una empresa *Fortune 500*, descubrirá que enfrenta un dilema. Tal vez se entere de que su oficina local de RH realiza pocas actividades de reclutamiento, como colocar un anuncio en Monster.com o en otros sitios de reclutamiento en Internet. Por otro lado, lo más seguro es que la organización no le permita colocar sus propios anuncios clasificados. ¿Qué debe hacer? Utilice la comunicación de boca en boca para "promocionar" su puesto vacante, dentro y fuera de la compañía. Asegúrese de que todas las personas de la compañía que puedan conocer a un candidato sepan que el puesto está vacante y lo que éste entraña. Además, póngase en contacto con sus amigos y colegas en otras organizaciones para que sepan que está reclutando, pero sea muy cuidadoso con los posibles candidatos.

Lineamientos Algunos lineamientos para elegir a un reclutador son los siguientes:[74]

1. Asegúrese de que la empresa es capaz de realizar una búsqueda a fondo. Según su código de ética, un reclutador de ejecutivos no puede dirigirse al talento ejecutivo de un ex cliente, hasta dos años después de haber terminado la relación con éste. Como al reclutador no le es posible dirigir a estos clientes durante dos años, entonces habrá de buscar en un mercado cada vez más pequeño.
2. Conozca a la persona que se encargará de su tarea.

3. Asegúrese también de preguntar cuánto cobra la empresa de búsqueda. Haga el acuerdo correspondiente por escrito.[75]
4. *Nunca* se base sólo en el reclutador de ejecutivos (u otro profesional de búsqueda, como una agencia de empleo) para hacer toda la verificación de las referencias. Permítales comprobar las referencias de los candidatos, pero (si es posible) pida al reclutador que le entregue notas por escrito. Asimismo, en cualquier caso, asegúrese de comprobar por lo menos las referencias del candidato final.

Servicios de reclutamiento por encargo (SRPE)

servicios de reclutamiento por encargo (SRPE)
Servicio que proporciona un reclutamiento especializado de corto plazo para apoyar proyectos específicos, sin recurrir a los gastos necesarios para contratar empresas tradicionales de búsqueda.

Los **servicios de reclutamiento por encargo (SRPE)** proporcionan una breve asesoría especializada de reclutamiento para apoyar proyectos específicos, sin el costo que conlleva la contratación de empresas tradicionales de búsqueda. Se trata básicamente de reclutadores a los que se les paga por hora o por proyecto, en lugar de honorarios por porcentaje. Por ejemplo, cuando el gerente de recursos humanos de una empresa de biotecnología se vio en la necesidad de contratar varias docenas de personas con títulos científicos y experiencia en temas farmacéuticos, decidió que su mejor opción era una compañía de SRPE. Una firma tradicional de reclutamiento podría cobrar de un 20 a 30% del salario de cada candidato contratado, una cantidad prohibitiva para una empresa pequeña. La compañía de SRPE le cobró por tiempo y no por contratación; manejó el reclutamiento, el análisis y la preselección; además, le dio al cliente una breve lista de candidatos calificados para ser sometidos al proceso de selección interno del patrón.[76]

Reclutamiento en universidades

El **reclutamiento en universidades** (enviar a un representante de la empresa a los *campus* universitarios para preseleccionar aspirantes y crear un grupo de candidatos del último grado) es una fuente importante de aprendices administrativos, candidatos que pueden ser ascendidos, así como de empleados profesionales y técnicos. Un estudio realizado hace varios años concluyó que, por ejemplo, los recién graduados de las universidades cubrían alrededor del 38% de todos los puestos de búsqueda externa que requerían de un título universitario.[77]

El problema es que el reclutamiento en las universidades es costoso y prolongado si se realiza de manera correcta. Se deben establecer los horarios con mucha antelación, imprimir folletos de la empresa, hacer registros de las entrevistas y pasar mucho tiempo en el *campus*. Por otro lado, en ocasiones los reclutadores son ineficientes o, peor que eso, están mal preparados, muestran poco interés por el candidato y actúan como si fueran superiores. Muchos no seleccionan a los candidatos de forma eficaz. Este tipo de experiencias subrayan la necesidad de capacitarlos sobre el modo de hacer entrevistas, de explicar lo que la organización ofrece y sobre cómo lograr que los candidatos se sientan cómodos.

Metas del reclutamiento en universidades El reclutador que trabaja en universidades tiene dos metas principales. Una consiste en determinar si vale la pena hacer el seguimiento de un candidato. Las características que se deben buscar dependen de las necesidades específicas de su empresa. Algunas características comunes que se deben evaluar son las habilidades de comunicación, la preparación académica, la experiencia y las habilidades interpersonales.

La otra meta consiste en atraer buenos candidatos. Una actitud sincera y formal, el respeto por el aspirante como individuo y el envío rápido de cartas de seguimiento ayudarán a convencer al entrevistado de la conveniencia del patrón.

Las empresas tienen que elegir de forma cuidadosa a los reclutadores y a las escuelas. En el caso de los reclutadores, las compañías buscan empleados que logren hacer (de preferencia, que hayan hecho) lo mejor para identificar y atraer a los mejores candidatos. Algunos factores que sirven para seleccionar las escuelas incluyen su reputación y el desempeño de empleados que hayan sido contratados por esa fuente.

El establecimiento de vínculos cercanos con el centro de carrera de una universidad ayuda a que los patrones logren tales metas. Lo anterior permite que los reclutadores obtengan retroalimentación útil sobre temas como las condiciones del mercado de mano de obra, así como de la eficacia de los anuncios de reclutamiento en línea y tradicionales publicados por la firma.[78] Shell redujo la lista de escuelas que sus reclutadores visitan utilizando factores como la calidad del programa académico, el número de estudiantes inscritos y la diversidad de la población estudiantil.[79]

Visitas in situ Los patrones generalmente invitan a los buenos candidatos a sus oficinas o a su planta.

Hay varias formas de lograr que esta visita sea fructífera. La carta de invitación habrá de ser cálida y amistosa, pero enfocada en los negocios; tiene que darle a la persona fechas opcionales para visitar la planta. Es necesario asignar a una persona para que se reúna con el aspirante, de preferencia en el aeropuerto o en su hotel, para que actúe como anfitrión. En el hotel debe haber un paquete que contenga el horario del candidato, así como otro tipo de información sobre la compañía (como informes anuales y las prestaciones para los empleados).

Planee las entrevistas de forma cuidadosa y cumpla los horarios. Evite las interrupciones; el candidato debe recibir la atención completa de cada persona que lo entrevista. Durante el almuerzo el candidato tiene que estar acompañado por otros estudiantes graduados recién contratados, con los que se sienta más cómodo. Haga un ofrecimiento, si acaso, lo más pronto posible, de preferencia durante la visita. Si no es factible, dígale al candidato una fecha aproximada y cercana al momento cuando usted tomará una decisión. Si se hace un ofrecimiento, recuerde que es probable que el candidato también haya recibido otras ofertas. Los seguimientos frecuentes sobre "cómo va el proceso de decisión" o "preguntar si hay alguna otra duda" pueden servir para que el candidato se incline a su favor.

¿Qué tipo de cuestiones animan o desaniman a los candidatos para un puesto? Un análisis de 96 estudiantes que acababan de graduarse de una importante universidad del noreste mostró algunos factores positivos y negativos. Por ejemplo, el 53% respondió que "las oportunidades de conocer la empresa y reunirse con personas que ocupan puestos similares al que desean, o con trabajadores de un rango más alto", producían un efecto positivo. El 51% mencionó "preparativos impresionantes en el hotel o en la cena, y preparativos bien organizados en la compañía". El 41% se sintió desilusionado por "una conducta desorganizada y sin preparación por parte del entrevistador, o por respuestas inútiles, mal informadas". De igual manera, el 40% mencionó que "los hoteles baratos y mediocres, los preparativos desorganizados o los anfitriones con conductas inapropiadas" resultaban con efectos negativos.[80]

Internados Muchos estudiantes universitarios consiguen trabajo mediante un internado universitario, el cual se llega a convertir en una situación de ganar-ganar, tanto para los estudiantes como para los patrones. Por lo general, para los estudiantes el internado implica la posibilidad de perfeccionar habilidades de negocios, aprender más acerca de los patrones potenciales y descubrir sus preferencias (y aversiones) de carrera. Además, los patrones pueden utilizar los internados para hacer contribuciones útiles mientras evalúan a los estudiantes como posibles empleados de tiempo completo. Una encuesta reporta que los patrones ofrecen trabajo a más del 70% de los estudiantes que participan en sus internados.[81]

Los recomendados y los que llegan espontáneamente

Las campañas de "recomendación de empleados" son otra opción importante de reclutamiento. La empresa publica anuncios de las vacantes y pide que se presenten recomendaciones en su página Web de intranet, en su boletín o en los periódicos murales. Se ofrecen premios o dinero en efectivo por las recomendaciones de personas que sean contratadas. AmeriCredit utiliza su programa de recomendación de empleados "Tú tienes amigos, queremos conocerlos". Los empleados que recomienden a una persona que es contratada reciben premios de 1,000 dólares, los cuales se entregan en el transcurso de un año. "La gente de calidad conoce gente de calidad. Si uno le da a los empleados la oportunidad de hacer recomendaciones, automáticamente sugieren a individuos muy calificados porque son colaboradores", afirma un jefe de reclutamiento.[82] The Container Store utiliza una variante exitosa de la campaña de recomendación de empleados. Capacita a sus trabajadores para reclutar nuevos empleados de entre los clientes de la firma.

Ventajas y desventajas La principal ventaja (y la razón por la que muchos patrones favorecen este método) es que las recomendaciones tienden a generar candidatos de alta calidad. Por lo general, los empleados proporcionan información precisa sobre los aspirantes que están recomendando, en especial porque están arriesgando su propia reputación.[83] Los nuevos empleados poseen una imagen más realista de lo que implica trabajar en esa empresa. Las recomendaciones además pueden facilitar la diversificación de la fuerza laboral. Un estudio encontró que el 70% de los candidatos de grupos minoritarios o grupos étnicos buscan empleo en páginas Web corporativas; que el 67% utilizan sitios como Monster; el 53% usa anuncios clasificados;

el 52%, recomendaciones, y el 35%, agencias y *headhunters*. Sin embargo, únicamente el 6% marcó la "página Web corporativa" como una de las cinco principales formas de haber obtenido un empleo; el 25% citó las recomendaciones.[84]

Una encuesta realizada por la Society for Human Resource Management (SHRM) demostró que, de 586 patrones que respondieron, el 69% comentó que los programas de recomendación de empleados son más rentables que otras prácticas de reclutamiento, mientras el 80% dijo específicamente que son más rentables que las agencias de empleo. En promedio, los programas de recomendación cuestan entre 400 y 900 dólares por contratación, en incentivos y retribuciones.[85]

No obstante, el éxito de la campaña depende evidentemente del ánimo de los empleados;[86] la campaña puede ser contraproducente si la compañía rechaza la recomendación del empleado y éste se siente insatisfecho. Como se señaló, el hecho de basarse en recomendaciones puede ser discriminatorio si la mayoría de los empleados (y sus recomendados) son varones o caucásicos.

Una gran fuente de candidatos, en especial para los puestos pagados por hora, son los aspirantes espontáneos, esto es, las solicitudes hechas directamente en la oficina. Los patrones alientan a los aspirantes espontáneos al colocar letreros de CONTRATACIÓN en sus instalaciones. Trate a los aspirantes espontáneos con cortesía y diplomacia, por el bienestar de la reputación de la organización en la comunidad y de la autoestima del solicitante. Muchas empresas entrevistan brevemente a los aspirantes espontáneos, con la participación de un miembro del departamento de RH, incluso si sólo era para obtener información sobre el aspirante, "en caso de que un puesto quede vacante en el futuro". La buena práctica de negocios también requiere que se respondan con prontitud y cortesía todas las cartas de consulta de los aspirantes. Desde un punto de vista práctico, el simple hecho de colocar un letrero que diga "Se solicita personal" afuera de la puerta, es una forma rentable de atraer buenos aspirantes locales.

Uso y eficacia de las fuentes de reclutamiento

En la figura 5-12 se resume una encuesta sobre las mejores fuentes de reclutamiento. Los tableros de empleo de Internet ganaron la mayoría de votos, seguidos por tableros de empleo profesionales y comerciales y por los programas de recomendación de empleados.[87] Las investigaciones también demuestran varios lineamientos que los patrones pueden utilizar para incrementar la eficacia de sus actividades de reclutamiento (vea la tabla 5-12).

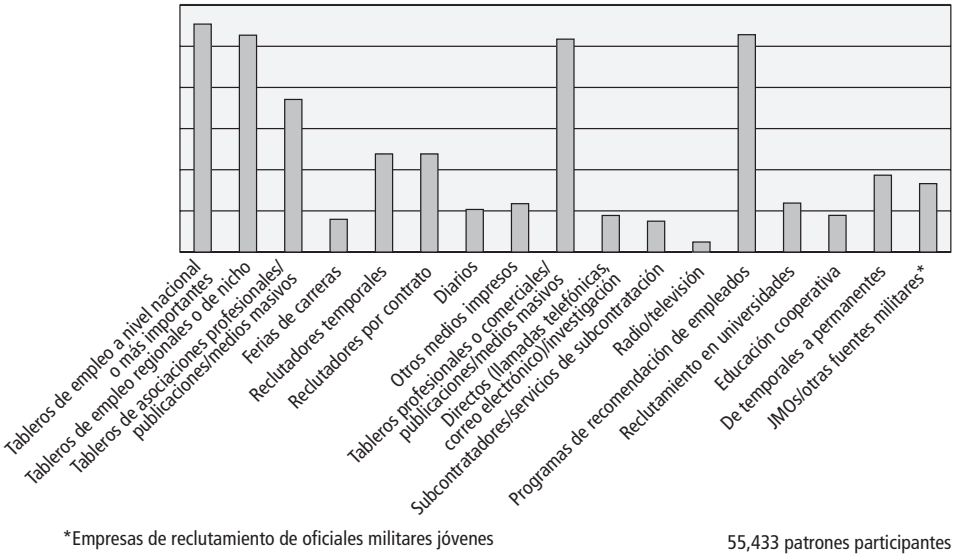


FIGURA 5-12

Eficacia relativa de las fuentes de reclutamiento, con base en nuevas contrataciones

Nota: Los tableros de empleo de Internet siguen siendo las fuentes más eficaces, seguidas por los programas de recomendación de empleados, así como por las asociaciones y los medios profesionales y de comercio.

Fuente: © Staffing.org, Inc., 2007. Todos los derechos reservados. El 2007 Recruiting Metrics and Performance Benchmark Report, 2a ed., está patrocinado por NAS Recruitment Communications.

TABLA 5-2 Hallazgos y aplicaciones de la investigación de reclutamiento

Hallazgo de investigación[a]	Aplicaciones prácticas
Las fuentes de reclutamiento afectan las características de los aspirantes atraídos	Uso de fuentes como las recomendaciones (por ejemplo, de los empleados actuales) que atraigan aspirantes que sean menos propensos a cambiar de empleo y desempeñen mejor el trabajo
Los materiales de reclutamiento producen un impacto más positivo si contienen información más específica	Proporcionar a los aspirantes información sobre aspectos del puesto que sean importantes para ellos, como el salario, el lugar y la diversidad
La imagen de la organización influye en las reacciones iniciales de los aspirantes ante el patrón	Asegurarse de que todas las comunicaciones acerca de una empresa proporcionen un mensaje positivo sobre la imagen corporativa y su atractivo como lugar de trabajo
Los aspirantes con un mayor número de oportunidades de empleo ponen mayor atención y se ven más afectados por las actividades iniciales del reclutamiento	Asegurarse de que las actividades iniciales del reclutamiento (por ejemplo, la página Web, el folleto y el reclutamiento en universidades) sean tan atractivas para los candidatos como las actividades posteriores
Los datos demográficos del reclutador surten un efecto relativamente pequeño sobre el atractivo de la empresa para los aspirantes	Preocuparse menos por la coincidencia de los datos demográficos del reclutador y del aspirante, así como más por el contenido de los mensajes de reclutamiento y la imagen general de la empresa en términos de diversidad
Las imágenes preliminares del puesto (por ejemplo, folletos, videos, discusiones grupales que destaquen tanto las ventajas como las desventajas del puesto) reducen la rotación posterior	Dar a los aspirantes una imagen realista del puesto y de la empresa, no sólo los aspectos positivos
Los aspirantes harán inferencias sobre la información del puesto y de la empresa a partir de la imagen organizacional proyectada, así como de sus primeras interacciones con la compañía, si ésta no provee información clara	Proporcionar información clara, específica y completa en los materiales de reclutamiento, para que los aspirantes no hagan inferencias erróneas acerca de la naturaleza del puesto o de la organización como patrón
La calidez del reclutador tiene un efecto amplio y positivo sobre las decisiones de los aspirantes de aceptar un trabajo	Las personas que tendrán contacto con los aspirantes deben ser elegidas por sus habilidades interpersonales
Si un aspirante cree que hay una "buena coincidencia" entre sus valores y los de la empresa, eso le afectará en su decisión de aceptar un trabajo	Proporcionar a los aspirantes información precisa sobre las características de la empresa, para que evalúen con exactitud si hay coincidencia entre sus valores y los de la organización

[a]Principios selectos de investigación, de Taylor y Collins (2000).

Fuente: Ann Marie Ryan y Nancy Toppins, "Attracting and Selecting: What Psychological Research Tell Us", *Human Resource Management*, invierno de 2004, 43, Núm. 4, p. 311. Reproducido con permiso de la Society for Human Resource Management por medio de Copyright Clearance Center.

Por ejemplo, algunas fuentes de reclutamiento producen candidatos con mayor calidad que otras. Así pues, la recomendación de los empleados atrae candidatos que son menos propensos a cambiar de trabajo y que muestran un mejor desempeño.[88]

The Cheesecake Factory usa cuatro fuentes de reclutamiento: recomendaciones de empleados, ascenso de los trabajadores, empresas de búsqueda y anuncios de empleo en línea. El director de RH de la compañía, Ed Eynon, afirma que Internet se ha convertido "en nuestra principal fuente de reclutamiento; entre el 30 y el 35% de nuestros nuevos gerentes provienen de ahí". La organización no sólo publica breves anuncios clasificados en Internet, en la mayoría de los casos incluye toda la descripción del puesto.[89]

Imagen Nuevamente, no sólo los anuncios, sino la imagen general que proyecta la empresa, son importantes para atraer buenos candidatos. Borders y Barnes & Noble son cadenas de librerías muy exitosas; utilizan métodos muy diferentes para suministrar de personal a sus tiendas. Borders busca empleados que sean especialistas y transmitan emoción por ciertos tipos de libros y música. Permite que sus empleados se vistan como quieran, incluyendo perforaciones y tatuajes. Barnes & Noble busca empleados que también sientan pasión por los libros, pero que

trabajen en toda la tienda y tengan estudios académicos. Aquí los empleados usan camisas de vestir y el cabello corto. Las cadenas traducen dichos estándares diferentes en sus actividades de reclutamiento y cada una transmite una imagen distinta en sus anuncios.[90]

Incremento de la productividad por medio de un SIRH: un enfoque de tecnología integrada para el reclutamiento

Los patrones pueden utilizar varios sistemas computarizados para apoyar sus procesos de reclutamiento, de preferencia integrándolos en un sistema detallado de reclutamiento de empleados. Algunos de los elementos de una solución integrada como ésta serían:

- Un *sistema de administración de requisiciones*, el cual facilite la creación, el envío, la aprobación y la publicación de requisiciones de puestos vacantes;
- Una *solución de reclutamiento*, incluyendo el anuncio de los puestos vacantes, el marketing de reclutamiento, el seguimiento de aspirantes y la administración de proveedores de reclutamiento en línea, con la finalidad de aumentar y mejorar la calidad del grupo de candidatos;
- *Servicios de selección*, como servicios para la verificación de antecedentes, así como para la evaluación de habilidades y conductas.
- *Administración de contrataciones*, es decir, software que sirva para capturar y administrar la información de los candidatos y, al mismo tiempo, proporcione prácticas estándar de flujo de trabajo.[91]

6 Explicar la forma de reclutar una fuerza laboral más diversa.

RECLUTAMIENTO DE UNA FUERZA LABORAL MÁS DIVERSA

Como explicamos en el capítulo 2, el reclutamiento de una fuerza laboral diversa no es sólo un acto socialmente responsable, sino una necesidad debido a la globalización, al rápido incremento de los grupos minoritarios, trabajadores mayores y candidatos del sexo femenino, así como a la tasa del 70% de individuos discapacitados sin empleo. Para lograrlo, es necesario tomar medidas especiales para reclutar personas de esas categorías. (Muchos patrones, como Eastman Kodak Co., incluyen a discapacitados en sus iniciativas de diversidad. Lo anterior refleja el hecho de que reconocen que las personas discapacitadas representan un grupo grande y sin explotar de potenciales empleados).[92]

Es probable que no sólo los padres soleteros, sino también sus hijos, necesiten apoyo adicional.

Padres solteros

En la actualidad, aproximadamente dos terceras partes de los padres solteros pertenecen a la fuerza laboral; este grupo es una fuente importante de candidatos.

Para atraer padres solteros es necesario entender los problemas que enfrentan al tratar de equilibrar el trabajo y la vida familiar.[93] En una encuesta,

> Muchos describieron que caían en la cama exhaustos a medianoche, sin tener un solo momento para ellos mismos... Con frecuencia necesitaban permisos personales por enfermedad o días libres para cuidar a sus hijos enfermos. "No tengo días de permiso por enfermedad suficientes para enfermarme", mencionó una madre.[94]

Los encuestados consideraron que tenían "menos apoyo, menos tiempo personal, más estrés y mayor dificultad para equilibrar el trabajo y la vida en el hogar" que otros padres trabajadores. No obstante, la mayoría se mostraban renuentes a manifestar su situación de padre soltero en el trabajo; temían que el hecho de hacerlo afectara de manera negativa su empleo y su carrera.

Dados estos problemas, el primer paso para atraer (y retener) madres solteras consiste en lograr que el lugar de trabajo sea de fácil manejo para

ellas, al igual que práctico. Un horario flexible puede ser útil. El problema es que "para algunas madres solteras esta flexibilidad ayudaría, pero en ocasiones no es suficiente para marcar una diferencia en su capacidad para conjugar los horarios laborales y familiares".[95] Además de la flexibilidad, los patrones pueden y deben capacitar a los supervisores para que observen y sean sensibles a los desafíos que enfrentan los padres solteros. Dos investigadores concluyen que, "con mucha frecuencia, las relaciones de una madre soltera con su supervisor y sus compañeros de trabajo es un factor importante para que perciba el ambiente laboral como un lugar de apoyo".[96] También son útiles los grupos continuos de apoyo, donde los padres pueden compartir sus preocupaciones.

Trabajadores mayores

En lo que respecta a la contratación de trabajadores mayores, los patrones no cuentan con muchas opciones. Durante los próximos años, el segmento de la fuerza laboral con mayor crecimiento será el de los trabajadores de 45 a 64 años de edad. El grupo de los empleados de 25 a 34 años disminuirá en casi 3 millones, lo que reflejará el menor número de nacimientos a finales de la década de 1960 y principios de la década de 1970. Por otro lado, una encuesta realizada por la American Association of Retiered Persons (AARP), que ahora es uno de los grupos de presión más poderosos en Washington, y la SHRM, concluyó que los trabajadores mayores tienen tasas más bajas de ausentismo y mejores hábitos de trabajo que los más jóvenes, además de que son más confiables.[97] No sólo se trata de la fuerza laboral, sino que la población en general está envejeciendo. Empresas como Home Depot aprovechan esto al contratar empleados mayores que "sirven como un poderoso atractivo para los compradores *baby boomers* al reflejar sus conocimientos y perspectivas..."[98]

Por consiguiente, parece lógico que los patrones animen a los trabajadores mayores a permanecer en su puesto (o a unirse a la empresa). En este caso, los patrones deben organizar los sistemas de retribuciones tomando en cuenta a los empleados mayores. Las necesidades y preferencias laborales de la gente cambian conforme envejece. Una encuesta descubrió que el hecho de otorgar un aumento era el principal motivador para el 11% de las personas nacidas en las décadas de 1960 y 1970, pero sólo para el 1% de los individuos mayores de 65 años.[99] La principal preocupación del 71% de los *baby boomers* era la flexibilidad, mientras que los que continuaban trabajando preferían hacerlo medio tiempo.[100] En Wrigley Company, los trabajadores de más de 65 años llegan a acortar progresivamente sus horarios de trabajo; otra organización utiliza "mini turnos" para la comodidad de las personas que ya no están interesadas en trabajar tiempo completo.[101] El siguiente apartado "La nueva fuerza de trabajo" ilustra otro aspecto del asunto. Algunas formas para incrementar la probabilidad de atraer y mantener trabajadores mayores son las siguientes:

- Capacitación administrativa para resolver los prejuicios por la edad en el lugar de trabajo.
- Jubilación en fases para que los trabajadores abandonen más fácilmente la fuerza laboral.
- Puestos transportables para los "migradores" que desean vivir en climas más cálidos durante el invierno.
- Proyectos de tiempo parcial para jubilados.
- Prestaciones completas para los trabajadores de tiempo parcial.[102]

Al igual que en el reclutamiento, aquí también es esencial proyectar la imagen correcta. Por ejemplo, un estudio examinó el impacto de varias políticas organizacionales sobre la posibilidad de atraer individuos jubilados interesados en una experiencia puente (en trabajar después de la jubilación formal). Con el uso de un anuncio de prueba en un diario, los investigadores descubrieron que era importante enviar el mensaje de que la firma estaba a favor de los trabajadores mayores. Los anuncios más eficaces para atraer empleados mayores destacaban un horario flexible y la declaración de igualdad de oportunidades en el trabajo. Esto fue mucho más eficaz que añadir frases que hablaran sobre oportunidades para que los jubilados transfirieran sus conocimientos al nuevo ámbito laboral.[103]

Reclutamiento de mujeres y miembros de grupos minoritarios

Básicamente las mismas recomendaciones que dimos para el reclutamiento de trabajadores mayores se aplican al reclutamiento de mujeres y miembros de grupos minoritarios. Si hay un

La NUEVA Fuerza Laboral

Supervisión de trabajadores mayores

Una cosa es reclutar y contratar empleados mayores, pero supervisarlos (especialmente cuando tienen 20 o 30 años más que sus supervisores) puede ser todo un reto.

Las experiencias de Gregg Levin nos ofrecen un ejemplo. Levin, de 31 años, es director ejecutivo de Perfect Curve, una empresa de Sadbury, Massachusetts, que fabrica perchas para las gorras de béisbol y productos relacionados. Su padre, que es uno de sus empleados, no utiliza una computadora, sino que "saca su libreta y dedica una hora a realizar algo que me toma cuatro minutos y medio en una computadora", comenta Gregg. Asegura que en ocasiones "siento que sólo estoy jugando. Un presidente tiene cincuenta y tantos o sesenta y tantos años de edad, no 31". En una situación como ésta es difícil mantener la autoridad. Gregg Levin logra esto, en parte, vistiéndose de forma elegante: "Siempre visto un traje y una corbata. Si voy a representar a mi compañía, tengo que hacerlo de una manera madura".

Mary Rodas se encontraba en una situación similar cuando, a los 24 años, ayudó a fundar kardz.com (que después se convirtió en Your Free Presentation) y luego ocupó el puesto de vicepresidenta. Kardz.com entrega regalos poco costosos junto con tarjetas de felicitación. Los cinco subordinados que tenía en esa época eran mucho mayores que ella. "Cuando la gente me conoce, su primera reacción es: '¿Quién es esta jovencita?' O, '¿Puedo hablar con su jefe?' Me señalo a mí misma y contesto 'Soy yo'." Ella afirma que el respeto se logra a través de un trabajo duro y conociendo a sus trabajadores. "Conozco mi negocio; además, con el tiempo la gente se da cuenta que los trato como individuos y como iguales. Ya tengo 11 años en esta industria [ella creó una pelota globo a los 11 años, que le representó 70 millones de dólares en ventas a una empresa de juguetes de Nueva York]; sé lo que estoy haciendo."[104]

lineamiento básico es el siguiente: tome en serio la meta de reclutar más mujeres y miembros de grupos minoritarios, pero también luche con vigor por alcanzarla. En la práctica, se requiere de un esfuerzo tripartita: entender los obstáculos del reclutamiento, diseñar los planes necesarios del reclutamiento y establecer los planes cotidianos específicos.[105]

Entender El primer paso consiste en entender los obstáculos que evitan que las mujeres y los miembros de grupos minoritarios soliciten empleo. Por ejemplo, muchos aspirantes minoritarios no cubren los requisitos educativos o de experiencia para el puesto, por lo que muchas empresas ofrecen capacitación remedial en aritmética básica y escritura. Para muchos de ellos, la falta de modelos a seguir es un problema. Por ejemplo, entre las compañías de seguros de vida y otros servicios financieros, la falta de modelos femeninos provoca que muchas mujeres duden en aceptar puestos de agentes de ventas. En una cadena de tiendas al detalle, lo que detenía a las mujeres para solicitar un empleo era la falta de modelos y lo que el gerente de RH denominaba "una cultura machista". En ocasiones (como ya vimos) la razón es la falta de un horario flexible, dada la responsabilidad de cuidar y escolarizar a los hijos. De igual manera, vimos que los supervisores tolerantes pueden ser especialmente importantes cuando las mujeres evalúan a posibles patrones.

Planes Una vez que se reconoce cuáles son los posibles impedimentos, el patrón, de preferencia con ayuda de un ejecutivo que administre la diversidad, debe diseñar planes para atraer y retener mujeres y miembros de grupos minoritarios. Lo anterior incluiría la reevaluación de las políticas de personal, la creación de opciones de trabajo flexibles, el rediseño de puestos y el ofrecimiento de planes flexibles de prestaciones.

Implantar Por último, los planes de personal se tienen que convertir en programas de reclutamiento de mujeres y miembros de grupos minoritarios. Por ejemplo, muchos aspirantes de origen hispano utilizan la estrategia de hablar con amigos o parientes para buscar empleo, de manera que sería útil animar a sus empleados hispanos a que lo ayuden en sus esfuerzos de reclutamiento. Otras compañías se asocian con organizaciones profesionales, la MBA Association de grupos afroamericanos, la Society of Hispanic MBA estadounidense y la Organization of

Chinese Americans. Las páginas de Internet especializadas en la búsqueda de empleo (como las que describimos en otra parte de este capítulo) son otra opción. En resumen, parafraseando a una exitosa mujer ejecutiva de servicios financieros, el patrón que está realmente interesado en reclutar y retener empleadas debe hacer un compromiso pleno para apoyarlas, asesorarlas y ofrecerles reforzamiento positivo.[106]

De la asistencia social al trabajo

La Ley de Responsabilidad Personal y Reconciliación de la Asistencia Social de 1996 (Personal Responsability and Welfare Reconciliation Act) llevó a muchos patrones a instrumentar programas "de la asistencia social al trabajo" para atraer y contratar a personas que vivían de la asistencia social.

Algunas empresas reportan que es difícil contratar e integrar a quienes vivían de la asistencia social. En ocasiones, los aspirantes carecen de las habilidades laborales básicas como llegar al trabajo a tiempo, trabajar en equipos y "tomar pedidos sin perder la paciencia".[107] Parece que la clave para que un programa "de la asistencia social al trabajo" sea exitoso es el curso de preentrenamiento de la compañía, durante el cual los participantes reciben asesoría y capacitación de las habilidades básicas durante varias semanas.[108] Por ejemplo, Marriott International contrató a 600 personas que vivían de la asistencia social, con su programa Pathways to Independence. Lo fundamental del programa son las seis semanas de capacitación previa al empleo, enfocadas en habilidades laborales y de vida, diseñado para aumentar la autoestima e inculcar actitudes positivas hacia el trabajo.[109]

Los discapacitados

La EEOC estima que casi el 70% de los discapacitados están desempleados, pero evidentemente esto no tiene que ser así.[110] En Alemania, por ejemplo, los clientes que visitan la planta de Volkswagen en Wolfsburg son recibidos por el recepcionista, el señor Janz. Si no leen el letrero de su mostrador, probablemente creerán que los está ignorando. De hecho, el señor Janz es ciego, por lo que el letrero indica a los visitantes que le hablen directamente para que sepa que están ahí.[111] Volkswagen contrató al señor Janz por su política de integrar personas con discapacidades en su fuerza laboral. De igual forma, miles de patrones en Estados Unidos y otros países han descubierto que los empleados discapacitados constituyen una fuente excelente y por mucho tiempo desaprovechada de mano de obra eficiente para puestos que van desde la tecnología de información y la publicidad creativa hasta los recepcionistas.

Los patrones pueden hacer varias cosas para aprovechar esta fuerza laboral con un gran potencial. La Oficina de la Discapacidad Política del Empleo (Office of Disability Employment Policy) del Departamento del Trabajo de Estados Unidos ofrece varios programas, incluyendo uno que ayuda a vincular estudiantes universitarios discapacitados que buscan internados para el verano con patrones potenciales.[112]

Los patrones también deben utilizar el sentido común si quieren que sus actividades de reclutamiento lleguen a los discapacitados. Por ejemplo, las organizaciones que sólo anuncian puestos vacantes en línea pueden perder a empleados potenciales con problemas visuales.[113] Además, todos los estados cuentan con agencias locales (como "Corporate Connections" en Tennessee) que ofrecen servicios de colocación y tienen otras herramientas e información para reclutamiento y capacitación, dirigidos a los patrones que desean contratar personas discapacitadas.

ELABORACIÓN Y USO DE LOS FORMULARIOS DE SOLICITUD DE EMPLEO

El propósito de los formularios de solicitud de empleo

Formulario de solicitud de empleo
Formulario que contiene información acerca del grado de estudios, información de trabajos anteriores y habilidades.

Una vez que se cuenta con una reserva de aspirantes, se puede iniciar el proceso de preselección. El **formulario de solicitud de empleo** es el primer paso de este proceso (algunas empresas requieren primero de una entrevista breve de preselección o una prueba en línea).

Un formulario lleno proporciona cuatro tipos de información. En primer lugar, es posible hacer juicios sobre cuestiones sustantivas, como si el aspirante tiene los estudios y la experiencia necesarios para desempeñar el trabajo. En segundo lugar, sacar conclusiones respecto al avance y

el crecimiento anteriores del aspirante, lo que es muy importante para los candidatos a gerentes. En tercer lugar, también se pueden sacar conclusiones tentativas respecto a la estabilidad del aspirante, con base en su historial laboral (aunque se debe tener cuidado en este punto, por los recortes y las fusiones que se realizan desde hace muchos años). En cuarto lugar, tal vez se puedan usar los datos de la solicitud para predecir cuáles candidatos lograrán el éxito en el trabajo y cuáles no.

En la práctica, la mayoría de las organizaciones necesitan varios formularios de solicitud. Para el personal técnico y gerencial, éste podría requerir respuestas detalladas a preguntas relativas a los estudios y la capacitación del aspirante. El formulario para los obreros que trabajan por hora en una fábrica se centraría en las herramientas y en el equipo.

En la figura 5-13 se muestra el enfoque de un patrón para reunir información con una solicitud de empleo: la solicitud de la Oficina Federal de Investigación (FBI, por las siglas de Federal Bureau of Investigation). En la realidad, la mayoría de los patrones fomentan las solicitudes de empleo en línea.

Las empresas deben tener en mente varios lineamientos prácticos para las solicitudes de empleo. En la sección "Historial de empleos", solicite información detallada sobre cada patrón anterior, incluyendo el nombre del supervisor y su número telefónico; lo anterior es esencial para verificar las referencias. Asimismo, al firmar la solicitud, el aspirante habrá de aclarar que entiende varias cosas: que la falsificación de declaraciones puede ser causa de despido; que autoriza la investigación de crédito y empleo, así como su historial de tránsito; que es posible que se apliquen un examen médico y pruebas de consumo de drogas, y que el empleo no tiene una duración definida. Algunas solicitudes también establecen la política de "arbitraje obligatorio" para las situaciones problemáticas. El apartado de la página 200 aborda este tema.

Los formularios de solicitud de empleo y las leyes

Los patrones deben revisar cuidadosamente los formularios de solicitud de empleo para asegurarse de que obedecen las leyes de igualdad en el empleo. Por desgracia, muchos formularios de solicitud de empleo aún no lo hacen. Es necesario cuidar el momento de plantear preguntas como las siguientes:

Preparación académica. Hacer preguntas a sobre la fecha de asistencia y graduación de varias escuelas (académicas, vocacionales o profesionales) podría violar las leyes. Tales preguntas llegarían a ser ilícitas siempre y cuando reflejen la edad del aspirante.

Antecedentes penales. Los tribunales generalmente establecen que los patrones violan el Título VII al descalificar a los aspirantes a un empleo debido a un arresto. Este tema produce un impacto negativo sobre los grupos minoritarios; ante esto, muchas veces las empresas no logran demostrar que es una necesidad para el negocio.

Notificación en caso de emergencia. Por lo general, es legal pedir el nombre, la dirección y el número de teléfono de otra persona para llamarle en caso de emergencia. Sin embargo, preguntar la relación que tiene esta persona con el aspirante podría indicar su estado civil o su origen.

Membresías en organizaciones. En muchos formularios de solicitud de empleo se pide al aspirante que enumere sus membresías en clubes, organizaciones o sociedades, junto con los cargos que ocupa. Los patrones deben incluir instrucciones de no nombrar organizaciones que podrían revelar la raza, la religión, los impedimentos físicos, el estado civil o la ascendencia.

Impedimentos físicos. Por lo general es un acto ilícito solicitar una lista de los impedimentos físicos, los defectos o las enfermedades pasadas de un aspirante, a menos que se pidan específicamente aquellos que "podrían interferir con el desempeño de su trabajo". De igual manera, casi siempre es ilegal preguntarle al aspirante si alguna vez ha recibido una indemnización.

Estado civil. En general, el formulario de solicitud de empleo no debe preguntar si el aspirante es soltero, casado, divorciado, separado o vive con alguna persona; tampoco debe incluir preguntas sobre los nombres, ocupaciones y edades del cónyuge o los hijos.

Vivienda. Preguntar al aspirante si *posee, renta* o *alquila* una vivienda también puede ser discriminatorio, porque podría afectar negativamente a grupos minoritarios y es difícil de justificar en términos de las necesidades del negocio.

OFICINA FEDERAL DE INVESTIGACIÓN

Solicitud preliminar para el puesto de agente especial (por favor escriba o imprima con tinta negra)

PARA USO EXCLUSIVO DE LA OFICINA LOCAL
Huella del dedo pulgar derecho

Div: **Programa:**

Fecha:_____

I. HISTORIA PERSONAL

Nombre completo (primer apellido, nombre, segundo apellido)

Enliste los títulos universitarios que ya obtuvo o está por obtener, la especialidad, la escuela, el mes y el año:

Estado civil: Soltero ☐ Comprometido ☐ Casado ☐ Separado ☐ Legalmente separado ☐ Viudo ☐ Divorciado

Fecha de nacimiento (mes, día, año)
Lugar de nacimiento:

Número de seguro social: (opcional)

¿Entiende que un empleo en la FBI requiere que esté disponible para trabajar en cualquier parte de Estados Unidos?

Dirección actual

Dpto. Núm.

Ciudad Estado Código postal

Teléfono de casa _____
Código de área Número

Teléfono del trabajo _____
Código de área Número

Es usted: CPA ☐ Sí ☐ No ☐ Conductor con licencia Sí ☐ No ☐ Ciudadano estadounidense Sí ☐ No ☐

¿Ha estado usted en el servicio activo del ejército estadounidense? Sí ☐ No ☐ Si su respuesta es sí, indique la división de servicio y las fechas (mes y año) cuando estuvo activo. Incluya la asistencia a una escuela militar (mes y año):

¿Cómo se enteró o se interesó en el puesto de agente especial del FBI?

¿Ha solicitado empleo en el FBI anteriormente? ☐ Sí ☐ No
Si su respuesta es sí, anote el lugar y la fecha:

¿Habla algún idioma extranjero? ☐ Sí ☐ No Describa al reverso el grado en que domina cada idioma.

¿Alguna vez ha sido arrestado por algún delito (incluya violaciones importantes de tránsito, como conducir en estado de ebriedad o bajo la influencia de drogas, etcétera)? ☐ Sí ☐ No Si su respuesta es sí, enumere todos los casos en otra hoja, incluso si no fue acusado formalmente o no se le citó en la Corte o no se le declaró culpable o si el asunto se arregló con el pago de una multa o la presentación de una garantía. Incluya al reverso las fechas, los lugares, los cargos, las disposiciones, los detalles y las agencias policiacas.

II. HISTORIA LABORAL

Anote su experiencia laboral de TIEMPO COMPLETO durante los últimos tres años, posterior a la escuela preparatoria (no incluya empleos de verano, temporales ni de tiempo parcial).

De mes y año	A mes y año	Nombre del puesto y descripción del trabajo	# de horas por semana	Nombre y ubicación del patrón

III. DECLARACIONES PERSONALES

Se requiere que las personas con una discapacidad, que requieran un arreglo para completar el proceso de solicitud, notifiquen al FBI su necesidad de arreglo.

¿Ha consumido mariguana durante los últimos tres años o en más de 15 ocasiones? ☐ Sí ☐ No
¿Ha consumido algunas droga(s) ilícita(s) o una combinación de drogas ilícitas, que no sea mariguana, más de 5 veces durante los últimos 10 años? ☐ Sí ☐ No
Toda la información proporcionada por los aspirantes respecto a su historial de consumo de drogas será sujeta a verificación por medio de un examen poligráfico previo a la contratación.
¿Entiende que todos los candidatos a puestos de la FBI serán sometidos a un análisis de orina para la detección de abuso de drogas antes de la contratación? ☐ Sí ☐ No

Por favor, no escriba debajo de esta línea

Entiendo que el hecho de ocultar información deliberadamente o hacer declaraciones falsas en esta solicitud constituye una violación a la Sección 1001. Si se cita el Título 18 del código de Estados Unidos, será el fundamento para ser despedido de la Oficina Federal de Investigación. Acepto esas condiciones y, por lo tanto, declaro que todas las afirmaciones hechas sobre mí en esta solicitud son verdaderas y completas, según mi leal saber y entender.

_____
Firma del aspirante como la estampa siempre (no use un sobrenombre)

FIGURA 5-13 Solicitud de empleo

Conozca SU Ley Laboral

Arbitraje obligatorio

Las cortes federales han adoptado diferentes posturas sobre la validez de los estatutos obligatorios para la resolución alternativa de conflictos. En la actualidad, los acuerdos obligatorios de arbitraje generalmente son válidos.

Sin embargo, los gerentes deben recordar dos cuestiones. Primero, los tribunales pueden revocar los acuerdos individuales con base en sus méritos.[114] Segundo, el arbitraje obligatorio puede inhibir el reclutamiento. En un estudio, 389 estudiantes profesionales y ejecutivos de una maestría en administración de empresas leyeron folletos de empleo falsos. El arbitraje obligatorio del empleo tuvo un impacto negativo importante sobre el atractivo que logró la firma para los estudiantes como un lugar de trabajo. El énfasis en la disponibilidad de un procedimiento reglamentario y las protecciones por causa justa disminuyó el impacto hasta cierto grado.[115]

Por consiguiente, los patrones deben crear este tipo de acuerdos de forma cuidadosa. Por ejemplo, se debe firmar y fechar el acuerdo de manera separada, utilizando una redacción sencilla. Es necesario ofrecer posibilidades de reconsideración y de apelación judicial si existe algún error de ley.[116] El patrón debe absorber la mayor parte de los costos del proceso de arbitraje, el cual tiene que ser razonablemente rápido. En caso de que el empleado se imponga, habrá de ser elegible para recibir todos los arreglos que hubiera recibido al tener acceso a los tribunales. Por último, se debe especificar el procedimiento reglamentario adecuado y proporcionar las decisiones por escrito.

Uso de los formularios de solicitud de empleo para predecir el desempeño laboral

Es posible utilizar la información de los formularios de solicitud de empleo para predecir cuáles candidatos tendrán éxito y cuáles no, de manera muy parecida a como los patrones usan las pruebas para seleccionar. El proceso básico consiste en llevar a cabo estudios estadísticos para analizar la relación entre **1.** las respuestas de los datos biográficos en el formulario de solicitud (por ejemplo, la distancia del hogar al trabajo) y **2.** las medidas de éxito en el trabajo.

También es importante elegir los reactivos de los datos biográficos (como "no posee automóvil propio" o "no vive en su casa") con dos ideas en mente. Primero, desde luego, las leyes de la igualdad en el empleo limitan los activos que podrá utilizar (no utilice la edad, la raza o el género, por ejemplo); es mejor utilizar preguntas que no invadan la privacidad. En un estudio, los sujetos percibieron como legítimos y no invasivos los reactivos "ventas en dólares alcanzadas", "recibió bono en efectivo por realizar un buen trabajo" y "calificación promedio en matemáticas". Otros reactivos, como "orden de nacimiento en su familia" y "citas románticas frecuentes durante el último año de preparatoria" se consideraron más invasivos e inaceptables. Básicamente, los reactivos que los sujetos consideraron menos invasivos eran aquellos más fáciles de verificar, con un propósito más transparente y más impersonales.[117]

REPASO

RESUMEN

1. Para elaborar planes de personal se requieren tres pronósticos: uno de los requisitos del personal, uno de la oferta de candidatos externos y uno de la oferta de candidatos internos. Para pronosticar la cantidad de personal necesario, primero proyecte la demanda del producto o servicio. Luego proyecte el volumen de producción requerido para satisfacer esas estimaciones; por último, relacione el personal que necesitará con tales estimaciones de la producción.
2. Una vez proyectado el personal necesario, el siguiente paso será crear una reserva de aspirantes calificados. Hay varias fuentes de candidatos, tanto internas (los ascensos del

personal interno) como externas (anuncios, agencias de empleo, reclutadores de ejecutivos, reclutamiento en universidades, Internet, recomendaciones y espontáneos).
3. Recuerde que es ilícito discriminar a una persona, en relación con el empleo, debido a su raza, color, religión, género, origen nacional o edad (a menos que la religión, el género o el origen sean calificaciones de buena fe para la ocupación).
4. La selección inicial en casi todas las organizaciones empieza por la entrega de un formulario de solicitud de empleo. La mayoría de los gerentes los usan sólo para obtener datos de los antecedentes. Sin embargo, es posible usar los datos de la solicitud para predecir el desempeño futuro del aspirante.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cinco fuentes de candidatos a un puesto?
2. ¿Cuáles son los cuatro principales tipos de información que ofrecen los formularios de solicitud de empleo?
3. En específico, ¿cómo se aplican las leyes de igualdad en el empleo a las actividades de reclutamiento de personal?
4. ¿Cuáles son los cinco aspectos que los patrones deben tener en mente cuando utilizan páginas de Internet para encontrar candidatos de empleo?
5. ¿Cuáles son las cinco medidas principales que usted tomaría para reclutar y mantener una fuerza laboral más diversa?

ACTIVIDADES INDIVIDUALES Y DE EQUIPO

1. Trabaje de manera individual o en equipos y lleve a la clase varios anuncios clasificados e ilustrados de la sección dominical de anuncios de empleo. Analice la eficacia de esos anuncios utilizando los lineamientos que se estudiaron en este capítulo.
2. Trabaje de manera individual o en equipos para elaborar un pronóstico de cinco años de las condiciones del mercado laboral para cinco ocupaciones; entre ellas, contador, enfermero e ingeniero.
3. Trabaje de manera individual o en equipos y visite la oficina local de su agencia de empleo estatal. Regrese a la clase preparado para discutir las siguientes preguntas: ¿cuáles son los principales tipos de empleos disponibles por medio de esta agencia? ¿Qué tanto cree que esta agencia en particular sería una buena fuente de aspirantes profesionales, técnicos y gerenciales? ¿Qué tipo de papeleo exige la agencia estatal a los aspirantes antes de procesar su solicitud? ¿Cuáles otros servicios ofrece la agencia? ¿Cuáles otras opiniones se formó acerca de la agencia estatal?
4. Trabaje de manera individual o en equipos y encuentre por lo menos cinco anuncios de empleo, ya sea en Internet o en un diario local, que sugieran que la empresa apoya a la familia de los trabajadores y atraiga mujeres, trabajadores mayores, padres solteros y miembros de grupos minoritarios. Analice qué es lo que hacen para apoyar a la familia.
5. Trabaje de manera individual o en equipos y entreviste a un gerente que tenga entre 25 y 35 años de edad, en un negocio local con empleados de 40 años o más. Pida al gerente que describa tres o cuatro de sus experiencias más difíciles al manejar empleados mayores.
6. El apéndice "Especificaciones para la prueba" del Human Resource Certification Institute (HRCI), que aparece al final del libro (páginas 726-735), describe los conocimientos que necesita una persona que estudia para el examen de certificación del HRCI en cada área de la administración de recursos humanos (por ejemplo, Administración estratégica, Planeación de la fuerza laboral y Desarrollo de recursos humanos). En equipos de cuatro o cinco estudiantes realice las siguientes cuatro tareas: **1.** revise el apéndice; **2.** identifique el material de este capítulo que se relaciona con los conocimientos requeridos para el apéndice; **3.** redacte cuatro preguntas para un examen de opción múltiple con este material que usted

considere serían adecuadas para el examen del HRCI, y **4.** si el tiempo lo permite, que un miembro de su equipo presente las preguntas frente al resto de la clase para que los estudiantes de los otros equipos las respondan.

EJERCICIO EXPERIMENTAL

La escasez de enfermeros

En marzo de 2004, la economía estadounidense estaba mejorando en muchos aspectos, aunque el desempleo era muy elevado y los patrones continuaban limitando sus contrataciones. Sin embargo, mientras muchas personas estaban desempleadas, eso no ocurría con los enfermeros profesionales. Prácticamente todos los hospitales estaban reclutando en forma activa enfermeros. Muchos buscaban personal entrenado en el extranjero, por ejemplo, en Filipinas. Los expertos predecían que habría escasez de dichos profesionales en los siguientes años.

Propósito: El propósito de este ejercicio es practicar la elaboración de un programa de reclutamiento.

Conocimientos requeridos: Usted debe estar muy familiarizado con los contenidos de este capítulo y con el programa de reclutamiento de enfermeros de un hospital como el Lenox Hill Hospital de Nueva York (vea http://www.lenoxhillhospital.org/nursing/index.jsp y http://www.lenoxhillhospital.org/careers/joblist.jsp).

Cómo organizar el ejercicio/instrucciones: Forme equipos de cuatro a seis estudiantes para este ejercicio. Los equipos deben trabajar de forma separada y no deben comunicarse entre ellos. Cada uno tiene que realizar las tareas siguientes:

1. Con base en la información disponible en la página Web del hospital, elabore un anuncio impreso para la edición dominical de *The New York Times*. ¿Cuáles ediciones (geográficamente) del *Times* usaría y por qué?
2. Analice y critique el anuncio para reclutar enfermeros que tiene en línea el hospital. ¿Qué haría para mejorarlo?
3. Prepare un esquema general de un programa de reclutamiento de enfermeros para este hospital, que incluya todas las fuentes de reclutamiento que su equipo usaría.

UN CASO APLICADO

Encontrar personas que sientan pasión por lo que hacen

Trilogy Enterprises Inc., de Austin, Texas, es una empresa de software que está creciendo con rapidez. Ofrece soluciones de software a compañías globales gigantes para mejorar las ventas y el desempeño. Trilogy está orgulloso de su cultura única y poco ortodoxa. Muchos de sus enfoques en la práctica de negocios son poco comunes, pero en su entorno altamente competitivo y de cambios rápidos parece que están funcionando.

La empresa no tiene un código de vestido y los empleados determinan sus horarios de trabajo, que a menudo son muy prolongados. Ellos tienden a socializar (la edad promedio es de 26 años) en la cocina bien equipada de su oficina, en actividades patrocinadas por la compañía y en viajes a lugares como clubes de baile locales y retiros en Las Vegas y Hawai. Han desarrollado un lenguaje técnico interno, en tanto los ocho años de historia compartida de la empresa se han convertido en leyenda. El trabajo implica una gran responsabilidad, la cual se asigna desde el principio con una actitud de "sólo hazlo en este momento", que proporciona un largo aprendizaje. Los candidatos reclutados reciben una capacitación intensa durante varias semanas, conocida como Trilogy University, la que los participantes describen más como "un campamento militar que como una escuela de negocios". La información se entrega con una "manguera de incendios": se espera que los nuevos empleados comprometan su pericia y vitalidad en todo lo que hacen. Jeff Daniel, director de reclutamiento en universidades, admite que una compañía

tan intensa y poco convencional como ésta no es para todos. "Pero definitivamente es un ambiente en el que las personas que sienten pasión por lo que hacen pueden prosperar."

La organización cuenta con alrededor de 700 personas apasionadas. Los gerentes de Trilogy saben que el rápido crecimiento que buscan depende de poseer el mejor personal que logren encontrar, de que lo capaciten con rapidez, así como de que le asignen una amplia responsabilidad y libertad lo más pronto posible. El fundador y director general, Joe Liemandt, afirma: "En una empresa de software, las personas son todo. Tú no puedes construir la siguiente mejor compañía de software, que es lo que estamos tratando de hacer aquí, a menos que estés totalmente comprometido con ello. Desde luego, los líderes de todas las compañías dicen: 'La gente lo es todo', pero no actúan de acuerdo con esto".

Trilogy ha convertido el hecho de encontrar a las personas correctas (a las que llama "personas grandiosas") en la misión de toda la empresa. Los reclutadores buscan de manera activa a los individuos más frescos, si acaso con poca experiencia, del mercado laboral, acudiendo a las ferias universitarias de carreras y a los departamentos de ciencias computacionales para hallar a los talentos más competentes, con ambiciones e instintos empresariales. Los altos gerentes realizan las primeras rondas de entrevistas y le hacen saber a los candidatos que serán presionados para obtener logros, pero que serán bien recompensados. Los empleados llevan a los mejores candidatos y a sus seres queridos cuando vuelan a Austin para la visita preliminar estándar de tres días. Un día típico comienza con entrevistas agotadoras, pero termina con ciclismo de montaña, patinaje o juegos con láser. Se sabe que algunos ejecutivos se han trasladado para conocer y animar a buenos candidatos que no han podido hacer el viaje.

En un año, Trilogy revisó 15,000 currículos, realizó 4,000 entrevistas en *campus* de universidades, llevó a 850 candidatos para entrevistarlos y contrató 262 graduados universitarios, los cuales representan una tercera parte de su plantilla de empleados. El costo por contratación era de 13,000 dólares; Jeff Daniel cree que cada centavo valió la pena.

Preguntas

1. Identifique algunas de las técnicas de reclutamiento tradicionales que subyacen al método poco convencional que usa Trilogy para atraer talentos.
2. ¿Cuáles elementos particulares de la cultura de Trilogy tienen más probabilidades de atraer el tipo de empleados que busca? ¿De qué manera transmite esos elementos a los candidatos?
3. ¿Considera que Trilogy sería un patrón atractivo para usted? ¿Por qué? Si considera que no, ¿qué se necesitaría para que aceptara un ofrecimiento de empleo de Trilogy?
4. ¿Qué sugerencias le haría a Trilogy para mejorar su proceso de reclutamiento?

Fuente: Chuck Salter, "Insanity, Inc.", *Fast Company*, enero de 1999, pp. 101-108; y www.trilogy.com/sections/careers/work, revisado el 24 de agosto de 2007.

SEGUIMIENTO DE UN CASO

Carter Cleaning Company

Obtención de mejores aspirantes

Si le preguntáramos a Jennifer y a su padre cuál era el principal problema para dirigir su empresa, su respuesta sería rápida y breve: contratar buen personal. Originalmente la compañía inició como una línea de lavadoras operadas con monedas, que prácticamente no requerían de ayuda especializada, pero después creció hasta tener seis tiendas, las cuales dependían mucho de gerentes, limpiadores y planchadores hábiles. Por lo general, los empleados no cuentan más que con educación preparatoria (a menudo menos) y su mercado es muy competitivo. Durante un fin de semana típico, en los diarios locales es posible encontrar literalmente docenas de anuncios de empleo buscando planchadores y limpiadores experimentados. Tales personas ganan alrededor de 15 dólares por hora y cambian de empleo con frecuencia. Así pues, Jennifer y su padre se enfrentan a la tarea constante de reclutar y contratar trabajadores calificados de un grupo de individuos que son casi nómadas por su tendencia a mudarse de un área a otra y de un empleo a otro. La rotación de personal en sus tiendas (al igual que en las de muchos de sus

competidores) alcanza el 400%. "No me hablen acerca de planeación de recursos humanos y análisis de tendencias —comenta Jennifer— "estamos luchando en una guerra económica y me siento contenta con el simple hecho de conseguir a los suficientes aspirantes para mantener mis trincheras llenas de personal".

Con base en este problema, el padre de Jennifer le pidió que respondieran las siguientes preguntas:

Preguntas

1. Primero, ¿qué recomendaría para reducir la rotación de personal en nuestras tiendas?
2. Proporcione una lista detallada de recomendaciones sobre lo que debemos hacer para incrementar nuestro grupo de aspirantes aceptables, para que ya no nos enfrentemos con la necesidad de contratar casi a cualquiera que llega. (Sus recomendaciones deben incluir anuncios impresos y en línea completamente redactados, y sugerencias respecto a cualquier otra estrategia de reclutamiento.)

CASO PARA LA TRADUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA EN POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RH: EL HOTEL PARÍS

El nuevo proceso de reclutamiento

La estrategia competitiva del Hotel París es "prestar a los huéspedes un servicio superior para diferenciar las propiedades del Hotel París y así aumentar la duración de la estancia y el porcentaje de visitas repetidas, con el fin de aumentar los ingresos y la rentabilidad". La gerente de RH, Lisa Cruz, ahora debe formular políticas y actividades funcionales que apoyen esta estrategia competitiva, al fomentar las conductas y competencias requeridas de los empleados.

Dado que Lisa Cruz había sido profesional de RH durante mucho tiempo, estaba consciente de la importancia de un reclutamiento eficaz de empleados. Si el Hotel París no conseguía suficientes aspirantes, no podría ser selectivo en las contrataciones. Además, si no lograba ser selectivo en las contrataciones, era poco probable que los hoteles disfrutaran de los empleados orientados hacia el cliente que requería la estrategia de la organización. Por lo tanto, ella se sintió desilusionada al descubrir que el Hotel París prácticamente no estaba poniendo atención a la actividad del reclutamiento de probables empleados. Los gerentes del hotel se reunían para publicar anuncios de empleo cuando requería cubrir un puesto y nadie en la cadena tenía una idea medible de la cantidad de candidatos que producían esos anuncios o de cuáles métodos de reclutamiento funcionaban mejor (si acaso funcionaban). Lisa sabía que era momento de dar un paso atrás y lograr el control de la función de reclutamiento del Hotel París.

Mientras revisaban los detalles de las prácticas de reclutamiento del hotel, Lisa Cruz y el director de finanzas se sintieron muy preocupados. En concreto descubrieron que prácticamente nadie administraba las actividades de reclutamiento. El anterior director de RH sólo permitió que esta responsabilidad continuara en cada hotel por separado y los gerentes de los hoteles, al no ser profesionales de recursos humanos, por lo general seguían el camino más fácil cuando un puesto quedaba vacante, como colocar anuncios de empleo en sus diarios locales. No había un sentido de dirección por parte de las oficinas centrales del Hotel París, respecto al tipo de aspirantes que prefería la empresa, los medios masivos y las fuentes alternativas de reclutamiento que debían usar sus gerentes; no se efectuaba reclutamiento en línea ni se medía la eficacia del proceso. La organización ignoraba las medidas de reclutamiento que otras compañías utilizaban de manera efectiva, como el número de aspirantes calificados por puesto, el porcentaje de puestos cubiertos con personal de la firma, la tasa de ofrecimientos y aceptación, la aceptación por parte de la fuente de reclutamiento, la rotación de cada fuente de reclutamiento y los resultados de pruebas de selección como fuente de reclutamiento.

Vale la pena agregar que el logro de las metas estratégicas del Hotel París dependía de la calidad del personal que atraía y que después seleccionaba para los puestos en la empresa. "Queremos empleados que pongan a nuestros huéspedes en primer lugar, que tomen la iniciativa para verificar si nuestros huéspedes están satisfechos y que trabajen sin descanso para proporcionarles a nuestros clientes servicios que excedan sus expectativas", comentó el director de finanzas. Tanto Lisa como el director de finanzas sabían que este proceso debía iniciar con un mejor reclutamiento. El director aprobó su idea de diseñar un nuevo proceso de reclutamiento.

Preguntas

1. Dado el tipo de empleados preferidos por el hotel, ¿cuáles fuentes de reclutamiento les sugeriría utilizar y por qué?
2. ¿Cómo sería un anuncio de empleo del Hotel París?
3. ¿Cómo sugeriría que se midiera la eficacia de sus actividades de reclutamiento?

TÉRMINOS CLAVE

planeación de empleo o de personal, 166
análisis de las tendencias, 167
análisis de razón, 168
diagramas de dispersión, 168
pronóstico computarizado, 169
inventarios de calificaciones, 170
gráficas de reemplazo de personal, 170
ficha de reemplazo de puesto, 170
reclutamiento de empleados, 172
pirámide del rendimiento del reclutamiento, 176
anuncios internos de puestos, 177
planeación de la sucesión, 177
sistemas de seguimiento de aspirantes, 180
alternativas para la dotación de personal, 187
servicios de reclutamiento por encargo (SRPE), 190
formularios de solicitud de empleo, 197

NOTAS

1. "Help Wanted—and Found", *Fortune*, 2 de octubre de 2006, p. 40.
2. Bill Macaler y Jones Shannon, "Does HR Planning Improve Business Performance?", *Industrial Management*, enero/febrero de 2003, p. 20. Vea también, Michelle Harrison *et al.*, "Effective Succession Planning", *Training & Development*, octubre de 2006, pp. 22 y 23.
3. Basado en una idea planteada en Elmer H. Burack y Robert D. Smith, *Personnel Management: A Human Resource Systems Approach* (St. Paul, MN: West, 1997), pp. 134-135. Reproducido con permiso. Copyright 1997 por West Publishing Co. Todos los derechos reservados.
4. Macaler y Shannon, "Does HR Planning Improve Business Performance?", p. 16.
5. Glenn Bassett, "Elements of Manpower Forecasting and Scheduling", *Human Resource Management* 12, Núm. 3 (otoño de 1973), pp. 35-43; Pat Sweet, "Model Future: Business Intelligence Software Is Giving Finance Directors the Time and Space to Think about the Future", *Accounting* 123 (marzo de 1999), pp. 4-6.
6. Para ver un ejemplo de un sistema computarizado de planeación de personal basado en una cadena de suministro, vea Dan Kara, "Automating the Service Chain", *Software Magazine* 20 (junio de 2000), pp. 3, 42.
7. Shunyin Lam *et al.*, "Retail Sales Force Scheduling Based on Store Traffic Forecasting", *Journal of Retailing* 74, Núm. 1 (primavera de 1998), pp. 61-89.
8. John Markoff, "Bill Gates's Brain Cells, Dressed Down for Action", *New York Times*, 25 de marzo de 2001, pp. B1 y B12.
9. Esta sección se basa en *Ibid*. Vea también, Bill Roberts, "Risky Business", *HR Magazine*, octubre de 2006, pp. 69-72.
10. Jennifer Schramm, "A Worker Gap Ahead", *HR Magazine*, junio de 2003, p. 240.
11. "Employers Still in Recruiting Bind Should Seek Government Help, Chamber Suggests", *BNA Bulletin to Management*, 29 de mayo de 2003, pp. 169 y 170.
12. Tom Porter, "Effective Techniques to Attract, Hire, and Retain 'Top Notch' Employees for Your Company", *San Diego Business Journal* 21, Núm. 13 (27 de marzo de 2000), p. b36.
13. Derek Avery y Patrick McKay, "Target Practice: An Organizational Impression Management Approach to Attracting Minority and Female Job Applicants", *Personnel Psychology*, 2006, vol. 59, pp. 157-189 y 177.
14. Jonathan Segal, "Land Executives, Not Lawsuits", *HR Magazine*, octubre de 2006, pp. 123-130.
15. Kenneth Sovereign, *Personnel Law* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999), pp. 47-49.
16. *Ibid*., p. 48.
17. *Ibid*., p. 50.
18. *Ibid*., p. 51.
19. Michelle Martinez, "Recruiting Here and There", *HR Magazine,* septiembre de 2002, p. 95.
20. *Ibid*.
21. Jessica Marquez, "A Global Recruiting Site Helps Far-Flung Managers at the Professional Services Company Acquire the Talent they Need-and Saves One Half-Million Dollars a Year", *Workforce Management*, 13 de marzo de 2006, p. 22.
22. Kevin Carlson *et al.*, "Recruitment Evaluation: The Case for Assessing the Quality of Applicants Attracted", *Personnel Psychology* 55 (2002), pp. 461-490.
23. *Ibid*., p. 461.
24. *Ibid*., p. 466.
25. *Ibid*., p. 466.

26. *Ibid*. Vea también, Diane Cadrain, "Mystery Shoppers Can Improve Recruitment", HR *Magazine*, noviembre de 2006, p. 26.
27. Thomas Stewart, "In Search of Elusive Tech Workers", *Fortune*, 16 de febrero de 1998, pp. 171 y 172.
28. *Ibid*., p. 171.
29. "Hiring Works the Second Time Around", BNA *Bulletin to Management*, 30 de enero de 1997, p. 40.
30. *Ibid*.
31. Soonhee Kim, "Linking Employee Assessments to Succession Planning", *Public Personnel Management* 32, Núm. 4 (invierno de 2003), pp. 533-547. Vea también, Michael Laff, "Talent Management: From Hire to Retire", *Training & Development*, noviembre de 2006, pp. 42-48.
32. "Succession Management: Identifying and Developing Leaders", diciembre de 2003, vol. 21, Núm. 12, BNA Inc., 1231 25th St. NW Washington, DC 20037.
33. Citado en Susan Wells, "Who's Next", HR *Magazine*, noviembre de 2003, p. 43.
34. Vea "Succession Management: Identifying and Developing Leaders", BNA 21, Núm. 12, (diciembre de 2003), p. 15.
35. Soonhee Kim, "Linking Employee Assessments to Succession Planning".
36. Bill Roberts, "Matching Talent with Tasks", HR *Magazine*, noviembre de 2002, pp. 91-96.
37. *Ibid*., p. 34.
38. Eric Krell, "Recruiting Outlook: Creative HR for 2003".
39. *Workforce Management*, diciembre de 2004, p. 98.
40. Sarah Gale, "Internet Recruiting: Better, Cheaper, Faster", *Workforce*, diciembre de 2001, p. 76.
41. *Ibid*.
42. Jennifer Berkshire, "Social Network Recruiting", HR *Magazine*, abril de 2005, pp. 95-98.
43. *Ibid*., p. 75.
44. Valerie Hoffman y Greg Davis, "OFCCP's Internet Applicant Definition Requires Overhaul of Recruitment and Hiring Policies", informe legal, Society for Human Resource Management, enero-febrero de 2006, p. 2.
45. Lisa Harpe, "Designing an Effective Employment Prescreening Program", *Employment Relations Today* 32, Núm. 3, otoño de 2005, pp. 43-51.
46. William Dickmeyer, "Applicant Tracking Reports Make Data Meaningful", *Workforce*, febrero de 2001, pp. 65-67.
47. Paul Gilster, "Channel the Resume Flood with Applicant Tracking Systems", *Workforce*, enero de 2001, pp. 32-34; Dickmeyer, "Applicant Tracking Reports", pp. 65-67.
48. Maria Seminerio, "E-Recruiting Takes Next Step", *The Week*, 23 de abril de 2001, pp. 49-51.
49. Dawn Onley, "Improving Your Online Application Process", HR *Magazine*, 50, Núm. 10, octubre de 2005, p. 109.
50. "Does Your Company's Website Click with Job Seekers?", *Workforce* (agosto de 2000), p. 260.
51. "Study Says Career Web Sites Could Snare More Job Seekers", BNA *Bulletin to Management*, 1 de febrero de 2001, p. 36.
52. Sarah Gale, "Internet Recruiting: Better, Cheaper, Faster", p. 75.
53. Daniel Feldman y Brian Klass, "Internet Job Hunting: A Field Study of Appliant Experiences with Online Recruiting", *Human Resource Management* 41, Núm. 2 (verano de 2002), pp. 175-192.
54. "Job Seekers Privacy Has Been Eroded with Online Job Searchers, Report Says", BNA *Bulletin to Management*, 20 de noviembre de 2003, p. 369.
55. Erik Krell, "Recruiting Outlook: Creative HR for 2003", *Workforce*, diciembre de 2002, pp.40-44.
56. Christopher Collins y Cynthia Stevens, "The Relationship Between Early Recruitment Related Activities and the Application Decisions of New Labor Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment", *Journal of Applied Psychology* 87, Núm. 6 (2002), pp. 1121-1133.
57. Encuentre su centro de una parada más cercano en www.servicelocator.org/
58. Susan Saulney, "New Jobless Centers Offer More Than a Benefit Check", *New York Times*, 5 de septiembre de 2001, p. A1.
59. Lynn Doherty y E. Norman Sims, "Quick, Easy Recruitment Help: From a State?", *Workforce*, mayo de 1998, p. 36.
60. *Ibid*.
61. Robert Bohner Jr. y Elizabeth Salasko, "Beware the Legal Risks of Hiring Temps", *Workforce*, octubre de 2002, pp. 50-57. Vea, también, Fay Hansen, "A Permanent Strategy for Temporary Hires", *Workforce Management*, 26 de febrero de 2007, p. 27.
62. John Zappe, "Temp-to-Hire Is Becoming a Full-Time Practice at Firms", *Workforce Management*, junio de 2005, pp. 82-86.

63. Shari Caudron, "Contingent Workforce Spurs HR Planning", *Personnel Journal* (julio de 1994), p. 60.
64. Carolyn Hirschman, "Are Your Contractors Legal?", *HR Magazine*, marzo de 2004, pp. 59-63.
65. *Ibid*.
66. Daniel Feldman, Helen Doerpinghaus y William Turnley, "Managing Temporary Workers: A Permanent HRM Challenge", *Organizational Dynamics* 23, Núm. 2 (otoño de 1994), p. 49.
67. Esto se basa en una cita de Nancy Howe, "Match Temp Services to Your Needs", *Personnel Journal*, marzo de 1989, pp. 45-51.
68. Esta sección se basa en Robyn Meredith, "Giant Sucking Sound", *Forbes*, 29 de septiembre de 2003, vol. 172, Núm. 6, p. 158; Jim McKay, "Inevitable Outsourcing, Offshoring Stirred Passions at Pittsburgh Summit", *Knight Ridder/Tribune Business News*, 11 de marzo de 2004; Peter Panepento, "General Electric Transportation to Outsource Drafting Jobs to India", *Knight Ridder/Tribune Business News*, 5 de mayo de 2004; Julie Harbin, "Recent Survey Charts Execs' Willingness to Outsource Jobs", *San Diego Business Journal*, 5 de abril de 2004, vol. 25, Núm. 14, pp. 8-10; y Pamela Babcock, "America's Newest Export: White-Collar Jobs", *HR Magazine*, abril de 2004, vol. 49, Núm. 4, pp. 50-57.
69. Susan Wells, "Slow Times for Executive Recruiting", *HR Magazine,* abril de 2003, pp. 61-67.
70. "Search and Destroy", *Economist*, 27 de junio de 1998, p. 63.
71. *Ibid*.
72. *Ibid*.
73. Jonathan Segal, "Strings Attached", *HR Magazine*, febrero de 2005, pp. 119-123.
74. Michelle Martinez, "Working with an Outside Recruiter? Get It in Writing", *HR Magazine*, enero de 2001, pp.98-105.
75. Bill Leonard, "Recruiting from the Competition", *HR Magazine*, febrero de 2001, pp. 78-86.
76. Martha Frase-Blunt, "A Recruiting Spigot", *HR Magazine*, abril de 2003, pp. 71-79.
77. Sara Rynes, Marc Orlitzky y Robert Bretz Jr., "Experienced Hiring versus College Recruiting: Practices and Emerging Trends", *Personnel Psychology* 50 (1997), pp. 309-339. Vea también, Lisa Munniksma, "Partnering with Collegiate Career Centers Offers Recruiters Access to Rich Source of Applicants", *HR Magazine*, 50, Núm. 2, febrero de 2005, p. 93 FF.
78. Lisa Munniksma, "Career Matchmakers", *HR Magazine*, febrero de 2005, pp. 93-96.
79. Joel Mullich, "Finding the Schools that Yield the Best Job Applicant ROI", *Workforce Management*, marzo de 2004, pp. 67 y 68.
80. Wendy Boswell *et al.*, "Individual Job Choice Decisions and the Impact of Job Attributes and Recruitment Practices: A Longitudinal Field Study", *Human Resource Management* 42, Núm. 1 (primavera de 2003), pp. 23-37.
81. Roseanne Geisel, "Interns on the Payroll", *HR Magazine*, 49, Núm. 12, diciembre de 2004, p. 89 FF. Y "Internships Growing in Popularity Among Companies Seeking Fresh Talent and Ideas", *BNA Bulletin to Management*, 20 de marzo de 2007, pp. 89 y 90.
82. Michelle Martinez, "The Headhunter Within", *HR Magazine*, agosto de 2001, pp. 48-56. Vea, también, Jennifer Taylor Arnold, "Customers as Employees", *HR Magazine*, abril de 2007, pp.77-82.
83. "Employee Referrals Improve Hiring", *BNA Bulletin to Management*, 13 de marzo de 1997, p. 88.
84. Ruth Thaler Carter, "Your Recruitment Advertising", *HR Magazine*, junio de 2001, pp. 93-100.
85. "Tell a Friend: Employee Referral Programs Earn High Marks for Low Recruiting Costs", *BNA Bulletin to Management*, 28 de junio de 2001, p. 201.
86. *Ibid*., p. 13.
87. "The 2007 Recruiting Metrics and Performance Benchmark Report, 2a. ed.", Staffing.org, Inc., 2007.
88. Ann Marie Ryan y Nancy Tippins, "Attracting and Selecting: What Psychological Research Tells Us", *Human Resource Management*, invierno de 2004, Vol. 43, Núm. 4, p. 311.
89. "Help Wanted-and Found", *Fortune*, 2 de octubre de 2006, p. 40.
90. Sarah Gale, "The Bookstore Battle", *Workforce Management*, enero de 2004, pp. 51-56. Vea, también, David Allen *et al.*, "Recruitment Communication Media: Impact on Prehire Outcomes", *Personnel Psychology*, 2004, vol. 57, pp. 143-171.
91. Citado o parafraseado de Robert Neveu, "Making the Leap to Strategic Recruiting", suplemento especial sobre anuncios de *Workforce Management*, 2005, p. 3.
92. "Internship Programs Helps These Recruiters Toward Qualified Students with Disabilities", *BNA Bulletin to Management* (17 de julio de 2003), p. 225.
93. A menos que se indique otra cosa, esta sección se basa en Judith Casey y Marcie Pitt-Catsouphes, "Employed Single Mothers: Balancing Job and Home Life", *Employee Assistance Quarterly 9*, Núm. 324 (1994), pp. 37-53.
94. *Ibid*., p. 42.

95. *Ibid*., p. 48.
96. *Ibid*., p. 48.
97. Phaedra Brotherton, "Tapping into an Older Workforce", *Mosaics*, marzo-abril de 2000, Society for Human Resource Management.
98. Sue Shellenbarger, "Gray Is Good: Employers Make Efforts to Retain Older, Experienced Workers", *The Wall Street Journal*, 1 de diciembre de 2005.
99. Allison Wellner, "Tapping a Silver Mine", HR *Magazine*, marzo de 2002, p. 29.
100. *Ibid*.
101. Para éste y otros ejemplos vea, Robert Goddard, "How to Harness America's Gray Power", *Personnel Journal* (mayo de 1987), p. 23.
102. Sue Shellenbarger, *Ibid*.
103. Gary Adams y Barbara Rau, "Attracting Retirees to Apply: Desired Organizational Characteristics of Bridge Employment", *Journal of Organizational Behavior* 26, Núm. 6, septiembre de 2005, pp. 649-660.
104. Abby Ellin, "Supervising the Graybeards," *New York Times*, 16 de enero de 2000, p. B16.
105. Susan Sweetser, "Women in Financial Services-An Ideal Match", *National Underwriter Life & Health-Financial Services Edition*, 12 de enero de 2004, vol. 1, Núm. 2, pp. 14-16; Charles Lauer, "Keeping the Women on Board: Hospitals Must Work Overtime to Retain the Majority of their Employees", *Modern Health Care*, 6 de octubre de 2003, Vol. 33, Núm. 40, p. 21.
106. "Recruitment: B&Q in Search of Female Managers", *Personnel Today*, 2 de septiembre de 2003, p. 4; Dina Berta, "Brinker International's Gomez Keeps Recruitment of Women, Minorities on Company's Front Burner", *Nation's Restaurant News*, 17 de noviembre de 2003, vol. 37, Núm. 46, p. 16.
107. "Welfare-to-Work: No Easy Chore", BNA *Bulletin to Management*, 13 de febrero de 1997, p. 56.
108. Herbert Greenberg, "A Hidden Source of Talent", HR *Magazine*, marzo de 1997, pp. 88-91.
109. "Welfare to Work: No Easy Chore", p. 56.
110. Linda Moore, "Firms Need to Improve Recruitment, Hiring of Disabled Workers, EEO Chief Says", *Knight Ridder/Tribune Business News*, 5 de noviembre de 2003, artículo 03309094.
111. Richard Donkin, "Making Space for a Wheelchair Workforce", *Financial Times*, 13 de noviembre de 2003, p. 9.
112. "Students with Disabilities Available", HR *Briefing*, 15 de junio de 2002, p. 5.
113. Moore, "Firms Need to Improve Recruitment".
114. "Supreme Court Denies Circuit City's Bid for Review of Mandatory Arbitration", BNA *Bulletin to Management*, 6 de junio de 2002, p. 177.
115. Douglas Mahoney *et al.*, "The Effects of Mandatory Employment Arbitration Systems on Applicants Attraction to Organizations", *Human Resource Management* 44, Núm. 4, invierno de 2005, pp. 449-470.
116. "Supreme Court Gives the Employers Green Light to Hold Most Employees to Arbitration Pacts", BNA *Bulletin to Management*, 29 de marzo de 2001, pp. 97-98.
117. Fred Mael, Mary Connerley y Ray Morath, "None of Your Business: Parameters of Biodata Invasiveness", *Personnel Psychology* 49 (1996), pp. 613-650.

Capítulo 6

Las pruebas y la selección de empleados

Recientemente, Google Inc. cambió su proceso de selección de empleados. Hace algunos años los candidatos eran sometidos a una docena o más de arduas entrevistas en persona. Luego, el equipo de selección de la empresa rechazaba por rutina a aquellos con varios años de experiencia si tenían calificaciones universitarias promedio. Sin embargo, como dice el nuevo director de recursos humanos de Google: "Todo funciona si intentas contratar 500 o 1,000 personas al año". Ahora, Google contrata miles de empleados al año, por lo que no puede estancarse con un proceso de contratación tan lento. La compañía ha aligerado la carga de entrevistas (a alrededor de cinco en promedio) y, entre otras cosas, ya no da tanta importancia al promedio de calificaciones universitarias. Otros cambios en el proceso de selección están por aplicarse.[1] •

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Explicar qué significan la confiabilidad y la validez.
2. Explicar qué haría para validar una prueba.
3. Citar e ilustrar los lineamientos para la aplicación de pruebas.
4. Proporcionar ejemplos de algunos aspectos éticos y legales de la aplicación de pruebas.
5. Enumerar ocho pruebas que podría utilizar para la selección de empleados, así como la forma de usarlas.
6. Explicar los puntos clave que se deben tomar en cuenta al hacer verificaciones de antecedentes.

En el capítulo 5 nos enfocamos en los métodos que usan los gerentes para conseguir una reserva de candidatos. El propósito del capítulo 6, "Las pruebas y la selección de empleados", es explicar la forma de utilizar diversas herramientas y técnicas para seleccionar a los mejores candidatos para el puesto. Los principales temas que abordaremos incluyen el proceso de selección, las técnicas básicas de aplicación de pruebas, la verificación de antecedentes y referencias, los aspectos éticos y legales de la aplicación de pruebas, los tipos de pruebas y las muestras de trabajo, así como las simulaciones. En el siguiente capítulo, "Entrevistas a los candidatos", estudiaremos las técnicas que se pueden utilizar para mejorar las habilidades en lo que tal vez sea la herramienta de selección más utilizada: la entrevista de selección.

POR QUÉ ES IMPORTANTE UNA SELECCIÓN CUIDADOSA

Una vez que cuenta con una reserva de aspirantes, el siguiente paso consiste en seleccionar a los mejores candidatos para el puesto. Lo anterior significa reducir la reserva de aspirantes por medio de las herramientas de selección que se estudiarán en este capítulo: pruebas, centros de evaluación, así como la verificación de antecedentes y referencias. Luego el supervisor potencial puede entrevistar a los candidatos viables y decidir a quién contratará.

La selección de los empleados correctos es importante por tres razones: desempeño, costos y obligaciones legales.

Desempeño Primero, el desempeño siempre depende en parte de sus subordinados. Los empleados que poseen las habilidades correctas harán un mejor trabajo por usted y la empresa; los que carecen de esas habilidades, o son bruscos y obstruccionistas, no lo harán de manera eficaz, por lo que su desempeño y el de la empresa se verán afectados. El momento para eliminar a los aspirantes indeseables es antes de contratarlos, no después.

COSTOS Segundo, es importante porque es costoso reclutar y contratar empleados. Incluso la contratación y capacitación de un empleado de mostrador puede costar 5,000 dólares o más en honorarios y tiempo de supervisión. El costo total de contratación de un gerente fácilmente podría ser 10 veces mayor, una vez que se suman los honorarios, el tiempo de entrevistas y la verificación de referencias, así como los gastos de viaje y transportación.

Obligaciones legales Tercero, es importante porque una contratación incompetente tiene dos implicaciones legales. En primer lugar (como vimos en el capítulo 2), las leyes de igualdad en el empleo requieren procedimientos de selección no discriminatorios para los grupos protegidos.

En segundo, los tribunales considerarán que el patrón tiene responsabilidad legal cuando los empleados con antecedentes penales u otros problemas similares aprovechan el acceso a las casas de los clientes (o situaciones similares) para cometer delitos. Los abogados denominan al proceso de contratar trabajadores con este tipo de antecedentes, sin recurrir a salvaguardas apropiadas, **contratación negligente**.[2] En un caso, *Ponticas contra K.M.S Investments*, el gerente de un departamento que contaba con una llave maestra ingresó en la casa de una mujer y la atacó. El tribunal determinó que el propietario del complejo habitacional actuó de manera negligente al no verificar adecuadamente los antecedentes del gerente. Cuando hace poco un grupo de abogados demandó a Wal-Mart, con el argumento de que varios empleados que habían sido condenados por delitos sexuales habían atacado a niñas pequeñas, la organización tuvo que instituir un nuevo programa de verificación de antecedentes penales para los candidatos calificados.[3]

contratación negligente Contratar trabajadores con antecedentes dudosos, sin las salvaguardas apropiadas.

La contratación negligente destaca la necesidad de pensar con detenimiento cuáles son en realidad los requisitos humanos del puesto.[4] Por ejemplo, es poco probable que la descripción "no es violador" aparezca como un conocimiento, una habilidad o una capacidad en el análisis de puestos de un gerente de departamento, pero en situaciones como ésta es obvio que se requiere una verificación de tales tendencias.[5]

Para evitar denuncias por contratación negligente es necesario tomar medidas "razonables" para investigar los antecedentes del candidato, lo cual incluye lo siguiente:

- Hacer un esfuerzo sistemático para obtener información relevante acerca del aspirante y verificar toda la documentación;
- Inspeccionar toda la información proporcionada por el aspirante y hacer un seguimiento de los vacíos inexplicables entre cada empleo;

- Guardar un registro detallado de todas las búsquedas de información, incluyendo nombres y fechas de llamadas telefónicas, u otras solicitudes;
- Rechazar a los aspirantes que hacen declaraciones falsas de hechos materiales o con antecedentes penales por delitos relacionados directamente con los puestos en cuestión y su importancia para el caso;
- Equilibrar los derechos de intimidad del aspirante con la "necesidad de conocimientos" de otras personas, especialmente cuando se descubre información perjudicial;
- Tomar medidas disciplinarias inmediatas cuando se presenten problemas.[6]

❶ Explicar qué significan la confiabilidad y la validez.

CONCEPTOS BÁSICOS DE LA APLICACIÓN DE PRUEBAS

La selección es muy importante. Iniciaremos con la aplicación de pruebas. Una prueba es básicamente una muestra de la conducta de una persona. Cuando se utiliza ésta (u otra herramienta de selección), se asume que el instrumento es confiable y válido.

Confiabilidad

confiabilidad
La consistencia de las calificaciones obtenidas por la misma persona cuando se repite exactamente la misma prueba o con formas equivalentes de ésta.

La **confiabilidad** es el primer requisito de una prueba; se refiere a su consistencia: "Una prueba confiable es aquella que produce calificaciones consistentes cuando una persona resuelve dos formas equivalentes de la misma prueba o cuando resuelve la misma en dos o más ocasiones".[7]

La confiabilidad es muy importante. Si una persona obtiene el lunes una calificación de 90 en una prueba de inteligencia y 130 cuando vuelve a resolver la misma prueba el martes, probablemente no se debería tener mucha fe en ella.

Hay varias formas de estimar la consistencia o confiabilidad. Usted podría aplicar la misma prueba a las mismas personas en dos momentos diferentes, comparando sus calificaciones del momento uno con las del momento dos; *ésta sería una estimación de prueba repetida*. O bien, aplicar la prueba y tiempo después realizar otra que los expertos consideran una prueba equivalente; a lo anterior se le conoce como *estimación de forma equivalente*. Un ejemplo es la prueba de aptitudes escolares (sat, por las siglas de Scholastic Assessment Test).

La consistencia interna de la prueba es otra medida de confiabilidad. Por ejemplo, un psicólogo incluye 10 reactivos en una prueba de intereses vocacionales, creyendo que todos miden, de diversas formas, el interés de la persona por trabajar en espacios abiertos. Usted aplica la prueba y luego analiza estadísticamente el grado en que las respuestas a estos diez reactivos varían entre sí. Lo anterior le proporcionaría una medida de la validez interna de la prueba. Los psicólogos lo conocen como *estimación de comparación interna*. La consistencia interna es una de las razones por las que algunos cuestionarios incluyen preguntas aparentemente repetitivas.

Hay muchas cuestiones que provocarían que una prueba no sea confiable. Por ejemplo, las preguntas no son una buena muestra del material; la prueba uno se enfoca más en los capítulos 1, 3, 5 y 7, mientras que la dos se concentra más en los capítulos 2, 4, 5 y 8. O bien, hay errores debido a cambios en las condiciones de la aplicación; por ejemplo, la habitación donde se aplica la prueba el mes siguiente es ruidosa.

Validez

La confiabilidad, aunque es indispensable, sólo nos dice que la prueba está midiendo algo de manera consistente. No demuestra que uno está midiendo lo que quiere. Una regla de 33 pulgadas (84 cm) mal fabricada le indicará en forma consistente que los tablones de 33 pulgadas miden 33 pulgadas. Por desgracia, si lo que busca es un tablón que mida una yarda exacta (91 cm), su regla de 33 pulgadas, aunque confiable, lo engañará por tres pulgadas.

Lo que necesita es una regla válida. La validez indica si la prueba (o la regla) está midiendo lo que se supone que debe medir.8

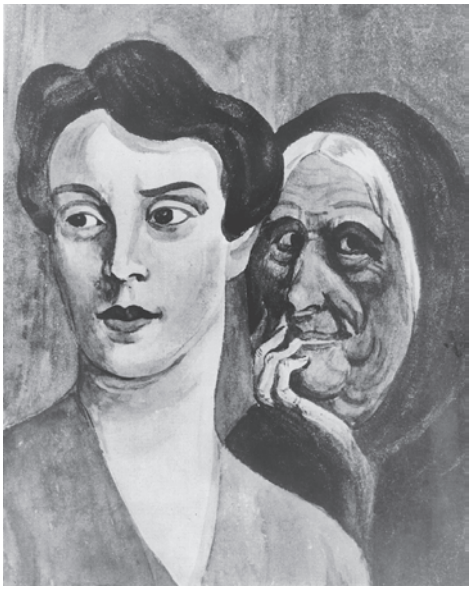
Como expusimos, una prueba es una muestra de la conducta de una persona, pero algunas son claramente más representativas de la conducta que otras. Una prueba de mecanografía, por ejemplo, corresponde con claridad a una conducta práctica. En el otro extremo, podría haber una relación aparente entre los reactivos de la prueba y la conducta, lo cual ocurre con las pruebas proyectivas de la personalidad. Así, en la prueba de apercepción temática que se ilustra en la figura 6-1, el psicólogo pide a la persona que explique la forma en que interpreta una imagen

FIGURA 6-1

Ejemplo de una imagen de la prueba de apercepción temática

¿Cómo interpreta esta imagen?

Fuente: Reproducido con permiso de los editores de Henry A. Murray, THEMATIC APPERCEPTION TEST, lámina 12F, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1943.



ambigua. El psicólogo utiliza esa interpretación para sacar conclusiones acerca de la personalidad y la conducta del individuo. En este tipo de pruebas es más difícil demostrar que están midiendo lo que se supone deben medir, en este caso algún rasgo de personalidad del individuo, es decir, habrá de demostrar que son válidas.

validez de la prueba
La precisión con la que una prueba, una entrevista, etcétera, miden lo que dicen medir o cumplen con la función que pretenden cumplir.

Validez de la prueba La **validez de la prueba** responde la siguiente pregunta: "¿Esta prueba mide lo que se supone que debe medir?". En otras palabras, la *validez* se refiere a qué tan correctas son las inferencias que se hacen a partir de la prueba. Por ejemplo, si Jane obtiene una calificación más alta que Jim en una prueba de comprensión mecánica,[9] ¿estaríamos seguros de que Jane posee una mayor comprensión mecánica que Jim? En el caso de las pruebas de selección de empleados, a menudo la *validez* se refiere a la evidencia de que la prueba se relaciona con el puesto; en otras palabras, que el desempeño en la prueba es un predictor válido del desempeño posterior en el trabajo. Una prueba de selección debe ser válida, pues sin la prueba de validez no hay una razón lógica o legalmente aceptable para continuar utilizando ese instrumento para seleccionar candidatos de empleo. Usted no se sentiría muy cómodo al resolver el Graduate Record Examination (GRE) si no pensara que su calificación predice, de forma válida, su probable desempeño en la escuela de posgrado. Las leyes de igualdad en el empleo exigen el uso de pruebas válidas (vea el apartado de la página 217). En las pruebas para el empleo, hay dos principales razones para demostrar su validez: la **validez de criterio** y la **validez de contenido**.[10]

validez de criterio
Tipo de validez que se basa en demostrar que las calificaciones de la prueba (predictores) están relacionadas con el desempeño laboral (criterio).

Validez de criterio La demostración de la validez de criterio significa probar que quienes obtengan una buena calificación en la prueba también realizarán bien el trabajo y quienes tienen una baja calificación no lo harán bien. En consecuencia, la prueba es válida en tanto que las personas con calificaciones más altas realicen mejor el trabajo. En términos de medición psicológica, un *predictor* es la medida (en este caso, la calificación de la prueba) que está tratando de relacionar con un *criterio*, como el desempeño en el trabajo. El término *validez de criterio refleja* esa terminología.

validez de contenido
Una prueba con validez de contenido es aquella que contiene una muestra justa de las tareas y las habilidades que en realidad se necesitan para el trabajo en cuestión.

Validez de contenido Los patrones demuestran la *validez de contenido* de una prueba al mostrar que constituye una muestra justa del contenido del puesto. El procedimiento básico consiste en identificar tareas del puesto que sean críticas y luego seleccionar al azar una muestra para probarlas. Al seleccionar estudiantes para la carrera de odontología, muchas escuelas dan a los aspirantes pedazos de yeso y les piden que esculpan algo parecido a un diente. Si el contenido que elige para la prueba es una muestra representativa de lo que la persona necesita saber para el puesto, entonces la prueba tiene validez de contenido. Así, los aspirantes torpes no debieran presentar examen.

Demostrar la validez de contenido parece más fácil de lo que en realidad es. No siempre es fácil comprobar que **1.** las tareas que la persona lleva a cabo en la prueba son en realidad una muestra aleatoria y exhaustiva de lo que se realiza en el trabajo, y **2.** las condiciones en que la persona resuelve la prueba son similares al contexto laboral. Para muchos puestos, los patrones optan por demostrar otras evidencias de la validez de una prueba, sobre todo la validez de criterio.

Cómo validar una prueba

Explicar qué haría para validar una prueba.

Para que una prueba de selección sea útil, debe asegurarse de que las calificaciones están relacionadas, de manera predecible, con el desempeño del trabajo. Así, si lo demás permanece igual, los estudiantes que obtengan una calificación alta en las pruebas de admisión para posgrado también se desempeñarán mejor en la escuela. Los aspirantes con una calificación alta en una prueba de comprensión mecánica tendrán un mejor desempeño como ingenieros. En otras palabras, debe validar la prueba antes de utilizarla, para asegurarse de que las calificaciones de la prueba serán un buen predictor de algún *criterio*, como el desempeño en el trabajo. (Es decir, demostrar la *validez* de *criterio* de la prueba.)

Dicho proceso de validación lo efectúa un psicólogo industrial. El departamento de recursos humanos coordina la tarea. El papel del supervisor consiste en describir el puesto y sus requisitos, para que el psicólogo tenga claros los requisitos humanos del mismo y sus estándares de desempeño. El proceso de validación consiste de cinco pasos: analizar el puesto, elegir las pruebas, aplicar las pruebas, relacionar las calificaciones de la prueba con los criterios y hacer validaciones cruzadas y revalidar.

Paso 1: Análisis del puesto El primer paso consiste en analizar el puesto, así como redactar descripciones y especificaciones del mismo. Aquí se requiere especificar los rasgos y las habilidades humanas que usted considera necesarias para un desempeño laboral adecuado. Por ejemplo, ¿el aspirante debe tener habilidades verbales, ser un buen conversador? ¿Se requiere de programación? ¿La persona tiene que ensamblar componentes pequeños y detallados? Tales requisitos se convierten en los predictores; son los rasgos y las habilidades humanas que cree que pueden predecir el éxito en el puesto.

En este primer paso, también debe definir el significado de "éxito en el puesto", pues usted busca predictores del éxito. Los estándares del éxito son criterios. Usted se enfocaría en criterios relacionados con la producción (cantidad y calidad, entre otros), con datos del personal (ausentismo, antigüedad, etcétera) o con evaluaciones del desempeño del trabajador (por parte de personas como los supervisores). Para el puesto de ensamblador, sus predictores serían la destreza manual y la paciencia. Entonces, los criterios específicos incluirían la cantidad producida por hora y el número de productos rechazados por hora.

Algunos patrones cometen el error de elegir con cuidado los predictores (como la destreza manual) y al mismo tiempo ignorar de forma práctica la cuestión de cómo medirán el desempeño (los criterios). En un estudio participaron 212 empleados de una compañía gasera. Los investigadores encontraron una relación significativa entre la batería de pruebas que se utilizó como predictor y dos criterios de desempeño: las calificaciones de desempeño del supervisor y los índices objetivos de productividad. Sin embargo, prácticamente no hubo ninguna relación entre la misma batería de pruebas y los otros dos criterios, en este caso el índice objetivo de calidad, ni la autoevaluación de los empleados.[11]

Paso 2: Elección de las pruebas Después elija las pruebas que crea medirán los atributos (predictores, como la comprensión mecánica) que son importantes para un trabajo exitoso. Los patrones basan tal decisión en la experiencia, las investigaciones previas y las "mejores opiniones". Por lo general, no inician con una sola prueba, sino que eligen varias y las combinan en una batería. La batería de pruebas se aplica con la finalidad de medir una gama de posibles predictores, como la agresividad, la extroversión y la habilidad numérica.

FIGURA 6-2

Ejemplos de páginas de Internet que ofrecen información sobre las pruebas o los programas de aplicación de pruebas

- www.hr-guide.com/data/G371.htm
- Proporciona información general y fuentes para todos los tipos de pruebas para el empleo.
- http://ericae.net/
- Ofrece información técnica sobre todo tipo de pruebas de empleo y de las que no se utilizan con dichos fines.
- www.ets.org/testcoll
- Brinda información sobre más de 20,000 pruebas.

- www.kaplan.com/
- Información de la empresa Kaplan, de preparación para pruebas, acerca de cómo funcionan varias pruebas de admisión.
- www.assessments.biz
  Una de las muchas empresas que ofrecen pruebas para el empleo.

¿Cuáles son las pruebas disponibles y dónde se pueden conseguir? Partiendo de la igualdad de oportunidades en el empleo y de los aspectos éticos implicados, quizá la forma más adecuada sea utilizando un profesional; por ejemplo, un psicólogo industrial titulado. Sin embargo, muchas empresas publican pruebas. Un ejemplo típico es Psychological Assessment Resources Inc., de Odessa, Florida. Esta compañía publica y distribuye muchas pruebas; algunas están disponibles prácticamente para cualquier comprador, pero otras sólo para compradores calificados (por ejemplo, personas con títulos de psicólogos o consejeros). En la figura 6-2 se presentan varias páginas de Internet que proporcionan información acerca de las pruebas o de los programas de pruebas.

Algunas compañías publican pruebas para el empleo que cualquiera puede adquirir. Por ejemplo, Wonderlic Personnel Test Inc. publica una prueba de la capacidad intelectual, que es muy popular, así como otras, incluyendo pruebas de habilidades técnicas, baterías de pruebas de aptitudes, inventarios de intereses e inventarios de confiabilidad. G. Neil Company, de Sunrise, Florida, ofrece materiales de pruebas para empleo que incluyen, por ejemplo, una prueba de habilidades administrativas, de habilidades para telemarketing, de habilidades de servicio, de habilidades gerenciales, de habilidades para el trabajo en equipo y de habilidades de ventas. No obstante, no permita que la disponibilidad de pruebas para personal le oculte el siguiente hecho importante: usted debe utilizar las pruebas según lo establezcan las leyes de igualdad en el empleo, de una forma ética, y que proteja la privacidad. Más adelante regresaremos a este tema.

Paso 3: Aplicación de la prueba Luego se aplica(n) la(s) prueba(s) elegida(s) a los empleados. Aquí hay dos opciones. Una consiste en aplicárselas a quienes trabajan en el puesto. Después se comparan sus calificaciones con su desempeño laboral, lo que se conoce como la *validez concurrente*. Su principal ventaja es que los datos sobre el desempeño ya están disponibles. La desventaja es que tal vez los empleados actuales no sean representativos de los nuevos candidatos (y es a ellos a quienes usted está interesado en aplicar una prueba de selección). Los trabajadores actuales ya han tenido capacitación en el puesto y han sido seleccionados por medio de técnicas de selección.

La *validez predictiva* es la segunda forma, y la más fiable, de validar una prueba. En este caso, la prueba se aplica a los aspirantes antes de contratarlos. Luego se contratan utilizando sólo técnicas de selección existentes y no los resultados de las nuevas pruebas. Una vez que han estado en el puesto un tiempo, se mide su desempeño y los resultados se comparan con sus calificaciones de la prueba. Entonces se determina si se podría haber utilizado su desempeño en la nueva prueba para predecir su desempeño laboral posterior.

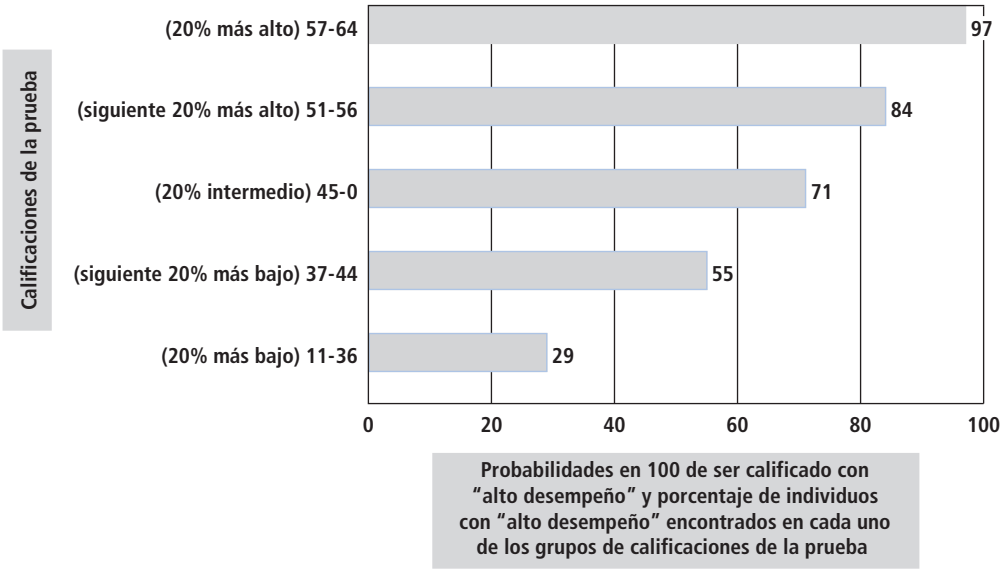
Paso 4: Relacionar las calificaciones de la prueba con los criterios El siguiente paso consiste en determinar si hay una relación significativa entre las calificaciones (el predictor) y el desempeño (el criterio). Por lo general se hace calculando relaciones estadísticas entre **1.** las calificaciones de la prueba y **2.** el desempeño laboral, para lo cual se utiliza un análisis de correlación que muestra el grado de relación estadística.

FIGURA 6-3

Gráfica de expectativas

Nota: Esta gráfica de expectativas muestra la relación entre las calificaciones obtenidas en el tablero de formas de papel de Minnesota y el éxito calificado de personas recién contratadas.

Ejemplo: Las personas con calificaciones de entre 37 y 44 tienen una probabilidad del 55% de calificar por arriba del promedio, mientras que aquéllas con calificaciones de entre 57 y 64 tienen un 97% de probabilidades de lograrlo.



gráfica de expectativas Gráfica que muestra la relación entre las calificaciones de la prueba y el desempeño laboral de un grupo grande de personas.

Si hay una correlación entre la prueba y el desempeño laboral, es posible dibujar una **gráfica de expectativas**, la cual presenta de manera gráfica la relación entre las calificaciones de la prueba y el desempeño laboral. Para hacerlo, divida a los empleados en, digamos, cinco grupos según las calificaciones de la prueba, uno con la quinta parte de los que obtuvieron las calificaciones más altas, otro con la segunda parte más alta y así en forma sucesiva. Después calcule el porcentaje de individuos con alto desempeño en cada uno de estos grupos e incluya los datos en una gráfica de expectativas, como la de la figura 6-3. En este caso, la persona con calificaciones que la ubican en la parte superior de la prueba cuenta con una probabilidad del 97% de lograr un desempeño alto, mientras que otra con calificaciones que la colocan en la quinta parte más baja sólo tiene el 29% de probabilidades de mostrar un desempeño alto.[12]

Paso 5: Validación cruzada y revalidación Antes de empezar a usar la prueba, tal vez quiera hacer una validación cruzada, realizando de nuevo los pasos 3 y 4 con una muestra de empleados. Como mínimo, un experto tiene que revalidar la prueba de manera periódica. (También vea el apartado "Conozca su ley laboral", en la página 217.)

Validez de contenido El procedimiento que usted usaría para demostrar la validez de contenido difiere de aquel que utilizaría para demostrar la validez de criterio (tal como se describió en los pasos 1 a 5). La validez de contenido tiende a poner énfasis en el buen juicio. Primero se debe realizar un análisis cuidadoso del puesto para identificar las conductas laborales requeridas; luego se combinan varias muestras de esas conductas en una prueba. Un ejemplo es una prueba de mecanografía y de habilidades de cómputo para un empleado de mostrador; lo que le da validez de contenido a la prueba es que se trata de una muestra exhaustiva de conductas reales, observables y prácticas. En la tabla 6-1 se resumen lineamientos importantes para la aplicación de pruebas; por ejemplo, "use las pruebas como complemento".

8 Citar e ilustrar los lineamientos para la aplicación de pruebas.

Resultado de investigaciones: validez aparente ¿Qué determina que una prueba sea percibida como justa?[13] Es importante aplicar las pruebas adecuadamente, en un ambiente silencioso, con privacidad, etcétera.[14] Otro factor es que haya un vínculo evidente entre la prueba y el desempeño laboral (en otras palabras, la "validez aparente" de la prueba). En un estudio, 259 estudiantes universitarios de Francia y Estados Unidos calificaron qué tan "favorables" eran 10 procedimientos de selección y luego especificaron sus razones para calificar algunos procedimientos como más favorables que otros.[15] La "validez aparente percibida del procedimiento de selección fue el correlato más alto de las respuestas sobre lo favorable en ambas muestras".[16] Las reacciones de los estudiantes fueron muy favorables hacia las entrevistas y las pruebas de muestras de trabajo, las cuales tenían vínculos evidentes con el trabajo; se mostraron moderada-

TABLA 6-1 Lineamientos para un programa de aplicación de pruebas

1. *Use las pruebas como complementos.* No utilice las pruebas como su única herramienta de selección; úselas para complementar herramientas como las entrevistas y las verificaciones de antecedentes.
2. *Valide las pruebas.* Lo mejor es hacer la validación en su empresa. Sin embargo, si las pruebas demuestran ser válidas en organizaciones similares (generalización de la validez) regularmente es adecuado.
3. *Supervise su programa de selección y aplicación de pruebas.* Hágase preguntas como: "¿Qué proporción de aspirantes de grupos minoritarios y no minoritarios se rechaza en cada etapa del proceso de contratación?". "¿Por qué estoy utilizando esta prueba? ¿Qué significado tiene en términos del comportamiento real en el trabajo?".
4. *Guarde registros precisos.* Registre las razones por las que rechaza a cada aspirante. Una nota general como "no tenía calificaciones adecuadas" no es suficiente. Quizá sus razones para rechazar a la persona sean sujetas a una validación posterior.
5. *Utilice a un psicólogo titulado.* La elaboración, la validación y el uso de estándares para selección (incluyendo las pruebas) por lo general requieren de un psicólogo titulado. La mayoría de los estados exige que las personas que ofrecen servicios psicológicos al público estén tituladas o certificadas. Por lo general, uno de los requisitos es el título de doctor o Ph. D. (el título de licenciado no es suficiente). Los posibles consultores deben proporcionar evidencias de que han efectuado un trabajo similar y de que poseen experiencia en la validación de pruebas, además de comprobar que están familiarizados con las leyes y los reglamentos federales y estatales de igualdad de derechos.
6. *Control de las condiciones de la prueba.* Aplique las pruebas en áreas que sean lo suficientemente privadas, silenciosas, bien iluminadas y ventiladas; además, asegúrese de que todos los aspirantes las resuelvan bajo las mismas condiciones. Una vez que termine la aplicación, los resultados deben ser confidenciales. Sólo se tienen que mostrar a quienes tienen la necesidad legítima de la información y poseen la capacidad para entender e interpretar las puntuaciones (incluyendo al aspirante). Capacite a sus supervisores acerca de la confidencialidad de los resultados de las pruebas.
7. *Revalide periódicamente.* Las necesidades de los patrones y las aptitudes de los aspirantes cambian con el tiempo. Es necesario que revalide periódicamente su programa de aplicación de pruebas.

mente favorables hacia la información biográfica y las pruebas escritas de habilidades. Las reacciones fueron neutrales hacia las pruebas de personalidad y honestidad, así como negativas hacia la grafología. En general, las reacciones fueron más favorables cuando los estudiantes sentían que el patrón contaba con el derecho de obtener información con una técnica en particular y cuando el procedimiento era utilizado con amplitud en la industria. Por lo tanto, tal vez en ocasiones tenga sentido sustituir una prueba válida por otra, si la nueva se considera más justa.[17] Entre otras cosas, la justicia en la selección es importante porque "los aspirantes que perciben positivamente la selección son más propensos a considerar a la empresa de manera favorable y a reportar mayores intenciones de aceptar ofrecimientos de trabajo, así como de recomendar al patrón con otras personas".[18]

4 Proporcionar ejemplos de algunos aspectos éticos y legales de la aplicación de pruebas.

Derechos individuales de las personas que responden las pruebas y la seguridad de las pruebas

Las personas que responden las pruebas tienen derecho a la intimidad y a la información, según la norma para las pruebas psicológicas y educativas de la American Psychological Association (APA), que sirve como guía para los psicólogos, pero *no* tiene una validez legal. Las personas que responden las pruebas cuentan con los siguientes derechos:

- La confidencialidad de los resultados de las pruebas.
- El derecho de consentimiento informado respecto al uso de esos resultados.
- El derecho a esperar que sólo personas calificadas para interpretar las calificaciones tendrán acceso a ellas o que las calificaciones irán acompañadas de información suficiente para asegurar su interpretación adecuada.
- El derecho a esperar que la prueba sea justa para todos. Por ejemplo, ningún individuo que responda una prueba debe tener acceso previo a las preguntas o a las respuestas.

Conozca SU Ley Laboral

Las pruebas y la igualdad de oportunidades en el empleo

Como se explicó en el capítulo 2, diversas leyes prohíben la discriminación por raza, color, edad, religión, género, discapacidad y origen nacional. Por ejemplo, un tribunal federal recientemente determinó que Dial Corp había discriminado a aspirantes del sexo femenino en una planta empacadora de carne cuando exigió que los empleados respondieran una prueba de fuerza previa al empleo. La prueba tuvo un efecto desigual sobre las mujeres. Además, al parecer no había una verdadera necesidad de fuerza en ese trabajo.[19] Respecto a la aplicación de pruebas, las leyes se resumen en esto: una vez que el demandante demuestra que uno de sus procedimientos de selección tiene un *impacto negativo* en su clase protegida, usted debe demostrar la validez y la equidad de selección de la supuesta prueba o el reactivo discriminatorio. Un impacto negativo se refiere a una tasa significativa de discrepancias entre el rechazo de los miembros de grupos protegidos y el de otros grupos. Entonces, debe ser capaz de demostrar **1.** que las pruebas que usa están relacionadas con el éxito o el fracaso en el puesto (validez) y **2.** que las pruebas no discriminan injustamente a los miembros de subgrupos minoritarios o no minoritarios.

Alternativas

Suponga que aplicó una prueba y que un candidato de un grupo minoritario rechazado demuestra un impacto negativo a satisfacción de un tribunal. (Una forma consiste en demostrar que la tasa de selección para, digamos el grupo racial del aspirante, era menor que las cuatro quintas partes de la del grupo con la tasa de selección más alta.)

El patrón enfrentaría tres alternativas respecto a su programa de aplicación de pruebas. Una consiste en instituir un procedimiento de selección válido diferente, sin un impacto negativo. La segunda consiste en demostrar que la prueba es válida; en otras palabras, que es un predictor válido del desempeño laboral. De manera ideal, podría lograrlo haciendo su propio estudio de validación. En cualquier caso, el demandante entonces estaría obligado a demostrar que su explicación para el uso de la prueba es inadecuada.

Una tercera alternativa, en este caso para evitar el impacto negativo más que para responder a esa acusación, es supervisar la prueba de selección para observar si produce un impacto desigual (negativo). Si no es así, por lo general es posible utilizar el instrumento, incluso si no es válido (¿pero por qué querría hacerlo?)

Los patrones no pueden evitar las leyes de igualdad de oportunidades en el empleo con el simple hecho de no utilizar pruebas: estos lineamientos y estas pruebas se aplican a todos los instrumentos de selección, incluyendo entrevistas, aplicaciones y referencias. Es probable que se vea obligado a demostrar la validez, justicia y pertinencia para el trabajo de cualquier herramienta de selección que tenga un impacto negativo sobre un grupo protegido.[20]

Un análisis completo de los "Principios éticos de los psicólogos y código de conducta" de la APA rebasa el alcance de este libro, pero un resumen de algunos de sus encabezados servirá para ilustrar sus contenidos: competencia, integridad, respeto por la dignidad de la gente, preocupación por el bienestar de otros, responsabilidad social, mantenimiento de la pericia, no discriminación, acoso sexual, problemas y conflictos personales, evitación de daños, mal uso de la influencia de los psicólogos, relaciones múltiples, explotación de las relaciones, delegación de responsabilidades y supervisión de los subordinados, competencia y uso apropiado de las evaluaciones y las intervenciones, las pruebas obsoletas, el mantenimiento de la confidencialidad, la menor invasión posible de la privacidad, la información y las bases de datos confidenciales, el conocimiento del código de ética, los conflictos entre la ética y las demandas organizacionales, así como el reporte de violaciones de la ética.[21]

Temas legales sobre la privacidad Las leyes estadounidenses y de derecho común protegen también la privacidad. A nivel federal, ciertas jurisprudencias de la Corte Suprema protegen a los individuos de actos gubernamentales intrusivos en diversos contextos.[22] Por otro lado, la Ley Federal de Privacidad (Federal Privacy Act) otorga a los empleados federales el derecho de inspeccionar archivos de personal y limita la revelación de información de los trabajadores sin su consentimiento, entre otras cuestiones.[23]

Los agravios del derecho consuetudinario prevén cierta protección que impide la revelación de información sobre los empleados a personas externas a la empresa. La principal acusación en este caso es la difamación (o calumnia). Si su patrón actual o el antiguo revelan información falsa y difamatoria, que le provoque un daño grave, puede demandarlo por difamación.[24] Incluso si la información es verdadera, los tribunales considerarían invasivo y declararían en favor del demandante. He aquí algunos lineamientos que se deben seguir:

1. Capacite a sus supervisores respecto a la importancia de mantener la confidencialidad de la información de los empleados.[25]
2. Adopte una política de "necesidad de información". Por ejemplo, si un empleado fue rehabilitado después de un periodo de consumo de drogas, y esa información no es relevante para su funcionamiento en el lugar de trabajo, entonces un nuevo supervisor no tendría "necesidad de mayor información".
3. Procedimientos de revelación de información. Si usted sabe que su empresa no puede mantener en forma confidencial cierta información, como los resultados de una prueba, podría limitar su responsabilidad al revelar el hecho antes de la aplicación de la prueba. Por ejemplo, si los empleados que resulten positivos en un examen de drogas deberán utilizar el programa de ayuda a empleados de la organización, explíquelo antes de aplicar las pruebas.

Uso de las pruebas en el trabajo

Muchos patrones utilizan pruebas de selección. Por ejemplo, alrededor del 41% de las compañías que fueron encuestadas por la American Management Association primero probaban las habilidades básicas de los aspirantes (que se definen como la capacidad de leer instrucciones, redactar informes y hacer operaciones aritméticas para desempeñar tareas laborales comunes).[26] Cerca del 67% aplicaba a los empleados pruebas de habilidades laborales, en tanto el 29% utilizaba lgún tipo de medida psicológica.[27] Para saber cómo son este tipo de pruebas, responda el breve cuestionario de la figura 6-4 para descubrir qué tan propenso es a los accidentes laborales.

RESPONDA SÍ O NO	SÍ	NO
1. A usted le gusta tener muchas emociones en su vida.		
2. El empleado que hace el trabajo con calma está engañando al patrón.		
3. Usted es una persona precavida.		
4. En los últimos tres años se enfrentó a alguien a gritos en la escuela o en el trabajo.		
5. A usted le gusta conducir rápido sólo por diversión.		

Análisis: según John Kamp, psicólogo industrial, los aspirantes que responden no, sí, sí, no, no a las preguntas 1, 2, 3, 4 y 5 son estadísticamente más propensos a tener menos faltas, menos lesiones laborales y, si el puesto requiere que se conduzca un vehículo, menos accidentes al conducir en el trabajo. Las calificaciones de la prueba se basan en las respuestas a 130 preguntas.

FIGURA 6-4

Ejemplo de una prueba

Fuente: Cortesía de NYT Permissions.

Las pruebas no sólo sirven para los trabajadores de nivel más bajo. Por ejemplo, Barclays Capital aplica pruebas de actitudes a los candidatos con posgrado y licenciatura, en lugar de utilizar entrevistas en la primera fase de reclutamiento.[28] En general, conforme se incrementan las demandas del trabajo (por ejemplo, mayores requisitos de habilidades, capacitación y salario), los patrones tienden a utilizar más métodos de pruebas en el proceso de selección.[29]

Los patrones no usan las pruebas sólo para encontrar buenos empleados, también para eliminar a los malos. Según ciertas estimaciones, el 75% de los trabajadores roban a sus patrones por lo menos una vez; del 33 al 75% han mostrado conductas como robo, vandalismo y ausentismo voluntario; casi el 25% afirma conocer compañeros de trabajo que consumen drogas ilícitas; el 7% de una muestra de empleados reportó haber sido víctima de amenazas físicas.[30] El fraude y el abuso laboral cuestan a las empresas estadounidenses alrededor de 400 mil millones de dólares al año, o alrededor de nueve dólares al día por empleado o el 6% de sus ingresos anuales.[31] Es por ello que los patrones prudentes prueban a sus aspirantes. El siguiente apartado aborda temas sobre la aplicación de pruebas a las mujeres.

Outback Steakhouse Las pruebas no están hechas sólo para las empresas grandes. Por ejemplo, Outback Steakhouse (que ahora cuenta con más de 45,000 empleados) empezó a utilizar pruebas previas al empleo en 1991, sólo dos años después de que inició sus operaciones. Al parecer la aplicación de pruebas es bastante exitosa. Mientras que las tasas anuales de rotación de personal que trabaja por hora llegan hasta el 200% en la industria restaurantera, la tasa de Outback es del 40 al 60%. Outback busca empleados que sean muy sociables, meticulosos, comprensivos y adaptables, a la vez utiliza una prueba para eliminar a quienes no se ajustan a su cultura. Tal prueba de evaluación de la personalidad forma parte de un proceso de tres pasos de entrevistas previas al empleo. Los aspirantes responden la prueba y luego los gerentes comparan los resultados de los candidatos con el perfil que Outback Steakhouse estableció para sus empleados. Las personas que obtienen una baja calificación en ciertos rasgos (como la compasión) no pasan a la siguiente etapa; los que sí son entrevistados por los gerentes, quienes se enfocan en preguntas conductuales como "¿qué haría si un cliente le pidiera un platillo que no está incluido en el menú?".[32]

Calificación de las pruebas Los editores de pruebas ofrecen varios servicios para facilitar el proceso de su aplicación. Uno de estos servicios es la calificación automática y la interpretación de la prueba. Algunas pruebas, como el perfil de personalidad 16PF, deben ser calificadas e interpretadas por un profesional. La prueba 16PF es un perfil de personalidad de 187 reactivos que los psicólogos utilizan para medir características gerenciales como la creatividad, la independencia, el liderazgo y el autocontrol. Wonderlic, Inc. permite que un patrón aplique la prueba 16PF. Luego el patrón envía por fax (o escanea) la hoja de respuestas a Wonderlic,

La NUEVA *Fuerza Laboral*

Problemas de género en la aplicación de pruebas

Los patrones que utilizan pruebas de selección deben saber que los problemas relacionados con el género pueden distorsionar los resultados. Los comerciales televisivos de juguetes para niños recurren al hecho de que la socialización del papel del género es una realidad continua. En especial, los padres y otras personas a menudo socializan a las niñas en papeles tradicionalmente femeninos y a los niños en papeles tradicionalmente masculinos. Así pues, hay una "sobrerrepresentación constante de mujeres en un pequeño número de puestos 'de cuello rosa', como mesera y secretaria, y en las profesiones tradicionalmente femeninas como enfermería, docencia y trabajo social", así como una sobrerrepresentación constante de hombres en áreas tradicionalmente masculinas, como la ingeniería y las ciencias. Este tipo de estereotipos está cambiando. Un estudio reciente descubrió que tanto los gerentes varones como los del sexo femenino "están calificando más a las mujeres como líderes que hace 15 o 30 años".[33]

Sin embargo, la socialización del papel del género afecta los resultados de los hombres y las mujeres en las pruebas. Por ejemplo, puede influir en los intereses vocacionales que los candidatos prefieren. En las pruebas de aptitudes, los hombres obtienen calificaciones más altas en campos considerados masculinos (como el razonamiento mecánico). De esta forma, los resultados podrían perpetuar las limitadas opciones de carreras para las mujeres.

que a la vez califica el perfil del candidato y envía por fax (o escanea) en un día el informe con interpretación. En la actualidad, los psicólogos también pueden calificar muchas pruebas psicológicas con facilidad, incluyendo la de personalidad MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory), ya sea en línea o con un software de interpretación para Windows. Muchas pruebas, como la prueba para personal de Wonderlic, pueden ser calificadas con facilidad por el gerente.

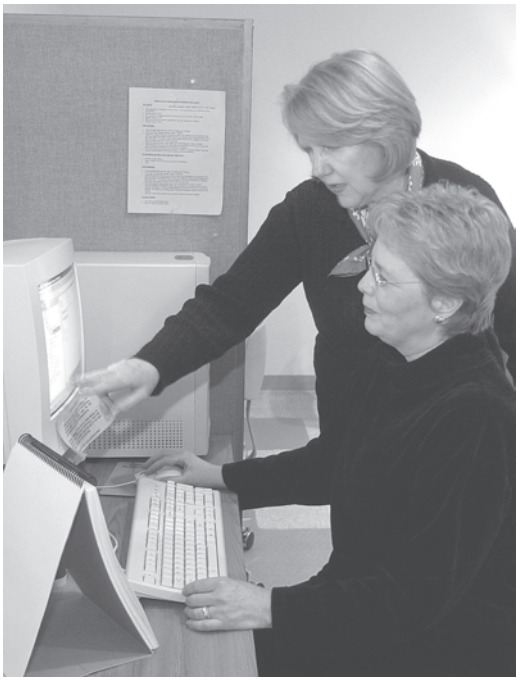
Pruebas computarizadas y en línea

Las pruebas computarizadas están reemplazando a las tradicionales manuales, así como a las de papel y lápiz. Muchas empresas, como Kinko de FedEx, piden a los aspirantes que resuelvan pruebas en línea o computarizadas en ocasiones por teléfono, utilizando el teclado de tonos, y otras veces en línea, para preseleccionar con rapidez a los aspirantes, antes de efectuar entrevistas más profundas y verificaciones de antecedentes.[34] Organizaciones de servicios como Unicru procesan y califican en línea pruebas previas al empleo de los candidatos de diversos patrones. Los programas de seguimiento de aspirantes, que se estudiaron en el capítulo 5, a menudo incluyen una prueba en línea de preselección.[35]

La mayor parte de las pruebas que se describen en las siguientes páginas están disponibles en un formato computarizado; incluyen pruebas de habilidades numéricas, de comprensión de la lectura y de comparación y verificación administrativa. Las pruebas automáticas prácticas requieren que los candidatos manejen una "charola de entrada virtual", compuesta de correos electrónicos, llamadas telefónicas, documentos y archivos, para evaluar las habilidades de los candidatos en cuanto a toma de decisiones y solución de problemas. Los candidatos para la licencia de arquitecto resuelven en línea problemas arquitectónicos; por ejemplo, diseñando edificios que deben adaptarse a ciertas limitaciones de espacio.[36]

Ejemplo de City Garage City Garage, una cadena de 25 talleres de reparación y servicio para automóviles, que cuenta con 200 empleados y se ubica en Dallas-Forth Worth, implantó un programa computarizado de pruebas para mejorar sus operaciones. El proceso original de contratación consistía en la aplicación de una prueba de papel y lápiz, así como de una entrevista, seguida de inmediato por la decisión de contratar o no contratar. El resultado era una elevada rotación de personal y muy pocos gerentes para las nuevas tiendas. Lo anterior limitaba la estrategia de crecimiento de la organización.

La solución de los altos directivos de City Garage fue la adquisición de la prueba en línea de "Análisis del perfil de la personalidad", de Thomas International, ubicada en Dallas. Esto añadió un tercer paso al proceso de aplicación y de entrevista. Tras una rápida aplicación y la respectiva verificación de antecedentes, los candidatos viables responden la prueba de 24 preguntas en 10 minutos. Luego, el personal de City Garage ingresa las respuestas en un sistema de software y en menos de dos minutos están listos los resultados, los cuales indican los niveles de cuatro características de la personalidad, además de generar preguntas de seguimiento sobre las áreas que podrían causar problemas. Por ejemplo, se podría preguntar a los aspirantes cómo han manejado posibles debilidades, como la falta de paciencia. Si responden esas preguntas de manera satisfactoria, se les pide que regresen a entrevistas amplias que duran todo el día, después de las que se toman las decisiones de contratación. Al parecer el nuevo proceso ha mejorado de forma considerable el desempeño financiero de City.



Una persona resolviendo una prueba de empleo por Internet.

Ejemplo de Capital One Hace varios años, la financiera Capital One utilizaba tres pruebas de papel y lápiz para la selección previa al empleo: una prueba de habilidades cognitivas, una de matemáticas y una del historial laboral con datos biográficos (que la empresa usaba para predecir la estabilidad en el trabajo).[37] El procedimiento era tardado e ineficiente: "En Tampa teníamos que procesar varios cientos de personas al mes para contratar únicamente a 100", afirma un directivo de la firma. El nuevo sistema en línea elimina el proceso de papel y lápiz. Los aspirantes al

centro de atención telefónica llenan la solicitud en línea y resuelven las pruebas actualizadas de matemáticas y de datos biográficos (que incluirían el número de años en el último puesto y la distancia desde la oficina más cercana de Capital One, por ejemplo). También llevan a cabo un juego de roles en línea de una llamada simulada. Se colocan unos audífonos y el programa describe siete situaciones con clientes. Los aspirantes (que juegan el papel de operadores) responden en línea preguntas de opción múltiple. La empresa desarrolla el proceso para expandir su programa de pruebas de selección en línea al Reino Unido y Francia.

5 Enumerar ocho pruebas que podría utilizar para la selección de empleados, así como la forma de usarlas.

TIPOS DE PRUEBAS

Por comodidad es posible clasificar las pruebas según midan habilidades cognitivas (mentales), motoras y físicas, personalidad e intereses, así como rendimiento.[38]

Pruebas de habilidades cognitivas

Las pruebas cognitivas incluyen las de habilidad de razonamiento general (inteligencia) y las de habilidades mentales específicas, como la memoria y el razonamiento inductivo.

Pruebas de inteligencia Las pruebas de inteligencia (CI) evalúan las habilidades intelectuales generales, no sólo miden un solo rasgo, también una gama de habilidades, incluyendo la memoria, el vocabulario, la fluidez verbal y la habilidad numérica.

Originalmente, el CI (cociente de inteligencia) era literalmente un cociente. El procedimiento consiste en dividir la edad mental de un niño (medida por medio de la prueba de inteligencia) entre su edad cronológica y luego multiplicar el resultado por 100. Si un niño de 8 años respondía a las preguntas como lo haría un niño de 10 años, su CI sería 10 dividido entre 8 por 100, es decir, 125.

En el caso de los adultos, desde luego, la idea de la edad mental dividida entre la edad cronológica no tendría mucho sentido. Por lo tanto, la calificación de CI de un adulto es una puntuación derivada, que refleja qué tanto la persona se ubica por arriba o por debajo de la calificación de inteligencia "promedio" de los adultos.

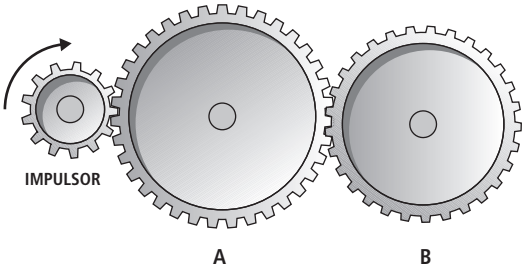
Con frecuencia la inteligencia se mide por medio de pruebas que se aplican de manera individual, como la prueba Stanford-Binet o las pruebas Wechsler. Los patrones pueden aplicar otras pruebas de CI a grupos de personas, como la Wonderlic. Otras pruebas de inteligencia son la Prueba de inteligencia para adolescentes y adultos de Kaufman, la Prueba de inteligencia de Slosson, la Prueba de inteligencia de amplio rango y la Prueba global de inteligencia no verbal.

Habilidades cognitivas específicas También existen medidas de habilidades mentales específicas, como los razonamientos inductivo y deductivo, la comprensión verbal, la memoria y la habilidad numérica.

Los psicólogos las denominan *pruebas de aptitudes*, porque sirven para medir las aptitudes para el puesto en cuestión. Considere la Prueba de comprensión mecánica de la figura 6-5, que evalúa la comprensión del aspirante respecto a los principios mecánicos básicos. Ésta podría reflejar las aptitudes de una persona para puestos (como el de maquinista o

FIGURA 6-5

Tipo de reactivos que un aspirante podría encontrar en una prueba de comprensión mecánica



¿Cuál engrane girará en el mismo sentido que el impulsor?

ingeniero) que requieren de una comprensión mecánica. Otras pruebas de aptitudes mecánicas son la de razonamiento mecánico y la de aptitud mecánica sra. La Prueba del tablero de formas de papel de Minnesota-revisada, consistente de 64 diagramas bidimensionales cortados en cuatro piezas separadas, proporciona información sobre la habilidad mecánica espacial de un aspirante y se podría utilizar para seleccionar candidatos para puestos tales como diseñadores, artesanos o ingenieros.

Pruebas de habilidades motoras y físicas

En ocasiones también es necesario medir habilidades motoras, como la destreza digital y la manual, así como el tiempo de reacción (en el caso de los pilotos). La Prueba de destreza con partes pequeñas de Crawford es un ejemplo. Dicha prueba mide la rapidez y la precisión de los juicios sencillos, así como la rapidez de los movimientos de los dedos, la mano y el brazo. Otras pruebas de este tipo son la de destreza de Stromberg, la de rapidez de manipulación de Minnesota y el Tablero de clavijas de Purdue. La Prueba de aptitudes de manipulación de Roeder selecciona personas para puestos en los que la destreza es uno de los principales requisitos.

También hay pruebas de habilidades físicas, que miden la fortaleza estática (como el levantamiento de peso), la fortaleza dinámica (como las "dominadas" en gimnasia), la coordinación corporal (como brincar la cuerda) y la energía.[39] Los salvavidas, por ejemplo, antes de ser contratados, deben demostrar que son capaces de nadar cierta distancia.

Medición de la personalidad y los intereses

Las habilidades cognitivas y físicas de una persona difícilmente explican su desempeño laboral. Otros factores, como la motivación y las habilidades interpersonales, son muy importantes. Como señala un consultor, la mayor parte de la gente es contratada a partir de calificaciones, pero la mayoría es despedida por un mal desempeño. Un mal (o buen) desempeño "generalmente es el resultado de características personales como la actitud, la motivación y en especial el temperamento".[40] En la actualidad, incluso algunos servicios de citas en línea, como eHarmony.com, piden a sus posibles miembros que resuelvan pruebas de personalidad en línea y rechazan a aquellos que su programa considera incompatibles.[41]

Los patrones usan pruebas de personalidad para medir y predecir este tipo de aspectos intangibles. Por ejemplo, como parte de su proceso de selección de candidatos para directores generales, Hewlett-Packard sometió a una de sus aspirantes, Carleton Fiorina, y a otros finalistas a una prueba de personalidad de 900 preguntas, que les tomó dos horas para responder. Los candidatos debían indicar si frases como "Cuando tropiezo con un mueble, generalmente me siento molesto" eran verdaderas o falsas.[42] (Pocos años después, el consejo de administración le pidió a Fiorina su renuncia.)

Qué miden las pruebas de personalidad Las pruebas de personalidad miden aspectos básicos de la personalidad de un candidato como la introversión, la estabilidad y la motivación.

Muchas de estas pruebas son *proyectivas*. El psicólogo presenta al aspirante un estímulo ambiguo (como una mancha de tinta o una imagen borrosa), la cual debe interpretar o hacerlo reaccionar ante ella. Puesto que las imágenes son ambiguas, se supone que el individuo proyecta en la imagen sus actitudes emocionales. Una persona orientada hacia la seguridad podría describir a la mujer de la figura 6-1 (página 212) como "mi madre preocupada por lo que haré si pierdo mi trabajo". Otras técnicas proyectivas son Hacer una historia a partir de una imagen (maps, por las siglas de Make a Picture Story), Casa-Árbol-Persona (H-T-P, por las siglas de House, Tree y Person) y la Prueba estructurada de frases incompletas de Forer.

Otras pruebas de personalidad no son proyectivas. La encuesta Guilford-Zimmerman mide rasgos de personalidad como la estabilidad emocional contra la irritabilidad y la amabilidad contra la crítica. El Inventario multifásico de la personalidad de Minnesota (mmpi) distingue rasgos como la hipocondría y la paranoia. El Inventario de estilo interpersonal es un cuestionario de autorreporte que incluye 300 reactivos de verdadero y falso, con escalas como sociable, sensible, calculador, estable, escrupuloso, confiable y directivo. El Inventario de las características personales de Wonderlic mide cinco dimensiones de personalidad y las vincula con un posible desempeño laboral. El gerente aplica esta prueba y escanea o envía por fax los resultados

FIGURA 6-6

Ejemplos de reactivos de pruebas de personalidad

Fuente: Elaine Pulakos, *Selection Assessment Methods*, SHRM Foundation, 2005, p. 9. Reproducido con permiso de la Society for Human Resource Management por medio de Copyright Clearance Center.

No tiene sentido trabajar duro en algo que nadie va a notar.

a) Definitivamente verdadero
b) Hasta cierto punto verdadero
c) Ni verdadero ni falso
d) Hasta cierto punto falso
e) Definitivamente falso

Tiendo a dejar que los demás hablen en las conversaciones.

a) Definitivamente verdadero
b) Hasta cierto punto verdadero
c) Ni verdadero ni falso
d) Hasta cierto punto falso
e) Definitivamente falso

He permanecido en calma en situaciones donde otros se han alterado.

a) Definitivamente verdadero
b) Hasta cierto punto verdadero
c) Ni verdadero ni falso
d) Hasta cierto punto falso
e) Definitivamente falso

a Wonderlic. La empresa los califica y manda el informe el mismo día. El Predictor de éxito en lasventas genera un informe que muestra el rango percentilar en el que se ubica la persona en escalas como "disposición a las ventas" y "cierre de ventas", a la vez que la califica como muy recomendable, recomendable o no recomendable para las ventas. En el sitio www.psychtests.com encontrará ejemplos de pruebas de personalidad. En la figura 6-6 se presentan ejemplos de reactivos de pruebas de personalidad.

Las "cinco grandes" Con frecuencia los psicólogos industriales destacan las "cinco grandes" dimensiones de la personalidad cuando aplican pruebas al personal: extroversión, estabilidad emocional/neurotismo, afabilidad, escrupulosidad y apertura a la experiencia.[43]

> El neurotismo es la tendencia a exhibir un ajuste emocional inadecuado y a experimentar efectos negativos como ansiedad, inseguridad y hostilidad. La extroversión es la tendencia a ser sociable, asertivo y activo, así como a experimentar efectos positivos como energía y entusiasmo. La apertura a la experiencia es la disposición a ser imaginativo, no conforme, poco convencional y autónomo. La afabilidad es la tendencia a ser confiable, complaciente, atento y amable. La escrupulosidad se compone de dos facetas relacionadas: el logro y la fiabilidad.[44]

En un estudio, la extroversión, la escrupulosidad y la apertura a la experiencia resultaron fuertes predictores del liderazgo.[45] En otro estudio sobre las "cinco grandes", la motivación se relacionó negativamente con el neurotismo y positivamente con la escrupulosidad.[46] Los componentes de las "cinco grandes", en particular la extroversión y la apertura a la experiencia, también se correlacionaron con los intereses de carrera y los tipos ocupacionales.[47] Asimismo, "en investigaciones sobre la personalidad, la escrupulosidad ha sido el predictor más consistente y universal del desempeño laboral".[48]

Algunos investigadores definieron el éxito profesional en términos del éxito intrínseco (satisfacción laboral) y el éxito extrínseco (ingresos y estatus ocupacional). La escrupulosidad predijo de manera positiva tanto el éxito profesional intrínseco como el extrínseco. El neurotismo predijo de manera negativa el éxito extrínseco. (La habilidad mental general también predijo de forma positiva el éxito profesional extrínseco.)[49]

Advertencias Las pruebas de personalidad (especialmente las proyectivas) son las más difíciles de evaluar y usar. Es necesario que un experto analice las interpretaciones y las reacciones del individuo, así como que a partir de ello haga inferencias sobre la personalidad. La utilidad de este tipo de pruebas para la selección asume que uno puede encontrar una relación entre un rasgo medible de la personalidad (como la introversión) y el éxito en el trabajo. La medición de las conductas atípicas es un problema en particular. Por ejemplo, las pruebas de personalidad pueden ayudar a predecir si el comportamiento errático de un empleado representará un peligro para la seguridad del centro de trabajo. Sin embargo, también causan problemas legales, por ejemplo, si los candidatos rechazados afirman que los resultados son falsos o que violan la Ley

para Estadounidenses Discapacitados.[50] El Séptimo Tribunal Superior de Apelaciones de Estados Unidos determinó recientemente que la prueba MMPI se considera médica siempre y cuando pueda detectar a los aspirantes con un trastorno psicológico, de modo que su uso previo a un ofrecimiento de empleo viola la ADA.[51]

Eficacia No obstante las dificultades, las pruebas de personalidad sirven para que los patrones mejoren su selección.[52] Por ejemplo, tres investigadores concluyeron lo siguiente: "Los constructos de la personalidad están realmente asociados con el desempeño laboral, mientras algunos rasgos como la escrupulosidad predicen el éxito en los diferentes puestos. Otros rasgos se correlacionan con criterios [desempeño] u ocupaciones específicos. Por ejemplo, la extroversión se correlaciona con el éxito en las ventas y los puestos gerenciales, así como con el desempeño en la capacitación".[53] Las escalas de responsabilidad, socialización y autocontrol del Inventario psicológico California predijeron conductas laborales disfuncionales en encargados de hacer cumplir la ley.[54] La estabilidad emocional, la extroversión y la afabilidad predijeron si un grupo de individuos que trabajaban en el extranjero abandonarían sus puestos antes de tiempo.[55] En otra empresa, la aplicación de pruebas predijo el robo por parte de empleados.[56]

Una reciente revisión de la aplicación de pruebas de personalidad llevó a varias conclusiones. Los patrones las utilizan cada vez. Las evidencias indican que las medidas de personalidad (en particular las cinco grandes) ayudan a predecir el desempeño laboral. Además, los patrones pueden reducir la posibilidad de engaños al responder las pruebas advirtiendo a los aspirantes que esto llegará a limitar las probabilidades de ser contratados.[57]

inventario de intereses
Instrumento para el desarrollo y la selección de personal que compara los intereses de la persona con los que tienen otros individuos en diversas ocupaciones, con el objetivo de determinar la ocupación preferida del aspirante.

Inventarios de intereses Los **inventarios de intereses** comparan las preferencias de un individuo con las de personas con diversas ocupaciones. Así, el sujeto que resuelve el Inventario de intereses Strong-Campbell recibiría un informe en el que se comparan sus intereses con los de individuos que trabajan en áreas como contabilidad, ingeniería o administración.

Dicho tipo de inventarios cuenta con muchas aplicaciones. Un ejemplo es la planeación de carrera, pues es más probable que una persona logre el éxito en puestos que incluyan actividades que le interesan. También pueden ser útiles como herramientas de selección. Evidentemente, si es capaz de elegir a personas cuyos intereses son muy parecidos a los de los empleados exitosos que ocupan los puestos que desea cubrir, es más probable que consiga el éxito anhelado.

Pruebas de rendimiento

Las pruebas de rendimiento miden lo que una persona ha aprendido. La mayoría de las pruebas que resuelve en la escuela son de rendimiento y miden sus "conocimientos del puesto" en áreas como economía, marketing o recursos humanos. Las pruebas de rendimiento también son populares en las empresas. Por ejemplo, la Prueba para maquinistas y operadores de máquinas de Purdue evalúa los conocimientos laborales de maquinistas experimentados con preguntas como: "¿Cuál es el significado de 'tolerancia'?". También hay pruebas para otras ocupaciones. Además de los conocimientos laborales, las pruebas de rendimiento miden habilidades de los candidatos; por ejemplo, una prueba de mecanografía.

MUESTRAS DE TRABAJO Y SIMULACIONES

muestras de trabajo
Tareas laborales reales que sirven como prueba del desempeño de los aspirantes.

Las **muestras de trabajo** consisten en presentar a los candidatos situaciones representativas del puesto en el que desean trabajar, para después evaluar sus respuestas.[58] Los expertos consideran que tales estrategias (al igual que las simulaciones, como los centros de evaluación que se estudian en esta sección) son las mejores. Sin embargo, difieren de la mayoría de las pruebas porque miden el desempeño laboral de manera directa. Por ejemplo, las muestras de trabajo para un cajero incluirían la operación de una caja registradora y el conteo de dinero; para un puesto administrativo, las muestras de trabajo incluirían pruebas de mecanografía y de lectura.[59]

Muestras de trabajo para la selección de empleados

técnica de las muestras de trabajo
Método de pruebas basado en la medición del desempeño real en tareas laborales básicas.

La **técnica de las muestras de trabajo** busca predecir el desempeño laboral cuando se pide a los candidatos que realicen una o más muestras de las tareas básicas del puesto.

Este método cuenta con varias ventajas, porque mide tareas reales del puesto y es más difícil fingir las respuestas. El contenido de la muestra de trabajo (las tareas reales que la persona habrá de desempeñar) tiene menos probabilidades de ser injusto con los miembros de grupos minoritarios que una prueba de personal que pondría énfasis en conceptos y valores de la clase media.[60] Las muestras de trabajo no exploran la personalidad o la mente del aspirante, por lo que es poco probable que se consideren invasoras de la privacidad. Si se diseñan adecuadamente, las pruebas de muestras de trabajo también exponen mejor validez que otras pruebas diseñadas para predecir el desempeño.

Procedimiento básico El procedimiento básico consiste en seleccionar una muestra de varias tareas que sean cruciales para efectuar el trabajo y después pedir a los aspirantes que las lleven a cabo.[61] Un observador supervisa el desempeño en cada tarea y señala en una lista qué tan adecuado es su desempeño. Por ejemplo, para elaborar una prueba de muestras de trabajo para un mecánico de mantenimiento, los expertos primero enumeraron todas las tareas posibles del puesto (como "instalar poleas y bandas", así como "instalar y alinear un motor"). Las cuatro tareas más importantes fueron la instalación de poleas y bandas, desarmar e instalar una caja de velocidades, instalar y alinear un motor e insertar un buje sobre una rueda dentada.

Después separaron esas cuatro tareas en los pasos necesarios para realizarlas. Desde luego, los mecánicos podían desempeñar cada paso de una forma ligeramente diferente. Puesto que algunos métodos son mejores que otros, los expertos asignaban un peso diferente a cada uno.

La figura 6-7 muestra uno de los pasos para instalar poleas y bandas: "Comprueba la llave antes de instalar". Como muestra la figura, algunos métodos posibles son comprobar si la llave entra en **1.** el eje, **2.** la polea o **3.** ninguno de los dos. A la derecha de la figura aparece el peso (las calificaciones) del valor de cada método. El aspirante efectúa la tarea y el observador registra el método utilizado.

Centros de evaluación de administradores

Para seleccionar gerentes que puedan ser ascendidos a otros cargos, The Cheesecake Factory creó un Centro de Evaluación y Desarrollo Profesional en sus oficinas de California. Los candidatos pasan dos días realizando ejercicios y simulaciones, así como aprendiendo en un salón de clases para ver si poseen las habilidades para ocupar puestos gerenciales clave.[62] Un **centro de evaluación de administradores** (Management Assessment Center es una simulación de dos o tres días en la que de 10 a 12 candidatos desarrollan tareas administrativas realistas (como hacer presentaciones) bajo la observación de expertos que evalúan el potencial de liderazgo de cada candidato. El centro mismo puede ser una simple sala de juntas, pero a menudo es una sala especial, con un espejo de una vista que facilita la observación. Algunos ejercicios de simulación típicos son:

centro de evaluación de administradores (Management Assessment Center)
Situación simulada en la que se pide a los candidatos a puestos administrativos que tomen decisiones sobre situaciones hipotéticas y después se califica su desempeño. Por lo general, incluye pruebas y juegos administrativos.

- ***La charola de pendientes.*** Estos ejercicios enfrentan al candidato con informes, memorandos, notas de llamadas recibidas, cartas y otros materiales que se acumulan en la charola de pendientes, real o computarizada, en el puesto simulado que habrá de ocupar. El candidato debe hacer lo apropiado con cada material. Luego, evaluadores capacitados revisarán sus actividades.
- ***La discusión de grupo sin líder.*** Los capacitadores plantean una pregunta a un grupo sin líder y piden a los miembros que lleguen a una decisión grupal. Luego evalúan las habilidades interpersonales de cada miembro, su aceptación en el grupo, su capacidad de liderazgo y su influencia individual.

FIGURA 6-7

Ejemplo de una pregunta de muestra de trabajo

Comprueba la llave antes de instalar, en:

___eje	calificación 3
___polea	calificación 3
___ninguno de los dos	calificación 1

Nota: Este es uno de los pasos para instalar poleas y bandas.

- ***Los juegos de administración.*** Los participantes resuelven problemas realistas como miembros de empresas simuladas que compiten en el mercado. Tienen que decidir, por ejemplo, la forma de hacer publicidad y de fabricar, así como las cantidades que se llevarán en los inventarios.
- ***Las presentaciones individuales.*** Los capacitadores evalúan las habilidades de comunicación del participante, así como su capacidad de persuasión, al pedirle que haga una presentación oral de un tema asignado.
- ***Las pruebas objetivas.*** Por lo general, un centro cuenta con pruebas de personalidad, de habilidad mental, de intereses y de rendimiento.
- ***La entrevista.*** La mayoría de los centros requieren una entrevista entre cuando menos un capacitador y cada participante, con la finalidad de evaluar sus intereses, su desempeño anterior y su motivación.

Las recomendaciones del supervisor generalmente tienen un gran peso en la elección de los participantes del centro. Los gerentes de línea actúan como evaluadores y, por lo general, califican a los aspirantes por medio de un proceso consensuado.[63]

Efectividad La mayoría de los expertos considera que los centros de evaluación son efectivos para seleccionar y ascender a candidatos administrativos; la pregunta es: ¿vale la pena el costo adicional que representan? Los centros son costosos, necesitan de mucho más tiempo que las pruebas convencionales de papel y lápiz, requieren que los gerentes actúen como evaluadores y a menudo se necesitan psicólogos para la evaluación. Un estudio reciente de 40 candidatos a policías concluyó que vale la pena el costo adicional de tales centros: "El desempeño de los centros de evaluación contribuye de manera única e importante a la predicción del éxito futuro del trabajo policial, lo que justifica el uso de este método". En dicho estudio, las evaluaciones que hicieron otros policías de los candidatos durante las pruebas demostraron ser especialmente útiles.[64]

Pruebas situacionales basadas en videos

prueba situacional
Prueba en la que se pide a los candidatos que respondan ante situaciones representativas del puesto.

simulación basada en videos
Prueba situacional en la que los candidatos responden a simulaciones presentadas en video de situaciones de trabajo realistas.

En las **pruebas situacionales** se pide a los participantes que respondan ante situaciones representativas del puesto. Ejemplos de pruebas situacionales son las muestras de trabajo (que ya se estudiaron) y algunas tareas de los centros de evaluación, al igual que las pruebas basadas en videos (que se describen a continuación) y las entrevistas situacionales del capítulo 7.[65]

La **simulación basada en videos** típica presenta al candidato varias escenas de video en línea o en una computadora personal, cada una seguida por una pregunta de opción múltiple. La escena podría describir a un empleado manejando la situación en el trabajo. En un momento crítico, la escena termina y en el video se le pide al candidato que elija entre varias líneas de acción. Por ejemplo:

(*Un gerente está molesto por la situación del departamento y lo expresa a uno de los empleados de dicho departamento.*)

Gerente: Bueno, me da gusto que usted esté aquí.

Empleado: Oh, ¿por qué?

Gerente: Mire este lugar, ¡por eso! Falto un día y regreso para encontrar que el departamento es un desorden. Usted debería saberlo mejor.

Empleado: Pero no me quedé a trabajar tarde ayer en la noche.

Gerente: Tal vez no. Pero muchas otras veces usted ha dejado este departamento hecho un desastre.

(La escena se detiene aquí).

Si fuera el empleado, ¿qué haría?

a) Hacerles saber a los empleados responsables del desorden que usted recibió el regaño.
b) Ordenar el departamento y tratar de razonar con el gerente más tarde.
c) Sugerirle al gerente que hable con los empleados responsables del desorden.
d) Informar al jefe del gerente.[66]

Los resultados sugieren que las pruebas situacionales basadas en videos pueden ser útiles para seleccionar empleados.[67]

El enfoque de la capacitación y la evaluación de un empleo en miniatura

capacitación y evaluación de un empleo en miniatura Capacitar a los candidatos para que realicen varias de las tareas del puesto, y después medir su desempeño, antes de contratarlos.

La **capacitación y la evaluación de un empleo en miniatura** implican capacitar a los candidatos para que realicen varias tareas del puesto y medir su desempeño antes de contratarlos. El enfoque supone que una persona que demuestra que puede aprender y realizar las tareas será capaz de desempeñar el trabajo de manera óptima.

Ejemplo de Honda Cuando Honda decidió construir una nueva planta en Alabama, necesitaba contratar miles de nuevos empleados en un área en que pocas personas trabajan en la manufactura. Honda empezó publicando anuncios de empleo. Uno de ellos buscaba aspirantes para un programa de capacitación gratuito que Honda ofrecía como prerrequisito para cubrir los puestos de la nueva planta. Los aspirantes tenían que contar por lo menos con un diploma de preparatoria o un examen de desarrollo educacional general (GED, por las siglas de General Educational Development), haber trabajado durante los últimos dos años sin suspensiones inexplicables y residir en Alabama. En poco tiempo, 18,000 personas solicitaron su participación.

Honda y la agencia de empleo estatal de Alabama revisaron primero las solicitudes y eliminaron a quienes carecían de los estudios o la experiencia, luego dieron preferencia a los solicitantes que vivían cerca de la planta. Alrededor de 340 aspirantes recibieron una capacitación especial durante seis semanas (dos tardes a la semana) en una nueva fábrica que estaba ubicada aproximadamente a 24 kilómetros de la planta. La capacitación incluía enseñanza en un salón de clases, la observación de videos de los empleados de Honda en acción y la práctica real de tareas específicas. Algunos candidatos que vieron los videos abandonaron la capacitación cuando observaron el lugar de trabajo.

Las sesiones de capacitación permitieron que evaluadores especiales de la agencia del estado de Alabama examinaran detenidamente y calificaran el trabajo de los aspirantes. Después invitaron a las plantas a quienes aprobaron el curso para que solicitaran los puestos. Los equipos de Honda, que consistían de empleados de RH y de otros departamentos, hicieron la selección final. Ellos entrevistaron a los candidatos, revisaron su historial de capacitación y decidieron a cuáles se habría de contratar. Los nuevos empleados fueron sometidos a un examen de drogas, pero no se pidieron otras pruebas de papel y lápiz ni credenciales. Los nuevos empleados recibieron una inducción de tres días y los gerentes asesores de cada departamento coordinan su capacitación cotidiana.[68]

Empresas como Honda capacitan a los aspirantes, luego les piden que realicen varias tareas de los puestos y después los evalúan antes de contratarlos.

Ventajas y desventajas El enfoque de la capacitación de un empleo en miniatura evalúa a los aspirantes con muestras reales de trabajo, por lo que incluye contenidos relevantes y es inherentemente válido. El gran problema son los costos de la instrucción y la capacitación individuales.

El apartado "Cuando usted trabaja por su cuenta" muestra cómo un gerente, que trabaja solo en una empresa grande, puede aplicar estos conceptos y tales herramientas de evaluación.

Presentaciones realistas de los puestos

En ocasiones, una dosis de realismo es la mejor herramienta de selección. Por ejemplo, Wal-Mart descubrió que los empleados que renunciaban durante los primeros 90 días lo hacían por

Cuando Usted Trabaja por su Cuenta

RH para gerentes de línea y empresarios

La aplicación de pruebas y la selección de empleados

El gerente

Una de las ironías de ser gerente, incluso en la empresa más grande, es que cuando llega el momento de seleccionar empleados, a menudo uno se encuentra solo. Algunos departamentos de recursos humanos de compañías grandes trabajan con el gerente contratante para establecer y aplicar herramientas de selección. Sin embargo, en muchas de estas organizaciones el departamento de recursos humanos no hace más que algunas actividades de preselección (por ejemplo, aplicar pruebas de mecanografía a los aspirantes administrativos), verificaciones de antecedentes, así como exámenes médicos y de consumo de drogas.

¿Qué haría si, por ejemplo, es el gerente de marketing y desea seleccionar algunos de sus candidatos de manera más formal? Puede diseñar su propia batería de pruebas, pero hágalo con precaución. La compra y el uso posterior de paquetes de pruebas de inteligencia o de pruebas psicológicas, incluso de pruebas de habilidades mecánicas pueden ser problemáticos. Lo anterior violaría políticas de la empresa, suscitar dudas sobre su validez e incluso exponer al patrón a una responsabilidad legal por la igualdad de oportunidades en el empleo.

Un mejor método consiste en diseñar y utilizar herramientas de selección, cuya validez sea evidente. La prueba de muestras de trabajo es un ejemplo. No es irracional que el gerente de marketing pida al aspirante a un puesto de publicidad que dedique una hora a diseñar un anuncio o que le solicite a un aspirante a un puesto de investigador de mercados que dedique media hora a diseñar un programa de investigación para un producto hipotético.

Sin embargo, incluso con pruebas relativamente baratas como éstas, el gerente contratante debe seguir los lineamientos que analizamos. En específico, debe proteger la privacidad de los participantes, tomar medidas para asegurarse de que se protejan los derechos de la persona y demostrar que las pruebas que diseñó constituyen en realidad una muestra válida del puesto.

El propietario de un pequeño negocio

En el caso de un pequeño negocio, uno o dos errores de contratación pueden causar estragos. Por lo tanto, se aconseja usar un programa formal de pruebas.

Algunas son tan fáciles de usar que resultan especialmente buenas para las pequeñas empresas. Una es la *Prueba de personal de Wonderlic*, que mide la habilidad mental general, y utiliza preguntas similares a las de la prueba SAT y se necesitan menos de 15 minutos para aplicar el cuadernillo de cuatro páginas. El evaluador lee las instrucciones y luego toma el tiempo que tarda el candidato en resolver los 50 problemas en las dos hojas. El evaluador califica la prueba sumando el número de respuestas correctas. Al comparar la calificación de la persona con las calificaciones mínimas recomendadas para diversas ocupaciones, se sabe si el aspirante logró la calificación mínima aceptable para el tipo de puesto en cuestión. El *Índice predictivo* es otro ejemplo. Mide en dos páginas rasgos de personalidad, motivos y conductas relacionados con el trabajo (en especial el dominio, la extroversión, la paciencia y la evitación de las culpas). La calificación es un proceso sencillo gracias a que incluye una plantilla. El programa del Índice predictivo incluye 15 patrones estándar de personalidad. Por ejemplo, contiene el patrón de "interés social", para una persona que es altruista, amable, persuasiva, paciente y sencilla. Un individuo así sería bueno para trabajar con gente y un buen entrevistador de personal.

Los programas computarizados de pruebas son especialmente útiles para los pequeños empresarios. Por ejemplo, muchos patrones utilizan pruebas informales de mecanografía para contratar auxiliares de oficina. Un mejor método consiste en utilizar un programa como la Batería de evaluación administrativa de Minnesota, publicada por Assessment Systems Corporation. La batería opera en una computadora personal e incluye pruebas de mecanografía, de corrección de textos, de archivo, de vocabulario de negocios, de matemáticas para negocios y una de conocimientos administrativos.

TABLA 6-2 Evaluación de métodos de prueba en cuatro criterios básicos

Método de prueba	Validez	Impacto negativo	Costos (de elaboración/de aplicación)	Reacciones de los candidatos
Pruebas de habilidades cognitivas	Alta	Alto (para las minorías)	Bajos/bajos	Hasta cierto punto favorables
Prueba de conocimientos del puesto	Alta	Alto (para las minorías)	Bajos/bajos	Más favorables
Pruebas de personalidad	De baja a moderada	Bajo	Bajos/bajos	Menos favorables
Inventarios de datos biográficos	Moderada	De bajo a alto para diferentes tipos	Altos/bajos	Menos favorables
Pruebas de integridad	De moderada a alta	Bajo	Bajos/bajos	Menos favorables
Entrevistas estructuradas	Alta	Bajo	Altos/altos	Más favorables
Pruebas del estado físico	De moderada a alta	Alto (para las mujeres y los trabajadores mayores)	Altos/altos	Más favorables
Pruebas situacionales de juicio	Moderada	Moderado (para las minorías)	Altos/bajos	Más favorables
Muestras de trabajo	Alta	Bajo	Altos/altos	Más favorables
Centros de evaluación	De moderada a alta	De bajo a moderado, dependiendo del ejercicio	Altos/altos	Más favorables
Pruebas de habilidad física	De moderada a alta	Alto (para las mujeres y los trabajadores mayores)	Altos/altos	Más favorables

Nota: Se encontró poca evidencia de investigación sobre las reacciones de los aspirantes ante las pruebas situacionales de juicio y las de habilidad física. Sin embargo, ya que estas pruebas son muy relevantes para el puesto, es muy probable que las reacciones de los aspirantes sean favorables.

Fuente: Elaine Pulakos, *Selection Assessment Methods*, SHRM Foundation, 2005, p. 17. Reproducido con permiso de la Society for Human Resource Management por medio de Copyright Clearance Center.

conflictos en sus horarios o porque preferían trabajar en otra zona geográfica. Entonces, la organización empezó a explicar de manera clara y hacer preguntas acerca de los horarios de trabajo y las preferencias laborales.[69] Incluso, un estudio demostró que algunos aspirantes aceptaban empleos con la intención de renunciar, hecho que una entrevista más realista podría haber evidenciado.[70]

Resumen

En la tabla 6-2 se resumen la validez, el costo y el posible impacto negativo de métodos populares de evaluación.

6 Explicar los puntos clave que se deben tomar en cuenta al hacer verificaciones de antecedentes.

VERIFICACIÓN DE LOS ANTECEDENTES Y OTROS MÉTODOS DE SELECCIÓN

Por lo general, la aplicación de pruebas es sólo una parte del proceso de selección de un patrón. Otras herramientas son la verificación de antecedentes y referencias, los servicios de información antes de la contratación, las pruebas de honestidad, la grafología y los exámenes de abuso de sustancias.

Verificación de antecedentes y referencias

La mayoría de los patrones trata de verificar la información de los antecedentes y las referencias de los aspirantes a un empleo. En una encuesta de aproximadamente 700 gerentes de recursos humanos, el 87% afirmó que realiza verificaciones de referencias, el 69% verifica los antecedentes

de empleo, el 61% revisa los antecedentes penales de los empleados, el 56% corrobora su historial como conductor de vehículos y el 35% a veces o siempre verifica el historial de crédito.[71] Algunos de los datos que se comprueban son la situación legal para el empleo (en cumplimiento con las leyes de inmigración), las fechas de antiguos empleos, el servicio militar (incluyendo el nivel de desempeño), la preparación académica, la identificación (como la fecha de nacimiento y la dirección para confirmar la identidad), los antecedentes penales en el condado (residencia actual y anterior), historiales de tránsito y crediticio, licencias, número del seguro social y las referencias.[72]

La profundidad de la investigación depende del puesto que se desea cubrir. Por ejemplo, la verificación del historial crediticio y de la preparación académica sería más importante al contratar un contador que un jardinero. En cualquier caso, es aconsejable revisar periódicamente, digamos, el historial de crédito de empleados (como los cajeros) que tienen fácil acceso a los valores de la empresa, así como el historial de tránsito del personal que de modo habitual utiliza automóviles de la empresa.

Objetivos Hay dos principales razones para efectuar verificaciones de antecedentes y referencias antes de la contratación: para investigar la información proporcionada por el aspirante y para descubrir información perjudicial, como antecedentes penales y licencias de conducir suspendidas.[73] No es poco común que la gente mienta en su solicitud de empleo. Por ejemplo, el director de seguridad de BellSouth estima que de 15 a 20% de los aspirantes guardan un secreto oscuro. Asegura que "es común encontrar a alguien que solicita el empleo y se ve bien, pero luego uno hace un poco de investigación y empieza a hallar todo tipo de historias delictivas".[74]

Incluso empresas relativamente sofisticadas son víctimas de empleados delincuentes, en parte debido a que no llevan a cabo la verificación adecuada de los antecedentes y las referencias. En Chicago, una importante compañía farmacéutica descubrió que contrató a los miembros de una banda para la entrega de correspondencia y reparación de computadoras. Los delincuentes habían robado casi un millón de dólares al año en partes de computadoras y habían utilizado el departamento de correspondencia para enviarlas a una tienda de computadoras cercana que era de su propiedad.[75] Una verificación detallada de los antecedentes podría haber evitado las pérdidas.

Tipos de verificaciones de antecedentes La mayoría de los patrones trata al menos de verificar por teléfono el puesto actual (o el anterior) y el salario de un aspirante con su actual (o anterior) patrón (asumiendo que esto fue aclarado con el candidato). Otros llaman a los supervisores actuales o anteriores para tratar de descubrir más información sobre su motivación, sus habilidades técnicas y su capacidad para trabajar con otras personas (aunque muchos patrones tienen políticas que prohíben dar este tipo de información). Algunos patrones consiguen informes de antecedentes con firmas que califican el crédito comercial, que proporcionan información sobre la situación de crédito, las deudas, la reputación, el carácter y el estilo de vida. Hay miles de bases de datos y fuentes para hallar información de antecedentes, incluyendo registros de delincuentes sexuales, historiales de indemnizaciones a trabajadores y registros de asistencia a la enfermería, así como fuentes de historiales de delincuencia, empleo y preparación académica.[76] Algunas organizaciones piden referencias por escrito. La figura 6-8 muestra una forma que se utiliza para referencias telefónicas.

Cada vez más patrones están verificando las redes sociales y los sitios de Internet publicados por sus candidatos. Una empresa recurrió a Facebook.com y descubrió que los intereses de uno de sus principales candidatos eran fumar mariguana y disparar a las personas. Probablemente el estudiante bromeaba, pero no le ofrecieron el empleo.[77]

Eficiencia La verificación de antecedentes es una forma directa y poco costosa de investigar información acerca del aspirante, como los nombres del puesto actual y los puestos anteriores, el rango del salario actual, las fechas de empleo y el historial escolar. Sin embargo, siendo realistas, los gerentes no consideran que las cartas de recomendación sean muy útiles. En un antiguo estudio, sólo el 12% contestó que las cartas de referencia eran "muy valiosas", el 43% las juzgó "hasta cierto punto valiosas" y el 30% respondió que tenían "poco valor" o "ningún valor" (6%). Al preguntarles si preferían las recomendaciones por escrito o por teléfono, el 72% eligió las referencias telefónicas porque permiten una evaluación más abierta y un intercambio más personal. De hecho, las cartas de recomendación obtuvieron el último lugar (séptimo de

FIGURA 6-8

Formulario para verificación de referencias

Fuente: Society for Human Resource Management, © 2004. Reproducido con permiso de la Society for Human Resource Management en el formato de libro de texto, por medio de Copyright Clearance Center.

(Verifique que el aspirante haya dado su permiso antes de realizar la verificación de referencias).

Nombre del candidato _____

Nombre de la referencia _____

Nombre de la empresa _____

Fechas de empleo
De: _____ A: _____

Puesto(s) que ocupaba _____

Historia salarial _____

Razones por las que dejó el trabajo _____

Explique las razones de su llamada y verifique la información anterior con el supervisor (incluyendo las razones por las que dejó el trabajo)

_____

1. Por favor, describa el tipo de trabajo del que era responsable el candidato.

_____

2. ¿Cómo describiría las relaciones del aspirante con sus compañeros de trabajo, subordinados (si aplica) y superiores?

_____

3. ¿El candidato tenía una actitud positiva o negativa hacia el trabajo? Por favor, explique.

_____

4. ¿Cómo describiría la cantidad y calidad de los resultados generados por el antiguo empleado?

_____

5. ¿Cuáles eran sus fortalezas en el puesto?

_____

6. ¿Cuáles eran sus debilidades en el puesto?

_____

7. ¿Cuál es su evaluación general del candidato?

_____

8. ¿Lo recomendaría para este puesto? ¿Por qué?

_____

9. ¿Considera que esta persona es elegible para una recontratación? ¿Por qué?

_____

¿Otros comentarios?

_____

siete) como herramientas de selección. Del primero al último lugar, las herramientas fueron la entrevista, el formulario de solicitud de empleo, el historial académico, las recomendaciones orales, las pruebas de aptitudes y de rendimiento, las pruebas psicológicas y las cartas de recomendación.[78]

Una encuesta encontró que sólo el 11% de los participantes respondió que la información que obtienen sobre la conducta violenta o "bizarra" de un candidato es adecuada. El 54% de los participantes contestó que obtiene información inadecuada en esta área. De 11 tipos de información recabada en las verificaciones de antecedentes, la mayoría de los participantes consideró que sólo de tres recibían datos adecuados: fechas de empleo (96%), posibilidad de ser recontratados (65%) y calificaciones laborales (56%). Respecto a la historia salarial, las razones para abandonar un empleo previo, los hábitos de trabajo, los rasgos de personalidad, las habilidades para las relaciones humanas, las habilidades o los conocimientos especiales y la viabilidad de ser contratado, "menos de la mitad de los gerentes de RH que respondieron consideraron que eran capaces de obtener información adecuada".[79]

No es un secreto el porqué las verificaciones de antecedentes a menudo producen información inútil: los aspectos legales influyen mucho. Los patrones que proporcionan recomendaciones por lo general no pueden ser demandados con éxito por difamación, a menos que el empleado pueda demostrar "malicia", es decir, mala voluntad, imprudencia culposa o negligencia ante sus derechos.[80] Sin embargo, los gerentes y las empresas que proporcionan las referencias evidentemente no quieren arriesgarse. Además, un Tribunal de Apelaciones de Estados Unidos decretó que las referencias negativas pueden convertirse en acciones adversas para el empleo cuando constituyen una venganza ante un trabajador que presentó una denuncia ante la EEOC.[81]

Aspectos legales: difamación Las leyes federales que afectan las referencias son la Ley de la Privacidad de 1974 (que sólo se aplica a trabajadores federales), la Ley de Informes Justos de Crédito (Fair Credit Reporting Act) de 1970, la Ley de Derechos Familiares de Educación y Privacidad (Family Education Rights and Privacy Act) de 1974 (y la enmienda Buckley del mismo año), así como la Ley de Libertad de Información (Freedom of Information Act) de 1966. Dichas leyes otorgan a los individuos y a los estudiantes (la enmienda Buckley) el derecho de conocer la naturaleza y el contenido de la información en sus archivos de crédito y en agencias gubernamentales, además de revisar los registros que les pertenecen sobre cualquier negocio privado que establezca un contrato con una agencia federal. Por lo tanto, es muy posible que a la persona que usted está describiendo le muestren sus comentarios.

El derecho común (en particular el agravio de difamación) se aplica a cualquier información que usted proporcione. Una comunicación es difamatoria si es falsa y tiende a dañar la reputación de otro individuo al disminuir a la persona en la estima de la comunidad o al evitar que otros individuos se asocien o hagan tratos con ella. El aspirante rechazado cuenta con varias soluciones legales, como demandar a la fuente de referencia por difamación.[82] En un caso, una corte otorgó una indemnización de 56,000 dólares a un hombre después de ser rechazado para un empleo, entre otras cosas, porque su antiguo patrón lo llamó "peculiar". En otro, un patrón despidió a cuatro empleados por "insubordinación grave", debido a que habían desobedecido la solicitud de un supervisor de revisar todas sus cuentas de gastos supuestamente falsificadas. El jurado determinó que las cuentas de gastos eran honestas. Luego, los empleados argumentaron que, aunque su patrón no hizo público el asunto de la cuenta de gastos, debía haber sabido que los empleados habrían de admitir la razón de su despido ante sus futuros patrones. El Tribunal estuvo de acuerdo y les otorgó indemnizaciones por más de un millón de dólares. En otro caso, un gerente que aseguró haber sido acusado de manera injusta de robo por su antiguo patrón ganó 1.25 millones de dólares en un juicio por difamación.[83]

Como si esto no fuera suficiente, hay empresas que, por una pequeña cuota, le llaman al actual patrón en nombre de empleados que creen estar recibiendo malas referencias de antiguos empleadores. Un supervisor dejó su trabajo en una firma de telecomunicaciones de California y pensó que su antiguo patrón hablaría mal de él. Entonces contrató a BadReferences.com para que investigara; esta compañía (que utiliza reporteros judiciales capacitados para sus investigaciones) descubrió que un supervisor de la compañía sugirió que el empleado era "demasiado obsesivo... y que no se sentía cómodo al tomar riesgos o grandes decisiones". El empleado demandó a su antiguo patrón, exigiendo que dejara de difamarlo, además de una indemnización de 45,000 dólares.[84]

Aspectos legales: privacidad En cualquier caso, la verdad no siempre es una defensa. Algunos estados reconocen la aplicación del derecho consuetudinario a la invasión de la privacidad. Los empleados pueden demandar a los patrones por revelar a un gran número de personas hechos verdaderos, pero vergonzosos acerca de ellos. En los juicios de invasión de la privacidad la verdad no es una defensa.

Un caso involucró a un supervisor en una discusión a gritos con un empleado. El supervisor exclamó que la esposa del empleado había tenido relaciones sexuales con ciertas personas. El empleado y su esposa demandaron al patrón por invadir su privacidad. El jurado encontró al patrón culpable de invadir la privacidad de la pareja y otorgó indemnizaciones por daños a ambos, así como otras indemnizaciones porque la pareja denunció que la conducta del supervisor había sido una provocación intencional de presión emocional.[85]

Renuencia del supervisor Además, siendo realistas, muchos supervisores no desean afectar las posibilidades de que un antiguo empleado encuentre un trabajo; quizás otros prefieran dar buenas recomendaciones de un trabajador incompetente para deshacerse de él. Por lo tanto, aun cuando verifique las referencias por teléfono, debe tener cuidado de plantear las preguntas correctas. También debe tratar de juzgar si las respuestas de la referencia eran evasivas y por qué.

Lineamientos para el patrón El resultado es que la mayoría de los patrones son muy restrictivos respecto a cuáles de sus empleados pueden dar referencias y lo que pueden decir. Por lo general, los patrones deben asegurarse de que sólo los gerentes autorizados proporcionen información. Otros lineamientos sugeridos para las referencias son: "No dé información de manera voluntaria", "evite afirmaciones vagas" y "no responda preguntas capciosas tales como '¿recontrataría usted a esta persona?'". En la práctica, muchas organizaciones cuentan con la política de no proporcionar información acerca de antiguos empleados, con excepción de las fechas de empleo, el último salario y el puesto ocupado.[86]

Sin embargo, observe que el hecho de *no* declarar información relevante también puede ser peligroso. En un caso de Florida, un empleado fue despedido por llevar supuestamente una pistola al trabajo. Después de que su patrón siguiente lo despidió (por ausentismo), regresó a la segunda compañía y le disparó a un supervisor, al director de recursos humanos y a otras tres personas antes de suicidarse. Las partes afectadas y los parientes de los empleados asesinados demandaron al primer patrón, porque le había dado al empleado una carta de recomendación positiva. En la carta se leía que su despido no estaba relacionado con el desempeño laboral, supuestamente porque el primer patrón no quería hacer enojar al empleado por sus amenazas con la pistola.

Lograr que las verificaciones de antecedentes sean más útiles Entonces, ¿qué debe hacer el posible patrón? ¿Hay alguna forma de obtener mejor información? Sí.

- Primero, en el formulario de solicitud de empleo incluya una declaración que autoriza explícitamente una verificación de los antecedentes, que los aspirantes deben firmar. Por ejemplo:

  > Por medio de la presente certifico que los hechos establecidos en esta solicitud de empleo son verdaderos y completos, a mi mejor entender y saber. Comprendo que las declaraciones falsas o las malas interpretaciones de la información en esta solicitud, así como la omisión de cualquier información que se haya buscado, puede ser causa de despido (si me contratan) o provocar que no se me haga un ofrecimiento o se retire uno ya hecho. También autorizo la investigación de mi historial crediticio, de empleo y de tránsito y, una vez que se me haga un ofrecimiento o durante el empleo, mis antecedentes de indemnizaciones laborales, si así se requiere.

- Segundo, puesto que al parecer las referencias telefónicas producen evaluaciones más francas, tal vez sea mejor utilizar este método. Lo adecuado en tal caso es el uso de un formulario (figura 6-8) y recordar que probablemente pueda obtener información más precisa acerca de las fechas de empleo, las posibilidades de una recontratación y las calificaciones para el puesto, que otro tipo de antecedentes (como las razones por las que abandonó un trabajo anterior).[87]

- Tercero, la persistencia y la sensibilidad ante alertas potenciales mejora los resultados. Por ejemplo, si el antiguo patrón titubea o medita demasiado sus respuestas cuando le pregunta "¿lo volvería a contratar?", no continúe con la siguiente pregunta; trate de descubrir qué hizo el aspirante para que su antiguo patrón titubeara.
- Cuarto, use las referencias ofrecidas por el aspirante como fuente de otras referencias. Usted podría preguntar a cada una de las referencias del aspirante: "¿me daría, por favor, el nombre de otra persona que esté familiarizada con el desempeño del aspirante?". De esa manera, tal vez obtenga información de referencias que sean más objetivas, ya que no fueron mencionadas en forma directa por el aspirante.
- Quinto, trate de plantear preguntas abiertas, como "¿cuánta estructura necesita el aspirante en su trabajo?", para lograr que las referencias hablen más acerca del candidato.[88]

Uso de servicios de información previos al empleo

Varias empresas, como Hirecheck, ofrecen servicios de selección de empleo (vea www.hirecheck.com). Organizaciones como ésta utilizan bases de datos para acumular información de temas como la remuneración y el historial crediticio de trabajadores, al igual que sus antecedentes penales y el historial como conductor. Por ejemplo, una compañía del sur de Florida anuncia que por menos de 50 dólares realiza un informe sobre los antecedentes penales, el historial de tránsito y, una vez que la persona es contratada, un historial sobre las demandas de indemnizaciones, así como la confirmación de la identidad, el nombre y el número de seguro social.

Hay dos razones para ser cautelosos cuando se investigan a fondo los antecedentes penales, así como el historial de crédito y de indemnizaciones de un aspirante.[89] En primer lugar (como se estudió en el capítulo 2), las leyes de igualdad en el empleo desaniman o prohíben el uso de este tipo de información para seleccionar empleados. Por ejemplo, la ADA prohíbe que los patrones indaguen la existencia, la naturaleza o gravedad de una discapacidad antes de la contratación. Por lo tanto, generalmente es ilícito preguntar a un candidato acerca de sus demandas de indemnizaciones antes de ofrecerle el empleo. De igual manera, el hecho de hacer preguntas sobre los antecedentes penales puede ser discriminatorio.

En segundo lugar, hay varias leyes federales y estatales que determinan la forma en que los patrones deben adquirir y utilizar la información antecedente de los candidatos y de los empleados. A nivel federal, la Ley de Informes Justos de Crédito es la principal directriz. Además, algunos estados imponen sus requisitos. El cumplimiento de dichas leyes implica en esencia cuatro pasos:

Paso 1: Revelación y autorización Antes de solicitar informes de consumo o de reportes de investigación a una agencia de informes del consumidor, el patrón debe comunicar al candidato o al empleado que se solicitará un informe y que él puede recibir una copia.

Paso 2: Certificación El patrón tiene que certificar a la agencia que cumplirá con los requisitos legales federales y estatales. (La agencia de informes por lo general proporciona al patrón una forma para satisfacer este requisito.) El patrón certifica, entre otras cosas, que informó lo descrito en el paso 1 y que obtuvo un consentimiento por escrito del empleado o aspirante.

Paso 3: Entrega de copias de los informes Según las leyes federales, el patrón debe proporcionar copias del informe al aspirante o empleado si se contempla una acción adversa (como el retiro de un ofrecimiento de empleo). De acuerdo con las leyes de California, los aspirantes o empleados deben tener la opción de solicitar una copia del informe, sin importar la acción que se tome.

Paso 4: Notificación después de una acción adversa Una vez que el patrón entrega al empleado o aspirante copias de los informes de consumo y de investigación, además de que ha pasado un "periodo razonable", el patrón puede tomar una acción adversa (como retirar un ofrecimiento, despedir al empleado o no ascender al aspirante o empleado). Si el patrón anticipa que tomará una acción adversa, el empleado o el aspirante debe recibir una notificación de ello. Tal notificación contiene información como el nombre, la dirección y el número telefónico de la agencia de informes del

TABLA 6-3 Recopilación de información antecedente

Algunas sugerencias para reunir información antecedente son las siguientes:

1. Revise todas las leyes estatales aplicables.
2. Revise el impacto de las leyes federales de igualdad en el empleo.
3. Recuerde la Ley Federal de Informes Justos de Crédito.
4. No obtenga información que no va a utilizar.
5. Recuerde que la información sobre los antecedentes penales es fuente de suspicacias.
6. Evite las políticas generales (como "no contratamos a nadie con antecedentes de quejas de indemnización laboral").
7. Use información específica relacionada con el trabajo.
8. Mantenga la información confidencial y actualizada.
9. Nunca autorice una investigación que no sea razonable.
10. Asegúrese de obtener siempre, por lo menos, dos identificaciones del aspirante.
11. Siempre pida a los aspirantes que llenen un formulario de solicitud de empleo.
12. Compare la solicitud de empleo con el currículum (la gente tiende a ser más imaginativa en su currículo que en los formularios de solicitud de empleo, donde deben respaldar la información).
13. Especialmente en el caso de candidatos ejecutivos, verifique antecedentes como la participación en juicios legales y artículos acerca del candidato en diarios locales o nacionales.
14. Separe las tareas de *a*) contratación y *b*) verificación de los antecedentes (es probable que un reclutador o un supervisor ansiosos de contratar a alguien tomen atajos al investigar los antecedentes del candidato).

Fuente: Adaptado de Jeffrey M. Hahn, "Pre-Employment Services: Employers Beware?", *Employee Relations Law Journal*, 17, Núm. 1 (verano de 1991), pp. 45-69, y Shari Caudron, "Who Are Really Hiring?", *Workforce*, 81, Núm. 12 (noviembre de 2002), pp. 28-32.

consumidor, así como la declaración de que el empleado o aspirante pueden disputar (con la agencia de informes del consumidor) qué tan exacto o completo es el informe.

El empleado o el aspirante pueden recurrir a varios remedios según las leyes pertinentes. Por ejemplo, si el patrón no proporciona las notificaciones requeridas ni obtiene los consentimientos necesarios, el empleado o aspirante pueden demandarlo por daños en un tribunal federal o estatal.[90]

En la tabla 6-3 se resumen algunas sugerencias para los patrones respecto a la recopilación de información antecedente. Algunas agencias que ofrecen servicios de verificación de antecedentes de empleados son Kroll Background Screenings Group (www.Krollworldwide.com), Choicepoint (www.choicepoint.com) y First Advantage (www.FADV.com).[91]

El polígrafo y las pruebas de honestidad

Ciertas compañías aún usan el polígrafo (o detector de mentiras) para hacer pruebas de honestidad, aunque las leyes actuales lo castigan severamente. El polígrafo es un aparato que mide cambios fisiológicos, como un aumento en la transpiración. Se supone que ese tipo de modificaciones reflejan alteraciones en el estado emocional cuando la persona miente.

Las quejas acerca de lo ofensivo del método, junto con las grandes dudas que había sobre la exactitud del polígrafo, culminaron en la Ley para la Protección del Empleado en contra del Polígrafo (Employee Polygraph Protection Act) de 1988. Con pocas excepciones, la ley prohíbe que los patrones realicen exámenes poligráficos a todos los candidatos y a la mayoría de los empleados. (Esta ley también prohíbe el uso de otros dispositivos eléctricos o mecánicos para tratar de medir la honestidad o deshonestidad, incluyendo evaluadores del estrés psicológico y analizadores del estrés por medio de la voz. Las leyes federales no prohíben las pruebas de papel y lápiz ni los exámenes químicos [por ejemplo, de drogas].)

Quién puede utilizar el polígrafo Los patrones de gobiernos locales, estatales y federales (incluyendo a la FBI) pueden continuar usando las pruebas poligráficas, aunque muchos patrones gubernamentales locales y estatales

Los patrones todavía pueden utilizar las pruebas poligráficas, pero sólo bajo circunstancias estrictamente limitadas.

están restringidos por leyes estatales. Otros patrones que pueden usar el polígrafo son: industrias con contratos para la defensa o seguridad nacional; ciertos negocios con contratos relacionados con la energía nuclear con el Departamento de Energía (Department of Energy); negocios y consultores con acceso a información altamente clasificada; aquellos con contratos de seguridad con la FBI o el Departamento de Justicia, y negocios privados que **1.** contratan personal para seguridad privada, **2.** contratan personas que tendrán acceso a drogas, o **3.** hacen investigaciones de continuo sobre pérdidas económicas o daños al negocio de un patrón, tales como el robo.

Incluso en el caso de las firmas que constantemente realizan investigaciones por robo, la ley restringe los derechos del patrón. Para aplicar una prueba de este tipo durante el transcurso de una investigación, el patrón debe cubrir cuatro requisitos:

1. Primero, el patrón tiene que demostrar que sufrió una pérdida o un daño económico.
2. Segundo, debe demostrar que el empleado en cuestión tenía acceso a las propiedades.
3. Tercero, debe tener una sospecha razonable antes de pedir al empleado que se someta a la prueba.
4. Cuarto, el empleado debe ser informado de los detalles de la investigación antes de la prueba, así como de las preguntas que se le harán en la prueba poligráfica.

Pruebas de honestidad de papel y lápiz La virtual eliminación del polígrafo como herramienta de selección originó un floreciente mercado para las pruebas de honestidad de papel y lápiz. Éstas son pruebas psicológicas diseñadas para predecir la tendencia de los candidatos a la deshonestidad y otros tipos de conductas inadecuadas.[92] La mayoría de dichas pruebas miden las actitudes respecto, por ejemplo, a la tolerancia hacia las personas que roban, la aceptación de racionalizaciones para el robo y la aceptación de actividades relacionadas con el hurto. Un ejemplo es el perfil Phase II. London House Inc. y Stanton Corporation publican pruebas similares.[93] (Vea www.queendom.com/tests/career/honesty_access.htm, por ejemplo.)

Al principio, los psicólogos se mostraron preocupados por la proliferación de las pruebas de honestidad de papel y lápiz, pero hay estudios que apoyan su validez. Una investigación se concentró en 111 empleados, contratados por una importante cadena de tiendas de abarrotes para que trabajaran en sus tiendas o en mostradores de gasolineras.[94] La empresa estimó una "disminución" del 3% en sus ventas; además, creía que esto se debía en gran parte al robo. Las puntuaciones en una prueba de honestidad predijeron con éxito el robo, medido por el número

de despidos. En otro estudio, los sujetos fueron 329 reclusos de prisiones federales, encarcelados por crímenes de "cuello blanco", y 344 individuos de varias compañías de la región central de Estados Unidos que laboraban en puestos de "cuello blanco". Los investigadores aplicaron el Inventario psicológico de California (una prueba de personalidad), el Inventario del empleo (otra prueba de personalidad) y una escala de datos biográficos. Concluyeron que "hay grandes diferencias psicológicas medibles entre los delincuentes y no delincuentes de 'cuello blanco'..." y que era posible manejar una prueba de integridad basada en la personalidad para diferenciar entre ambos. Una revisión a gran escala del uso de este tipo de pruebas concluyó que el "patrón de hallazgos" sobre la utilidad de este tipo de pruebas "sigue siendo positivo de manera consistente".[95]

Algunos sugieren que las pruebas de integridad, al detectar probables enfermedades mentales, entrarían en conflicto con la Ley de Estadounidenses Discapacitados, pero una revisión concluyó que dichas pruebas plantean pocos riesgos legales a los patrones.[96]

Programas de evaluación de la honestidad: qué pueden hacer los patrones En la práctica, la detección de candidatos deshonestos no sólo incluye la aplicación de pruebas, sino un detallado procedimiento de selección antirrobo:

- ***Haga preguntas directas.***[97] Haga preguntas directas en entrevistas cara a cara. Por ejemplo, según un experto, no es considerado malo preguntar al aspirante: "¿Alguna vez ha robado algo a un patrón?". Otras preguntas serían: "¿Recientemente ha tenido otros empleos además de los enumerados en su solicitud?". "¿Alguna vez lo han despedido o le han solicitado que renuncie a un trabajo?". "¿Qué razones expondrían sus antiguos supervisores si se les preguntara por qué fue despedido?". "¿Sus patrones anteriores alguna vez lo sancionaron o le advirtieron que contaba con demasiadas faltas y retardos?". "¿La información de su solicitud presenta declaraciones falsas o información distorsionada?".
- ***Escuche en lugar de hablar.*** Permita que el aspirante hable, de modo que pueda averiguar lo más posible acerca de esa persona.
- ***Verifique el historial crediticio.*** En su formulario de solicitud de empleo incluya una cláusula que le otorgue el derecho de comprobar ciertos antecedentes del solicitante, incluyendo su crédito y sus multas.
- ***Verifique todas las referencias de empleo y personales.***
- ***Utilice pruebas de honestidad de papel y lápiz, así como pruebas psicológicas.***
- ***Haga un examen de drogas.*** Diseñe un programa de detección de drogas y entregue a cada aspirante una copia de la política de la empresa al respecto.
- ***Establezca una política de investigación y realice inspecciones.*** Entregue a cada candidato una copia de la política empresarial al respecto y pídales que se la devuelvan firmada. La política habrá de establecer que todos los casilleros, escritorios y bienes similares son propiedad de la compañía y que pueden ser inspeccionados de manera rutinaria.

Adolf Coors Company utiliza un programa de evaluación de la honestidad que incluye tres pasos:

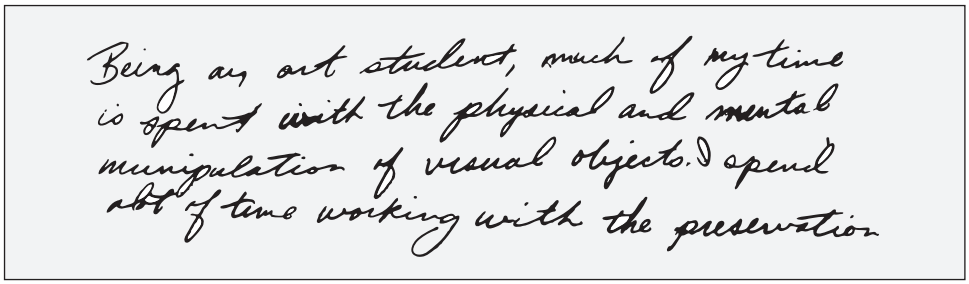
- Primero, utiliza un laboratorio externo para realizar un análisis de orina.
- Luego, los aspirantes resuelven una encuesta de papel y lápiz publicada por Stanton Corporation sobre las actitudes hacia la honestidad y el robo. Stanton proporciona un informe escrito en el que clasifica a los aspirantes según su nivel de riesgo.
- Por último, Equifax Services lleva a cabo la verificación de referencias y antecedentes de los aspirantes. Lo anterior implica ponerse en contacto con los patrones anteriores y las instituciones educativas a las que asistió el candidato.[98]

Es preciso tener cautela con las pruebas de honestidad. Al resolver y "reprobar" lo que evidentemente es una "prueba de honestidad", es probable que el candidato salga de la organización sintiendo que no fue bien tratado. Algunas preguntas "de honestidad" también plantean problemas de invasión de la privacidad. Es importante considerar algunas leyes estatales; por ejemplo, Massachusetts y Rhode Island limitan el uso de pruebas de honestidad de papel y lápiz.

FIGURA 6-9

Muestra de caligrafía utilizada por los grafólogos

Fuente: Kathryn Sackhein, *Handwriting Analysis and the Employee Selection Process* (Nueva York: Quorum Books, 1990), p. 45. Reproducido con permiso de Greenwood Publishing Group, Inc.


Being an art student, much of my time is spent with the physical and mental manipulation of visual objects. I spend alot of time working with the preservation

Grafología

La *grafología* se refiere al uso de un análisis de la caligrafía para determinar los rasgos básicos de la personalidad de quien escribe. Así pues, la grafología es parecida a las pruebas proyectivas de la personalidad, aunque se duda de su validez.

En la grafología, el analista estudia la escritura y la firma de un aspirante para descubrir sus necesidades, deseos y características psicológicas. Según un grafólogo, la escritura de la figura 6-9 es un ejemplo de "presión desigual, poco ritmo y líneas básicas desiguales". La variación de las líneas claras y oscuras señala una "falta de control" y es "un fuerte indicador de la perturbación interna del escritor".

En ocasiones el uso de la grafología en la selección parece una locura. Quizá más importante, los estudios sugieren que generalmente no es válida o que cuando los grafólogos evalúan con exactitud a los candidatos se debe a que también tienen acceso a otra información antecedente. Sin embargo, algunas empresas continúan utilizando este método, incluso con una fe ciega, sobre todo en Europa, donde "países como Francia o Alemania cuentan con un instituto central de grafología, que funge como grupo de certificación".[99] Fike Corporation, de Blue Springs, Missouri, es una compañía con 325 empleados que fabrica válvulas y otros productos industriales; utiliza perfiles basados en muestras de escritura para diseñar entrevistas de seguimiento. Sharon Stockham, vicepresidenta de recursos humanos de Exchange Bank en Santa Rosa, California, indica que su empresa "vive y muere" por medio del análisis grafológico, porque es el único elemento que utiliza para seleccionar a sus candidatos.[100]

Exámenes médicos

Una vez que el patrón le hace un ofrecimiento de trabajo a una persona, el siguiente paso en el proceso de selección es un examen médico (aunque también puede realizarse después de que el nuevo empleado empieza a trabajar).

Hay varias razones para llevar a cabo exámenes médicos previos al empleo. Una es verificar que el aspirante cumple los requisitos físicos del puesto; otra es para descubrir cualquier limitación médica que sea necesario tomar en cuenta al colocar al candidato. El examen también establece un registro y una línea base de la salud del aspirante para seguros médicos o reclamos de indemnización futuros. Al identificar problemas de salud, el examen además logra reducir el ausentismo y los accidentes, así como, desde luego, detectar enfermedades que el candidato desconoce.

En las organizaciones más grandes, el departamento médico del patrón realiza el examen. Los patrones más pequeños contratan los servicios de médicos consultores.

Según la Ley de Estadounidenses Discapacitados, los individuos con una discapacidad no pueden ser rechazados si están calificados para el puesto y les es posible desempeñar sus funciones esenciales con un arreglo razonable. La ADA permite la realización de un examen médico entre el momento del ofrecimiento de trabajo y el inicio del mismo, si dichos exámenes se aplican en forma habitual a todos los aspirantes para ese puesto.[101]

Detección de abuso de sustancias

Muchos patrones realizan exámenes de detección de drogas. La práctica más común consiste en examinar a los candidatos justo antes de ser contratados formalmente. Muchos otros examinan a sus empleados cuando hay una razón para creer que han estado consumiendo drogas, después de un accidente de trabajo o ante la presencia de síntomas conductuales evidentes como retardos habituales o un elevado ausentismo. Algunas compañías aplican exámenes de detección

de drogas de manera aleatoria o periódica, mientras que otras las exigen cuando transfieren o ascienden a los empleados a nuevos puestos.[102]

Ningún examen de drogas es infalible. Algunas pruebas de muestras de orina no pueden distinguir entre las sustancias legales y las ilícitas; por ejemplo, Advil y Nuprin producen resultados positivos para la mariguana. Un directivo de revisiones médicas que trabaja con la empresa de salud industrial Health Care dice que "cualquiera" puede entrar a Internet y comprar muestras libres de drogas para tratar de pasar las pruebas.[103] De hecho, "hay una enorme cantidad de productos que prometen ayudar a los empleados (tanto hombres como mujeres) a pasar los exámenes de drogas".[104]

Otros patrones consideran que este tipo de pruebas son demasiado personales, por lo que utilizan el folículo del cabello. El método, llamado radioinmunoanálisis de cabello (RIC), requiere de una pequeña muestra de cabello, que el laboratorio analiza para detectar el consumo previo de drogas ilícitas.[105] La prueba del folículo del cabello es menos invasiva que el análisis de orina, pero puede brindar una mayor cantidad de información personal: un segmento de cabello de 33 centímetros registra seis meses de consumo de drogas. Pero incluso en este caso hay anuncios de químicos que se añaden a las muestras o se frotan en el cuero cabelludo para pasar la prueba.

Aspectos éticos Los exámenes de drogas también implican problemas éticos.[106] A diferencia de la prueba del aliento que se aplica a los conductores ebrios, las pruebas de orina y de sangre para detectar drogas sólo indican si hay residuos de éstas, es decir, son incapaces de medir el grado de las deficiencias o, en su caso, la habituación o adicción.[107] Sin una evidencia fuerte que vincule los niveles de drogas en sangre o en orina con las deficiencias, algunos argumentan que tales pruebas no pueden justificarse con la excusa de mejorar la seguridad del lugar de trabajo.[108] Muchos piensan que los procedimientos de pruebas son degradantes e invasivos. Otros argumentan que el uso de drogas durante las horas libres presenta poca o ninguna relevancia para el trabajo.[109] Muchos patrones afirman de manera razonable que no desean empleados que consuman drogas en sus instalaciones.

Aspectos legales Los exámenes de drogas también implican problemas legales.[110] "No es raro que los empleados denuncien que los exámenes de drogas violan sus derechos de privacidad, según el derecho consuetudinario o, en algunos estados, del estatutario o el constitucional",[111] escribió un abogado.

Varias leyes federales se refieren a los exámenes de drogas en el centro de trabajo. Por ejemplo, bajo la Ley de Estadounidenses Discapacitados es probable que un tribunal considere a un antiguo consumidor de drogas (alguien que ya no consume drogas ilícitas y participó o está participando en un programa de rehabilitación) como un aspirante calificado que padece una discapacidad.[112] Según la Ley del Centro de Trabajo sin Drogas (Drug Free Workplace Act) de 1988, los contratistas federales deben impedir que haya drogas ilícitas en el centro de trabajo. De acuerdo con los reglamentos para centros de trabajo del Departamento de Transporte (Department of Transportation), las compañías con más de 50 empleados elegibles en las industrias del transporte también deben aplicar pruebas de consumo de alcohol a los trabajadores con empleos sensibles o relacionados con la seguridad. Éstos incluyen a trabajadores de tránsito masivo, controladores de tránsito aéreo, tripulaciones de trenes y conductores de autobuses escolares.[113] Otras leyes, como la Ley Federal de Rehabilitación de 1973, así como diversas leyes estatales, protegen a los consumidores de drogas en rehabilitación o a quienes cuentan con una adicción física o mental.

Qué hacer ¿Qué debe hacer un patrón cuando el examen de un candidato resulta positivo? La mayoría de las empresas no contrata a estas personas; es más, algunos despiden de inmediato a los empleados con resultados positivos. Los trabajadores contratados tienen más recursos legales. Los patrones deben explicarles la razón del despido, si se trata de un examen de drogas positivo.[114]

Sin embargo, en especial cuando se trata de empleos sensibles, los tribunales declaran a favor de los patrones. En un caso, el Tribunal de Apelaciones del Primer Circuito de Estados Unidos resolvió que Exxon actuó en forma correcta cuando despidió al conductor de un camión que no pasó la prueba de drogas. El programa de un centro de trabajo sin drogas de Exxon incluía exámenes

aleatorios de personal en puestos sensibles a la seguridad. El empleado conducía un camión que transportaba 12,000 galones de combustible inflamable y resultó positivo para la cocaína. El sindicato del empleado se opuso al despido, un árbitro redujo la sanción a una suspensión de dos meses y el Tribunal de Apelaciones revirtió la decisión del árbitro; el tribunal determinó que, dadas las circunstancias, el patrón había actuado en forma correcta al despedir al conductor del camión,[115]

Cumplimiento de las leyes de inmigración

De acuerdo con la Ley de Reforma y Control de la Inmigración (Immigration Reform and Control Act) de 1986, los empleados contratados en Estados Unidos tienen que demostrar que cumplen con los requisitos para trabajar en ese país. Una persona no debe ser ciudadana estadounidense para ser empleada. Sin embargo, los patrones habrán de preguntarle a quien van a contratar si es ciudadana estadounidense o un extranjero con permiso legal para trabajar en Estados Unidos. Para cumplir con dicha ley, los patrones deben seguir el procedimiento que se describe en la figura 6-10.[116]

Comprobación Los empleados potenciales pueden demostrar de dos maneras que cumplen con los requisitos para solicitar un empleo. Una es un documento, como un pasaporte de Estados Unidos o el registro de extranjeros con fotografía que comprueben tanto la identidad de la persona como la posibilidad para ser empleada. Sin embargo, muchos empleados potenciales no cuentan con tales documentos. Por consiguiente, otra manera de verificar la capacidad para ser empleado es pedir un documento que pruebe la identidad y otro que demuestre que puede ser contratado; por ejemplo, un permiso de trabajo.

Es posible que algunos documentos sean falsos. Por ejemplo, hace algunos años los agentes del Servicio de Inmigración y Naturalización (INS, por las siglas de Immigration and Naturalization Service) recogieron más de 2 millones de documentos falsos en nueve estados de la Unión Americana, desde tarjetas verdes y del seguro social hasta licencias de conducir. El gobierno federal incrementa las restricciones para la contratación de trabajadores indocumentados. Al darse cuenta de que muchos documentos (como tarjetas del seguro social) son falsos, el gobierno responsabiliza a los patrones para que verifiquen con cuidado a las personas que contratan. El Departamento de la Seguridad Nacional (Department of Homeland Security) recientemente empezó a formular cargos contra patrones sospechosos de violar dichas restricciones.[117]

Los patrones se protegen de varias maneras. La más obvia es la verificación sistemática de los antecedentes de los aspirantes. La selección previa al empleo debe incluir verificaciones de empleo, de antecedentes penales, exámenes de drogas y verificaciones de referencias. Una forma de cotejar la tarjeta del seguro social es llamando a la Administración del Seguro Social (Social Security Administration). Los patrones llegan a evitar acusaciones de discriminación al revisar los documentos de todos los aspirantes, no sólo de los que les parezcan sospechosos.[118]

Discriminación Los patrones no tienen que utilizar la Forma I-9 de verificación de las condiciones para el empleo (vea la figura 6-10) para discriminar de la manera que fuere con base en la raza o el país de origen. El requisito de verificar las condiciones no es un fundamento para rechazar a un aspirante sólo porque es extranjero residente en Estados Unidos, siempre y cuando la persona logre probar su identidad y su capacidad para ser empleada. Desde el 11 de septiembre de 2001, se han incrementado significativamente las acusaciones por discriminación religiosa y origen nacional, tanto entre los empleados como entre los aspirantes.

FIGURA 6-10

Procedimiento para el cumplimiento de las leyes de inmigración

1. Contratar sólo ciudadanos y extranjeros legalmente autorizados para trabajar en Estados Unidos.
2. Anunciar a todos los aspirantes para el nuevo puesto acerca de esa política.
3. Exigir que todos los empleados nuevos llenen y firmen el formulario de verificación (la "forma I-9") diseñado por el INS para certificar que pueden ser elegidos para el empleo.
4. Examinar la documentación presentada por los empleados nuevos, registrar la información acerca de los documentos en la forma de verificación y firmarla.
5. Guardar el formulario durante tres años o un año después de emplear al individuo, el periodo que sea más largo.
6. Si se le solicita, presentar la forma para inspección a los oficiales del INS o el Departamento del Trabajo.

Hoy casi todos los viajeros que necesitan visas deben acudir a entrevistas en los consulados locales estadounidenses. Sin embargo, la Ley de Autorización de Asignaciones (Justice Department Appropriations), ratificada hace varios años, autoriza al Departamento de Justicia a combatir el terrorismo, pero también facilita a los especialistas extranjeros en ingeniería para la obtención de visas H-1B y de trabajo en Estados Unidos.[119]

Mejorar la productividad por medio del uso de sistemas de información para RH: seguimiento automático y detallado de los aspirantes y sistemas de selección

Los sistemas de seguimiento de aspirantes que se abordaron en el capítulo 5 (reclutamiento) sólo reúnen los currículos que llegan a través de Internet y siguen a los aspirantes durante el proceso de contratación. Los nuevos sistemas también hacen tres cosas para ayudar a las empresas a seleccionar candidatos.

Primero, la mayoría de los patrones utiliza sus sistemas de seguimiento de aspirantes (SSA) para "eliminar" a los candidatos que no cumplen los requisitos mínimos y no negociables del puesto, como someterse a exámenes de drogas u obtener una licencia para conducir.

Segundo, los patrones usan tales SSA avanzados para probar y seleccionar aspirantes en línea. Aquí se incluyen pruebas de habilidades por Internet (de contabilidad, por ejemplo), pruebas de habilidades cognitivas (por ejemplo, de comprensión mecánica) e incluso pruebas psicológicas. Algunas compañías diseñan sus SSA para evaluar aspectos intangibles. Por ejemplo, Recreation Equipment Inc. necesitaba un sistema que empatara las habilidades de los aspirantes con la cultura de la organización y, en específico, identificara a quienes contaban con una tendencia natural a trabajar en equipos. La firma trabajó con su distribuidor del sistema de seguimiento de aspirantes para lograr que el sistema lo hiciera.[120]

Tercero, los sistemas más modernos no sólo eliminan candidatos, también descubren "talentos ocultos". Gracias a Internet, con frecuencia los aspirantes envían su currículum a muchos lugares, con la esperanza de que un método de escopeta los ayude a lograr una coincidencia entre sus calificaciones y los requisitos de los puestos. Para la mayoría de los patrones, lo anterior no es más que una molestia en el proceso de selección. Sin embargo, los que diseñan sus sistemas de seguimiento de aspirantes pueden identificar talentos en la reserva de candidatos, que produzcan coincidencias con puestos de la compañía que ni el aspirante sabía que existían cuando hizo la solicitud. En la figura 6-11 se describen las cosas que un buen sistema de seguimiento de aspirantes debe realizar.[121]

FIGURA 6-11

Lista de comprobación: qué se debe buscar en un sistema de seguimiento de aspirantes (SSA)

El patrón que piense en adoptar un SSA debe buscar alguno que cubra varios requisitos mínimos de funcionalidad. Entre otras cosas, el SSA debe ser:

- Fácil de usar.
- Capaz de ser integrado en la plataforma del SIRH existente en la empresa, de manera que, por ejemplo, los datos sobre un nuevo empleado contratado puedan fluir libremente en el sistema de nómina.
- Capaz de capturar, hacer un seguimiento e informar datos de igualdad de oportunidades en el empleo del aspirante.
- Capaz de proporcionar informes sobre las mediciones del desempeño de la selección de empleados, incluyendo "tiempo que se habrá de cubrir", "costo por contratación" y "estadísticas de la fuente de aspirantes".
- Capaz de facilitar la programación y el seguimiento de las entrevistas con los candidatos, enviar por correo comunicaciones y formularios llenos, incluyendo ofrecimientos de empleo.
- Capaz de ofrecer la selección y clasificación automáticas de los candidatos a partir de los perfiles de habilidades laborales.
- Capaz de proporcionar un servicio interno de anuncios de empleo, que apoye las solicitudes de trabajadores actuales y los programas de recomendación de personal.
- Capaz de publicar anuncios en tableros comerciales de trabajo como www.monster.com.
- Capaz de integrar el tablero de anuncios del SSA con la página de Internet de la empresa; por ejemplo, al vincularlo con la sección de "carreras" de su sitio.
- Capaz de ofrecer la creación de requisiciones y la aprobación de despidos.

REPASO

RESUMEN

1. En este capítulo hablamos de varias técnicas para preseleccionar y seleccionar a los candidatos para un empleo; la primera fue el uso de pruebas.
2. Tal como lo usan los psicólogos, el término *confiabilidad* siempre significa "consistencia". Una forma de medir la confiabilidad consiste en aplicar las mismas pruebas (o pruebas equivalentes) a la misma persona en dos momentos diferentes. También se pueden enfocar en la consistencia interna, al comparar las respuestas a reactivos equivalentes de la misma prueba.
3. La validez de las pruebas responde a la pregunta "¿qué mide esta prueba?". Analizamos la validez de criterio y la validez de contenido. La validez de criterio consiste en demostrar que las personas que consiguieron buenos resultados en la prueba también los obtienen en el trabajo; la validez de contenido queda demostrada al probar que la prueba representa una muestra justa del contenido del trabajo.
4. Hay muchos tipos de pruebas de personal, incluyendo las de inteligencia, las de habilidades físicas, las de rendimiento, las de actitudes, los inventarios de intereses y las pruebas de personalidad.
5. Para que una prueba de selección sea útil, las calificaciones se deben relacionar con el desempeño predecible en el trabajo; es necesario validar la prueba. Esto requiere de cinco pasos: **1.** analizar el puesto, **2.** elegir las pruebas, **3.** aplicar la prueba, **4.** relacionar las calificaciones de la prueba con criterios y **5.** hacer una validación cruzada y revalidar la prueba.
6. Según las leyes para la igualdad de derechos, tal vez el patrón tenga que probar que sus pruebas predicen el éxito o el fracaso en el trabajo. Lo anterior por lo general requiere de un estudio de validación predictiva, aunque muchas veces resultan aceptables otros medios de validación.
7. Algunos lineamientos básicos para las pruebas son: *a*) utilizar las pruebas como complemento, *b*) validar las pruebas para los empleos adecuados, *c*) analizar las normas presentes para las contrataciones y los ascensos, *d*) tener cuidado con ciertas pruebas, *e*) usar los servicios de un psicólogo titulado y *f*) contar con buenas condiciones para la aplicación de las pruebas.
8. La técnica de selección con muestras de trabajo se fundamenta en el supuesto de que el mejor indicador del desempeño futuro es el desempeño pasado. En este caso, se usa el desempeño real del aspirante en el mismo trabajo (o uno muy parecido) para predecir su desempeño laboral futuro. Los pasos son: *a*) analizar la experiencia laboral previa del aspirante, *b*) pedir a expertos que hagan una lista de las tareas del empleo vacante, *c*) seleccionar las tareas cruciales que serán las medidas de la muestra de trabajo, *d*) separar estas tareas en pasos, *e*) examinar al aspirante y *f*) relacionar la calificación de la muestra de trabajo del aspirante con su desempeño laboral.
9. Los centros de evaluación administrativa son otra herramienta para la preselección y exponen a los aspirantes a una serie de ejercicios realistas. Los expertos observan y evalúan el desempeño; después, comprueban sus evaluaciones observando a los participantes cuando vuelven a sus trabajos. Algunos ejemplos de ejercicios "de la vida real" serían los juegos de negocios simulados, el ejercicio de la charola de pendientes y las discusiones en grupo.
10. A pesar de que casi todas las personas prefieren no dar referencias malas, las empresas realizan algún tipo de verificación de las referencias de sus candidatos. Éstas pueden ser útiles para detectar situaciones irregulares, y los cuestionarios (página 231) pueden mejorar la utilidad de las respuestas que se obtengan.
11. Otros instrumentos para la selección serían el polígrafo, las pruebas de honestidad y la grafología. Mientras que la grafología parece tener poco valor de pronóstico, las pruebas de papel y lápiz de honradez se han usado con bastante éxito, aunque éstas (y el polígrafo) se deben usar con la vista puesta en los aspectos éticos y jurídicos que implican.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Cuál es la diferencia entre confiabilidad y validez? ¿En qué aspectos son similares?
2. Explique cómo validaría una prueba. ¿Cómo puede servirle esta información a un gerente?
3. Explique por qué un pequeño negocio que necesita una batería de pruebas siempre debe (o no) usar los servicios de un psicólogo titulado, capacitado específicamente para la construcción de pruebas.
4. Proporcione algunos ejemplos sobre la forma de utilizar los inventarios de intereses para mejorar la selección de empleados. Surgiera varios ejemplos de intereses ocupacionales que crea que lograrían predecir el éxito en varias ocupaciones, incluyendo las de profesor universitario, contador y programador de computadoras.
5. ¿Por qué es importante realizar investigaciones de los antecedentes antes de emplear a alguien? Describa cómo lo haría.
6. Explique qué haría para resolver el problema de que los antiguos patrones no quieran dar referencias negativas de sus antiguos empleados.
7. ¿De qué manera es posible proteger a los patrones contra denuncias de contrataciones negligentes?

ACTIVIDADES INDIVIDUALES Y DE EQUIPO

1. Escriba un breve ensayo sobre algunas consideraciones de orden ético y jurídico relativas a las pruebas.
2. Trabaje de manera individual o en equipos y elabore una lista de técnicas específicas de selección para que su decano las utilice al contratar al siguiente profesor de RH de su escuela. Explique por qué eligió cada técnica.
3. Trabaje de manera individual o en equipos y póngase en contacto con el editor de una prueba estandarizada como la Prueba de evaluación escolar (Scholastic Assessment Test); obtenga información escrita acerca de su validez y confiabilidad. Presente un breve informe al grupo, analizando lo que la prueba supuestamente debe medir y el grado en que, en su opinión, cumple con lo que se supone que tiene que cumplir, basándose en las calificaciones de su validez y confiabilidad.
4. El apéndice "Especificaciones para la prueba" del Human Resource Certification Institute (HRCI), que aparece al final del libro (páginas 726-735), describe los conocimientos que necesita una persona que estudia para el examen de certificación del HRCI en cada área de la administración de recursos humanos (por ejemplo, Administración estratégica, Planeación de la fuerza laboral y Desarrollo de recursos humanos). En equipos de cuatro o cinco estudiantes realice las siguientes cuatro tareas: **1.** revise el apéndice; **2.** identifique el material de este capítulo que se relaciona con los conocimientos necesarios para el apéndice; **3.** redacte cuatro preguntas para un examen de opción múltiple con este material, que usted considere serían adecuadas para el examen del HRCI, y **4.** si el tiempo lo permite, que un miembro de su equipo presente las preguntas frente al resto de la clase para que los estudiantes de los otros equipos las respondan.

EJERCICIO EXPERIMENTAL

Una prueba para un empleado de reservaciones

Propósito: El propósito de este ejercicio es practicar la elaboración de una prueba para medir *una habilidad específica* para el puesto de empleado de reservaciones de una importante aerolínea. Si el tiempo lo permite, podrá combinar sus pruebas en una batería.
Conocimientos requeridos: Su aerolínea ha decidido subcontratar sus puestos de reservaciones en Asia. Usted debe estar muy familiarizado con el procedimiento para elaborar una prueba de

personal y leer la siguiente descripción de las responsabilidades de un empleado de reservaciones de una aerolínea:

Los clientes se ponen en contacto con nuestros empleados de reservaciones para conocer los horarios, precios e itinerarios de los vuelos. Los empleados de reservaciones buscan la información solicitada en nuestros sistemas en línea de programación de vuelos, los cuales se actualizan constantemente. El empleado de reservaciones debe hablar con claridad, así como tratar con cortesía y rapidez al cliente, además de ser capaz de realizar arreglos de vuelos alternativos para proporcionar al cliente el itinerario que mejor se adapte a sus necesidades. Se requiere que encuentre los vuelos y los precios alternativos con rapidez, para que el cliente no tenga que esperar y así nuestro grupo de reservaciones mantenga sus estándares de eficiencia. A menudo es necesario buscar en varias rutas, porque es posible que haya una docena o más de rutas alternativas entre el punto de salida y el destino del cliente.

Suponga que se contratará a alrededor de una tercera parte de los aspirantes como empleados de reservaciones de la aerolínea. Por lo tanto, su objetivo consiste en crear una prueba que sea útil para seleccionar a una tercera parte de las personas disponibles.

Cómo organizar el ejercicio/instrucciones: Forme equipos de cuatro a seis estudiantes para este ejercicio. El candidato ideal evidentemente tendrá varias habilidades y capacidades para desempeñar bien dicho trabajo. Usted debe seleccionar una sola habilidad y diseñar una prueba para medirla. Utilice sólo los materiales disponibles en el salón de clases. La prueba tiene que permitir una evaluación cuantitativa; puede ser individual o grupal.

Por favor, reúnase con su equipo y, con base en el análisis de la elaboración de pruebas de este capítulo, cada equipo haga una lista de las habilidades relevantes para el puesto de empleado de reservaciones de la aerolínea. Luego, cada grupo habrá de calificar la importancia de tales habilidades en una escala de cinco puntos. Posteriormente, elabore una prueba para medir la que usted considere la habilidad más importante. Si el tiempo lo permite, los grupos deben combinar las pruebas que elaboraron en una batería. De ser posible, aplique la batería de pruebas a un grupo de estudiantes.

UN CASO APLICADO

¿En dónde está mi zar?

Hace algunos años, el equipo de la Casa Blanca del presidente Bush tomó una decisión de contratación aparentemente cuestionable. No está clara la selección que hicieron ni quién la hizo, pero casi tan pronto como la Casa Blanca recomendó al ejecutivo de negocios de Nebraska, Tony Raimondo, para que fuera secretario de Comercio asistente de la administración para la manufactura ("el zar de la manufactura"), el señor Raimondo tuvo que abandonar dicha candidatura.

El candidato retiró su nombre después de las fuertes críticas del candidato democrático John Kerry. Entre otras cosas, se suponía que el zar de la manufactura del presidente desarrollaría estrategias para incrementar la capacidad de manufactura de Estados Unidos y para crear más puestos en esa industria (una tarea crucial, puesto que durante los últimos tres años se habían perdido casi 3 millones de empleos en Estados Unidos). Sin embargo, resultó que el señor Raimondo dirigía un negocio de manufactura en Nebraska que había establecido fábricas en China y subcontratado una porción de los puestos de la compañía en ese país. Por lo tanto, el senador Kerry dijo que el señor Raimondo difícilmente sería la persona ideal para ayudar a mantener los empleos en territorio estadounidense.

La administración de Bush refirió que el retiro de Raimondo estaba relacionado con problemas políticos de Nebraska y no por el alboroto provocado por Kerry. En una entrevista en la CNBC, el secretario de Comercio, Don Evans, declaró que la administración continuaría buscando candidatos. Para un equipo de la Casa Blanca, conocido por trabajar con empeño y hacer las cosas de forma corporativa, la situación debe haber sido embarazosa. Ahora, el señor Bush le pide a usted su consejo.

Preguntas

1. ¿Cómo sería la descripción de este puesto?
2. ¿Cuáles son las especificaciones ideales para una persona que ocupe dicho puesto?

3. ¿De qué manera se deberían hacer el reclutamiento y la selección para este puesto? ¿Cuáles herramientas específicas de selección utilizaría?
4. ¿Cuál cree que fue el problema en este caso?

SEGUIMIENTO DE UN CASO

Evaluación de la honestidad en Carter Cleaning Company

Jennifer Carter, presidenta de los centros Carter Cleaning, y su padre tienen lo que este último describe como un trabajo fácil y difícil cuando se ven en la urgencia de seleccionar aspirantes para un empleo. Es fácil porque, para dos puestos importantes (el personal que plancha y el que limpia las manchas) los aspirantes se pueden seleccionar en cerca de 20 minutos con una prueba de trabajo. Al igual que los mecanógrafos, Jennifer señala que "los aspirantes saben o no saben planchar ropa lo suficientemente rápido o utilizar los químicos y las máquinas de limpieza, lo cual descubrimos muy rápido al ponerlos a prueba en el trabajo". Por otro lado, la selección de candidatos para las tiendas también puede ser muy difícil por la naturaleza de algunas otras cualidades que Jennifer desea hallar. Dos de los problemas más críticos que enfrenta su empresa son la rotación y la honestidad de los empleados. Jennifer y su padre requieren implantar urgentemente prácticas que reduzcan la índice de rotación de personal. Si hay una manera de lograrlo a través de la aplicación de pruebas y las técnicas de selección, a Jennifer le gustaría saberlo, ya que ahora se desperdician el tiempo y el dinero para la administración por la necesidad interminable de reclutar y contratar nuevos empleados. Para Jennifer y su padre es muy preocupante la obligación de instituir nuevas prácticas para descartar a los empleados que podrían cometer robos en la organización.

El robo de empleados es un gran problema en los centros Carter Cleaning, el cual no se limita al personal que maneja el dinero en efectivo. Por ejemplo, a menudo el limpiador o el planchador abren la tienda al inicio del día, sin la presencia del gerente, por lo que no es raro que uno o más de ellos roben materiales o "hagan su itinerario". Hacer un itinerario significa que un empleado recorre su vecindario y recoge ropa de la gente para lavarla, la cual, de forma secreta la lava y la plancha en la tienda Carter, utilizando los materiales, el gas y la electricidad del establecimiento. Tampoco es raro que una persona sin supervisión (o su supervisor, en tal caso) acepte un pedido urgente de lavado o planchado, lave y planche la prenda con rapidez y la devuelva al cliente sin expedir el recibo de venta correspondiente al recibir el pago. El dinero, desde luego, entra al bolsillo del trabajador y no a la caja registradora.

El problema más grave reside en los gerentes de las tiendas y los empleados de mostrador que reciben y manejan el dinero. Según Jack Carter, "usted no creería la creatividad de los empleados para evadir los controles administrativos que establecemos para eliminar el robo". Como un ejemplo extremo de tan ilícita creatividad, Jack cuenta la siguiente historia: "Para disminuir la cantidad de dinero que mis empleados estaban robando, mandé pintar un pequeño letrero y lo coloqué en frente de todas las cajas registradoras. El letrero decía: SI NO RECIBE UNA NOTA DE LA CAJA REGISTRADORA AL PAGAR, SU PEDIDO SERÁ TOTALMENTE GRATUITO. LLAME AL 552-0235. Con este letrero quería obligar a los empleados que manejan el dinero a colocar sus notas en la caja registradora, donde quedarían registradas para mis contadores. Después de todo, si el dinero que entra se asienta en la caja registradora, entonces debemos tener un mejor control de los robos en las tiendas, ¿no es así? Bueno, pues uno de nuestros gerentes descubrió una forma diabólica para evadir dicha norma. Una noche entré en la tienda y noté que había algo extraño en la caja registradora que este gerente en específico utilizaba, aun cuando letrero estaba colocado correctamente en frente de ella. Resultó que cada tarde, alrededor de las 5:00 P.M., cuando el otro empleado se iba, esta persona sacaba su propia caja registradora de un recipiente que escondía debajo de los materiales. Los clientes que llegaran leerían el letrero y, desde luego, escucharían el ruido que él provocaba con meticulosidad en cada venta. Pero, sin que los clientes y yo lo supiéramos, durante alrededor de cinco meses las ventas realizadas durante una hora cada día entraban en su caja registradora y no en la mía. Nos tomó tanto tiempo descubrir a dónde se estaba yendo nuestro dinero".

Jennifer desea responder las siguientes preguntas:

Preguntas

1. ¿Cuáles serían las ventajas y las desventajas si la empresa de Jennifer aplicara habitualmente pruebas de honestidad a todos sus empleados?
2. En específico, ¿qué otras técnicas de selección podría utilizar la compañía para detectar empleados propensos a abandonar los empleos y a cometer robos? ¿Cómo se utilizarían con exactitud?
3. ¿De qué manera la empresa habrá de despedir a los empleados que son descubiertos robando y qué tipo de procedimiento se tienen que establecer para manejar las llamadas de verificación de referencias acerca de tales empleados cuando acuden a otras organizaciones a buscar empleo?

CASO PARA LA TRADUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA EN POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RH: EL HOTEL PARÍS

Aplicación de pruebas

La estrategia competitiva del Hotel París es "prestar un servicio superior a los huéspedes para diferenciar las propiedades del Hotel París y así aumentar la duración de la estancia y el porcentaje de visitas repetidas de los huéspedes, así como para aumentar los ingresos y la rentabilidad". La gerente de RH, Lisa Cruz, ahora debe formular políticas y actividades funcionales que apoyen esta estrategia competitiva, al fomentar las conductas y competencias requeridas de los empleados. La HR Scorecard (en la tercera de forros) describe las relaciones involucradas.

Al reflexionar sobre lo que debía hacer a continuación, Lisa Cruz, la directora de RH del Hotel París, sabía que la selección de empleados debía tener un papel central en sus planes. El Hotel París contaba con un proceso informal de selección, en el que los gerentes locales de los hoteles obtenían formularios de solicitud de empleo, entrevistaban a los aspirantes y verificaban sus referencias. Sin embargo, un proyecto piloto que había utilizado una prueba de empleo para el personal de servicios en el hotel de Chicago había producido resultados sorprendentes. Lisa encontró relaciones significativas y consistentes entre el desempeño de las pruebas y una gama de competencias y conductas de los empleados, como la rapidez del registro de entrada y de salida, la rotación de empleados y el porcentaje de llamadas respondidas con el saludo requerido. Evidentemente, estaba en camino de encontrar algo. Ella sabía que habilidades y conductas como ésas se traducían en los servicios mejorados al cliente que el Hotel París requería para ejecutar su estrategia. Por lo tanto, necesitaba decidir cuáles procedimientos de selección serían los mejores.

El equipo de Lisa, que trabaja con un psicólogo industrial, desea diseñar una batería de pruebas que produzca los empleados pacientes, positivos y orientados hacia la gente que la empresa busca. La batería tiene que incluir, como mínimo, una prueba de muestras de trabajo para los candidatos al puesto de empleado de mostrador y una de personalidad para descartar a los aspirantes que carecen de estabilidad emocional.

Preguntas

1. Proporcione un ejemplo detallado de la muestra de trabajo para el empleado de mostrador.
2. Proporcione un ejemplo detallado de dos posibles preguntas para una prueba de personalidad.
3. ¿Qué otras pruebas le sugeriría a Lisa y por qué?

TÉRMINOS CLAVE

contratación negligente, 210
confiabilidad, 211
validez de la prueba, 212
validez de criterio, 212
validez de contenido, 212
gráfica de expectativas, 215
inventario de intereses, 224
muestras de trabajo, 224
técnica de las muestras de trabajo, 225
centro de evaluación administrativa (Management Assessment Center), 225
pruebas situacionales, 226
simulación basada en videos, 226
capacitación y evaluación de un empleo en miniatura, 227

NOTAS

1. Kevin Delaney, "Google Adjusts Hiring Process as Needs Grow", *Wall Street Journal*, 23 de octubre de 2006, pp. B1, B8.
2. Vea, por ejemplo, Ann Marie Ryan y Marja Lasek, "Negligent Hiring and Defamation: Areas of Liability Related to Pre-employment Inquiries", *Personnel Psychology* 44, Núm. 2 (verano de 1991), pp. 293-319. Vea también, Jay Stuller, "Fatal Attraction", *Across the Board* 42, Núm. 6, noviembre-diciembre de 2005, pp. 18-23.
3. Ryan Zimmerman, "Wal-Mart to Toughen Job Screening", *Wall Street Journal*, 12 de julio de 2004, pp. B1-B8.
4. Ann Marie Ryan y Marja Lasek, *op. cit*.
5. *Ibid*.
6. Steven Mitchell Sack, "Fifteen Steps to Protecting Against the Risk of Negligent Hiring Claims", *Employment Relations Today*, agosto de 1993, pp. 313-320; Fay Hansen, *"Taking* 'Reasonable' Action to Avoid Negligent Hiring Claims", *Workforce Management*, 11 de septiembre de 2006, p. 31.
7. Kevin Murphy y Charles Davidshofer, *Psychological Testing: Principles and Applications* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), p. 73.
8. W. Bruce Walsh y Nancy Betz, *Tests and Assessment* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001).
9. Murphy y Davidshofer, *Psychological Testing*, p. 74.
10. Una tercera forma, menos utilizada, de demostrar la validez de una prueba es la *validez de constructo.* Un constructo es un rasgo abstracto como la felicidad o la inteligencia. Por lo general, la validez de constructo aborda la cuestión de "la validez de la medición"; en otras palabras, si la prueba realmente mide, digamos, la inteligencia. Para demostrar la validez de constructo, el patrón debe probar que la prueba mide el constructo. Sin embargo, los lineamientos de las agencias federales dificultan la prueba de la validez del constructo, debido a esto pocos patrones usan este método en su proceso para satisfacer los lineamientos federales. Vea James Ledvinka, *Federal Regulation of Personnel and Human Resource Management* (Boston: Kent, 1982), p. 113; y Murphy y Davidshofer, *Psychological Testing*, pp. 154-165.
11. Murphy y Davidshofer, *Psychological Testing*, p. 73.
12. En ocasiones los expertos habrán de elaborar gráficas de expectativas separadas, así como puntos de corte para los miembros de minorías y de grupos no minoritarios, si los estudios de validación indican que las personas con el mejor desempeño de cualquiera de los grupos (minoritarios y no minoritarios) obtienen puntuaciones más bajas (o más altas) en la prueba.
13. Mark Schmit y Ann Marie Ryan, "Applicant Withdrawal: The Role of Test-Taking Attitudes and Racial Differences", *Personnel Psychology* 50 (1997), pp. 855-876.
14. Robert Ployhart y Ann Marie Ryan, "Applicants' Reactions to the Fairness of Selection Procedures: The Effects of Positive Rule Violations and Time of Measurement", *Journal of Applied Psychology* 83, Núm. 1 (1998), pp. 3-16.
15. Walsh y Betz, *Tests and Assessment*, p. 425.
16. *Ibid*., p. 134.
17. Russell Cropanzano y Thomas Wright, "Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms", *Human Resource Management Review* 13, Núm. 1 (primavera de 2003), pp. 7-39.
18. John Hausknecht *et al.*, "Applicant Reactions to Selection Procedures: An Updated Model and Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, 2004, vol. 57, pp. 639-683; vea, también, Bradford Bell, Ann Marie Ryan y Darin Wiechmann, "Consequences of Organizational Justice Expectations in a Selection System", *Journal of Applied Psychology*, 2006, vol. 91, Núm. 2, pp. 455-466.
19. "Hiring Based on Strength Test Discriminates Against Women", *BNA Bulletin to Management*, 22 de febrero de 2005, p. 62.
20. Travis Gibbs y Matt Riggs, "Reducing Bias in Personnel Selection Decisions: Positive Effects of Attention to Irrelevant Information", *Psychological Reports* 74 (1994), pp. 19-26.
21. De "Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct", *American Psychologist* 47 (1992), pp. 1597-1611.
22. Susan Mendelsohn y Katheryn Morrison, "The Right to Privacy at the Work Place, Part I: Employee Searches", *Personnel*, julio de 1988, p. 20. Vea también Talya Bauer *et al.*, "Applicant Reactions to Selection: Development of the Selection Procedural Justice Scale", *Personnel Psychology* 54 (2001), pp. 387-419.

23. Mendelson y Morrison, "The Right to Privacy in the Work Place", p. 22.
24. Kenneth Sovereign, *Personnel Law*, (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999), pp. 204-206.
25. Para un análisis al respecto, vea *Commerce Clearing House, Ideas and Trends*, 16 de octubre de 1987, pp. 165 y 166.
26. http://www.amanet.org/research/pdfs/bjp_2001.pdf. Descargado el 22 de agosto de 2004.
27. *Ibid*. Vea, también, Alison Wolf y Andrew Jenkins, "Explaining Greater Test Use for Selection: The Role of HR Professionals in a World of Expanding Regulation", *Human Resource Management Journal*, 16, Núm. 2, 2006, pp. 193-213.
28. Rachel Emma Silverman, "Sharpen Your Pencil", *Wall Street Journal*, 5 de diciembre de 2000.
29. Steffanie Wilk y Peter Capelli, "Understanding the Determinants of the Employer Use of Selection Methods", *Personnel Psychology* 56 (2003), p. 117.
30. Vea Rebecca Bennett y Sandra Robinson, "Development of a Measure of Workplace Deviance", *Journal of Applied Psychology* 85, Núm. 3 (2000), p. 349.
31. "Employees' Dirty Deeds Caused Companies 6% of Annual Revenue, Report Says", *BNA Bulletin to Management*, 17 de agosto de 2000, p. 257.
32. Sarah Gale, "Three Companies Cut Turnover with Tests", *Workforce*, primavera de 2002, pp. 66-69.
33. Dirk Steiner y Stephen Gilliland, "Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in France and the United States," *Journal of Applied Psychology* 81, Núm. 2 (1996), pp. 134-141; Emily Duehr y Joyce Bono, "Men, Women, and Managers: Are Stereotypes Finally Changing?", *Personnel Psychology*, 2006, vol. 59, pp. 815-846.
34. Scott Hayes, "Kinko's Dials into Automated Applicants Screening", *Workforce*, noviembre de 1999, pp. 71-73; Gilbert Nicholson, "Automated Assessments for Better Hires", *Workforce*, diciembre de 2000, pp. 102-107.

    Las pruebas en línea supervisadas y las de papel y lápiz para aspirantes producen resultados similares; por ejemplo, en pruebas de personalidad y juicio. Sin embargo, es probable que las pruebas en línea con un tiempo límite requieran más tiempo de los aspirantes, debido a problemas de descarga y al hecho de que aparecen menos reactivos en la página visible. De igual manera, a las personas que resuelven las pruebas por lo general les resulta más difícil regresar y revisar sus resultados en las pruebas en línea. La supervisión es otro problema. "Actualmente no hay una forma definitiva para evitar que las personas que resuelven pruebas [en línea] hagan trampa o copien reactivos durante la aplicación" o para asegurarse de que no hay alguien ayudándolas. Vea, Robert Plyhart *et al.*, "Web-Based and Paper-and-Pencil Testing of Applicants in a Proctored Setting: Are Personality, Biodata and Situational Judgment Tests Comparable?", *Personnel Psychology* 56, (2003), pp. 733-752; Denise Potosky y Philip Bob Bobko, "Selection Testing Via the Internet: Practical Considerations and Exploratory Empirical Findings", *Personnel Psychology* 57, 2004, p. 1025.
35. El hecho de pedir a los aspirantes a un puesto que respondan cuestionarios completos de preselección, así como seleccionar a los candidatos por este medio, puede tener consecuencias legales y de negocios. Vea, por ejemplo, Lisa Harpe, "Designing an Effective Employment Prescreening Program", *Employment Relations Today* 32, Núm. 3, otoño de 2005, pp. 41-43.
36. Brian O'Leary *et al.*, "Selecting the Best and Brightest", *Human Resource Management* 41, Núm. 3 (otoño de 2002), pp. 25-34.
37. Gilbert Nicholson, "Automated Assessments for Better Hires", *Workforce*, diciembre de 2000, pp.102-107.
38. Excepto donde se indique, esto se basa principalmente en Laurence Siegel e Irving Lane, *Personnel and Organizational Psychology* (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 1982), pp. 170-185. Vea, también, Cabot Jaffee, "Measurement of Human Potential", *Employment Relations Today* 17, Núm. 2 (verano de 2000), pp. 15-27; Maureen Patterson, "Overcoming the Hiring Crunch; Tests Deliver Informed Choices", *Employment Relations Today* 27, Núm. 3 (otoño de 2000), pp. 77-88; Kathryn Tyler, "Put Applicants' Skills to the Test", *HR Magazine*, enero de 2000, p. 74; Murphy y Davidshofer, *Psychological Testing*, pp. 215-403; Elizabeth Schoenfelt y Leslie Pedigo, "A Review of Court Decisions on Cognitive Ability Testing, 1992-2004", *Review of Public Personnel Administration* 25, Núm. 3, 2005, pp. 271-287.
39. Por ejemplo, los resultados de un meta-análisis en un estudio indicaron que las pruebas isométricas de fuerza servían para predecir de manera válida tanto las calificaciones del supervisor sobre el desempeño físico como el desempeño en simulaciones laborales. Vea Barry R. Blakley, Miguel Quinones, Mamie Swerdlin Crawford e I. Ann Jago, "The Validity of Isometric Strength Tests", *Personnel Psychology* 47, (1994), pp.247-274.

40. William Wagner, "All Skill, No Finesse", *Workforce*, junio de 2000, pp. 108-116.
41. James Spencer, "Sorry, You're Nobody's Type", *Wall Street Journal*, 30 de julio de 2003, p. D1.
42. Cora Daniels, "Does This Man Need a Shrink?", *Fortune*, 5 de febrero de 2001, pp. 205-206.
43. Vea, por ejemplo, Douglas Cellar *et al.*, "ComParíson of Factor Structures and Criterion-Related Validity Coefficients for Two Measures of Personality Based on the Five Factor Model", *Journal of Applied Psychology* 81, Núm. 6 (1996), pp. 694-704; y Jesús Salgado, "The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community", *Journal of Applied Psychology* 82, Núm. 1 (1997), pp. 30-43.
44. Timothy Judge *et al.*, "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review", *Journal of Applied Psychology* 87, Núm. 4 (2002), p. 765.
45. *Ibid*.
46. Timothy Judge y Remus Ilies, "Relationship of Personality to Performance Motivation: A Meta Analytic Review", *Journal of Applied Psychology* 87, Núm. 4 (2002), pp. 797-807.
47. Murray Barrick *et al.*, "Meta Analysis of the Relationship between the Five Factor Model of Personality and Holland's Occupational Types", *Personnel Psychology* 56, Núm. 1 (primavera de 2003), pp. 45-74.
48. L. A. Witt *et al.*, "The Interactive Effects of Conscientiousness and Agreeableness on Job Performance", *Journal of Applied Psychology* 87, Núm. 1 (2002), pp. 164-169.
49. Timothy Judge *et al.*, "The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, and Career Success Across the Lifespan", *Personnel Psychology* 52 (1999), pp. 621-652.
50. Vea "Can Testing Prevent Violence?", BNA *Bulletin to Management*, 28 de noviembre de 1996, p. 384.
51. Diane Caudrain, "Reassess Personality Tests After Court Case", HR *Magazine* 50, Núm. 9, septiembre de 2005, p. 30 FF.
52. Vea, como uno de muchos ejemplos, Michael Mount *et al.*, "Relationship of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors: the Mediating Effects of Job Satisfaction", *Personnel Psychology* 59, 2006, pp. 591-622.
53. Murray Barrick *et al.*, "Personality and Job Performance: Test of the Immediate Effects of Motivation Among Sales Representatives", *Journal of Applied Psychology* 87, Núm. 1 (2002), p. 43.
54. Charles Sarchione *et al.*, "Prediction of Dysfunctional Job Behaviors Among Law-Enforcement Officers", *Journal of Applied Psychology* 83, Núm. 6 (1998), pp. 904-912. Vea, también, Stephen Bates, "Personality Counts", HR *Magazine*, febrero de 2002, pp. 28-34.
55. Paula Caligiuri, "The Big Five Personality Characteristics as Predictors of Expatriate's Desire to Terminate the Assignment and Supervisor Rated Performance", *Personnel Psychology* 53 (2000), pp. 67 y 68.
56. Brian Niehoff y Robert Paula, "Causes of Employee Theft and Strategies That HR Managers Can Use for Prevention", *Human Resource Management* 39, Núm. 1 (primavera de 2000), pp. 51-64.
57. Mitchell Rothstein y Richard Goffin, "The New World of Work and Organizations: The Use of Personality Measures in Personnel Selection- What Does Current Research Support?", *Human Resource Management Review* 2006, vol. 16, pp. 155-180.
58. Jeff Weekley y Casey Jones, "Video-Based Situational Testing", *Personnel Psychology* 50 (1997), p. 25.
59. Elaine Pulakos, *Selection Assessment Methods*, SHRM Foundation, 2005, p. 14.
60. Vea, por ejemplo, George Burgnoli, James Campion y Jeffrey Bisen, "Racial Bias in the Use of Work Samples for Personnel Selection", *Journal of Applied Psychology* 64, Núm. 2 (abril de 1979), pp. 119-123. Vea, también, Neal Schmitt y Amy Mills, "Traditional Tests and the Job Simulation: Minority and Majority Performance and Test Validity", *Journal of Applied Psychology* 86, Núm. 3 (2001), pp. 451-458; y Philip Roth, Philip Bobko y Lynn McFarland, "A Meta-Analysis of Work Sample Test Validity: Updating and Integrating Some Classic Literature", *Personnel Psychology* 58, Núm. 4, invierno de 2005, pp. 1009-1037.
61. Siegel y Lane, *Personnel and Organizational Psychology*, pp. 182-183.
62. "Help Wanted-and Found", *Fortune*, 2 de octubre de 2006, p. 40.
63. Annette Spychalski, Miguel Quinones, Barbara Gaugler y Katja Pohley, "A Survey of Assessment Center Practices in Organizations in the United States", *Personnel Psychology* 50, Núm. 1 (primavera de 1997), pp. 71-90. Vea, también, Winfred Arthur Jr. *et al.*, "A Meta Analysis of the Criterion Related Validity of Assessment Center Data Dimensions", *Personnel Psychology* 56 (2003), pp. 124-154.

64. Kobi Dayan *et al.*, "Entry-Level Police Candidate Assessment Center: An Efficient Tool or a Hammer to Kill a Fly?", *Personnel Psychology* 55 (2002), pp. 827-848.
65. Weekley y Jones, "Video-Based Situational Testing", p. 26.
66. *Ibid*., p. 30.
67. *Ibid*., p. 46.
68. Robert Grossman, "Made from Scratch", *HR Magazine*, abril de 2002, pp. 44-53.
69. Coleman Peterson, "Employee Retention, The Secrets Behind Wal-Mart's Successful Hiring Policies", *Human Resource Management* 44, Núm. 1, primavera de 2005, pp. 85-88.
70. Murray Barrick y Ryan Zimmerman, "Reducing Voluntary, Avoidable Turnover Through Selection", *Journal of Applied Psychology* 90, Núm. 1, (2005): 159-166.
71. "Internet, E-mail Monitoring Common at Most Workplaces", *BNA Bulletin to Management*, 1 de febrero de 2001, p. 34. Vea, también, "Are Your Background Checks Balanced? Experts Identify Concerns Over Verifications", *BNA Bulletin to Management*, 13 de mayo de 2004, p. 153.
72. Mary Mayer, "Background Checks in Focus", *HR Magazine*, enero de 2002, pp. 59-62; y Carroll Lachnit, "Protecting People and Profits with Background Checks", *Workforce*, febrero de 2002, p. 52.
73. Seymour Adler, "Verifying a Job Candidate's Background: The State of Practice in a Vital Human Resources Activity", *Review of Business* 15, Núm. 2 (invierno de 1993), p. 6.
74. Edward Robinson, "Beware-Job Seekers Have No Secrets", *Fortune*, 29 de diciembre de 1997, p. 285.
75. Esto se basa en Samuel Greengard, "Have Gangs Invaded Your Workplace?", *Personnel Journal*, febrero de 1996, pp. 47 y 48.
76. Lachnit, "Protecting People and Profits with Background Checks", p. 50.
77. Alan Finder, "When a Risqué Online Persona Undermines a Chance for a Job", *New York Times*, 11 de junio de 2006, p. 1.
78. Thomas von der Embse y Rodney Wyse, "Those Reference Letters: How Useful Are They?", *Personnel* 62, Núm. 1 (enero de 1985), pp. 42-46.
79. "Reference Checks Hit Wall of Silence", *BNA Bulletin to Management*, 6 de julio de 1995, p. 216.
80. *Ibid*., p. 55.
81. "Negative Reference Leads to Charge of Retaliation", *BNA Bulletin to Management*, 21 de octubre de 2004, p. 344.
82. Para mayor información, vea Lawrence E. Dube Jr., "Employment References and the Law", *Personnel Journal* 65, Núm. 2 (febrero de 1986), pp. 87-91. Vea, también, Mickey Veich, "Uncover the Resume Ruse", *Security Management*, octubre 1994, pp. 75-76.
83. "Jury Awards Manager Accused of Theft $1.25 Million", *BNA Bulletin to Management*, 27 de marzo de 1997, p. 97.
84. Eileen Zimmerman, "A Subtle Reference Trap for Unwary Employers", *Workforce*, abril de 2003, p. 22.
85. *Kehr v. Consolidated Freightways of Delaware*, Registro núm. 86-2126, 15 de julio de 1987, U. S. Seventh Circuit Court of Appeals. Analizado en *Commerce Clearing House, Ideas and Trends*, 16 de octubre de 1987, p. 165.
86. James Bell, James Castagnera y Jane Patterson Yong, "Employment References: Do You Know the Law?", *Personnel Journal* 63, Núm. 2 (febrero de 1984), pp. 32-36. Para demostrar la difamación deben estar presentes varios elementos: *a*) la declaración de difamación tiene que haberse comunicado a otro; *b*) la declaración debe ser una declaración falsa de hecho; *c*) debe haber un daño a la reputación, y *d*) el patrón no tiene que estar protegido por un privilegio calificado o absoluto. Para revisar un análisis, vea Ryan y Lasek, "Negligent Hiring and Defamation", p. 307. Vea, también, James Bums Jr., "Employment References: Is There a Better Way?", *Employee Relations Law Journal* 23, Núm. 2 (otoño de 1997), pp. 157-168.
87. Vea Paul Taylor *et al.*, "Dimensionality and the Validity of a Structured Telephone Reference Check Procedure", *Personnel Psychology*, 2004, vol. 57, pp. 745-772 y vol. 47 para un análisis sobre la verificación de otros rasgos y hábitos de trabajo.
88. "Getting Applicant Information Difficult but Still Necessary", *BNA Bulletin to Management*, 5 de febrero de 1999, p. 63. Vea, también, Robert Howie y Lawrence Shapiro, "Pre-Employment Criminal Background Checks: Why Employers Should Look Before They Leap", *Employee Relations Law Journal*, verano de 2002, pp. 63-77.

89. Jeffrey M. Hahn, "Pre-Employment Information Services: Employers Beware?", *Employee Relations Law Journal* 17, Núm. 1 (verano de 1991), pp. 45-69. Vea, también, "Pre-Employment Background Screenings Have Evolved, but so Have Liability Risks", BNA *Bulletin to Management*, 1 de noviembre de 2005, p. 345.
90. Teresa Butler Stivarius, "Background Checks: Steps to Basic Compliance in a Multistate Environment", *Society for Human Resource Management Legal Report*, marzo-abril de 2003, pp. 1-8.
91. "Top Employee Background Checking and Screening Providers", *Workforce Management*, 7 de noviembre de 2005, p. 289.
92. John Jones y William Terris, "Post-Polygraph Selection Techniques", *Recruitment Today*, mayo-junio de 1989, pp. 25-31.
93. Norma Fritz, "In Focus: Honest Answers-Post Polygraph", *Personnel*, abril de 1989, p. 8. Vea, también, Richard White Jr., "Ask Me No Questions, Tell Me No Lies: Examining the Uses and Misuses of the Polygraph", *Public Personnel Management* 30, Núm. 4 (invierno de 2001), pp. 483-493.
94. John Bemardin y Donna Cooke, "Validity of an Honesty Test in Predicting Theft Among Convenience Store Employees", *Academy of Management Journal* 36, Núm. 5 (1993), pp. 1097-1108.
95. Judith Collins y Frank Schmidt, "Personality, Integrity, and White Collar Crime: A Construct Validity Study", *Personnel Psychology* 46 (1993), pp. 295-311; Paul Sackett y James Wanek, "New Developments in the Use of Measures of Honesty, Integrity, Conscientiousness, Dependability, Trustworthiness, and Reliability for Personnel Selection", *Personnel Psychology* 49 (1996), p. 821.
96. Christopher Berry *et al.*, "A Review of recent Developments in Integrity Test Research", *Personnel Psychology*, 2007, pp. 271-301.
97. Esto se basa en "Divining Integrity Through Interviews", BNA *Bulletin to Management*, 4 de junio de 1987, p. 184; y *Commerce Clearing House, Ideas and Trends*, 29 de diciembre de 1998, pp. 222-223.
98. Este ejemplo se basa en BNA *Bulletin to Management*, 26 de febrero de 1987, p. 65.
99. Bill Leonard, "Reading Employees", HR *Magazine*, abril de 1999, pp. 67-73.
100. *Ibid*.
101. Mick Haus, "Pre-Employment Physicals and the ADA", *Safety and Health*, febrero de 1992, pp.64 y 65.
102. Scott MacDonald, Samantha Wells y Richard Fry, "The Limitations of Drug Screening in the Workplace", *International Labor Review* 132, Núm. 1 (1993), p. 98. No todos están de acuerdo en que los exámenes de drogas valgan la pena. Vea, por ejemplo, Mark Karper, Clifford Donn y Marie Lyndaker, "Drug Testing in the Transportation Industry: The Maritime Case", *Employee Responsibilities and Rights* 71, Núm. 3 (septiembre de 1994), pp. 219-233.
103. "Drug Testing: The Things People Will Do", *American Salesman* 46, Núm. 3 (marzo de 2001), p. 20.
104. Diane Cadrain, "Are Your Employees' Drug Tests Accurate?", HR *Magazine*, enero de 2003, pp.40-45.
105. Chris Berka y Courtney Poignand, "Hair Follicle Testing-An Alternative to Urinalysis for Drug Abuse Screening", *Employee Relations Today*, invierno de 1991-1992, pp. 405-409.
106. MacDonald *et al.*, "The Limitations of Drug Screening", pp. 102-104.
107. R. J. McCunney, "Drug Testing: Technical Complications of a Complex Social Issue", *American Journal of Industrial Medicine* 15, Núm. 5 (1989), pp. 589-600; analizado en MacDonald *et al.*, "The Limitations of Drug Screening", p. 102.
108. MacDonald *et al.*, "The Limitations of Drug Screening", p. 103.
109. Para un análisis, vea *ibid*, pp. 105 y 106.
110. Esto se basa en Ann M. O'Neill, "Legal Issues Presented by Hair Follicle Testing", *Employee Relations Today*, invierno de 1991-1992, pp. 411-415.
111. *Ibid.*, p. 411.
112. *Ibid.*, p. 413.
113. Richard Lisko, "A Manager's Guide to Drug Testing", *Security Management* 38, Núm. 8 (agosto de 1994), p. 92. Vea, también, Randall Kesselring y Jeffrey Pittman, "Drug Testing Laws and Employment Injuries", *Journal of Labor Research*, primavera de 2002, pp. 293-301.
114. Michael A. McDaniel, "Does Pre-Employment Drug Use Predict On-the-Job Suitability?", *Personnel Psychology* 41, Núm. 4 (invierno de 1988), pp. 717-729.

115. *Exxon Corp. v. Esso Workers Union, Inc.,* CA1#96-2241, 7/8/97; analizado en BNA *Bulletin to Management*, 7 de agosto de 1997, p. 249.
116. Son citas de *Commerce Clearing House, Ideas and Trends*, 1 de mayo de 1987, pp. 70-71.
117. Susan Ladika, "Trouble on the Hiring Front", HR *Magazine*, octubre de 2006, pp. 56-62.
118. Rusell Gerbman, "License to Work", HR *Magazine*, junio de 2000, pp. 151-160.
119. Gillian Flynn, "Hiring of Foreign Workers in a Post-911 World", *Workforce*, julio de 2002, p. 78. Vea, también, Mark Ivener, "Stopped at the Border", HR *Magazine*, junio de 2006, pp. 117-120.
120. Observe que las pruebas en línea sin vigilancia plantean cuestiones graves en entornos laborales. Nancy Tippins *et al.*, "Unproctored Internet Testing in Employment Settings", *Personnel Psychology*, 2006, vol. 59, pp. 189-225.
121. De Bob Neveu, "Applicant Tracking's Top 10: Do You Know What to Look for in Applicant Tracking Systems?", *Workforce*, octubre de 2002, p. 10.

Capítulo 7

Entrevistas a candidatos

El sitio Web careerbuilder.com realizó una encuesta con más de 400 gerentes dedicados a contratar personal; les pidió que compartieran los "errores garrafales más dignos de ser recordados" que provocaron que rechazaran a un candidato en particular. Las entrevistas de trabajo fueron las más nombradas. Por ejemplo, varios candidatos mostraron una actitud sorprendentemente aburrida o arrogante durante su entrevista. Algunos ejemplos son: "Me solicitó que apresurara la entrevista porque tenía una cita para almorzar"; "me dijo que la única razón por la que estaba ahí era porque su madre quería que consiguiera un trabajo"; "el candidato utilizó palabras altisonantes al describir algo negativo acerca de su jefe anterior" y "un candidato llegó sin zapatos a la entrevista".[1] •

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Enumerar los principales tipos de entrevistas para selección.
2. Explicar e ilustrar al menos seis factores que afectan la utilidad de las entrevistas.
3. Explicar e ilustrar cada uno de los lineamientos para ser un entrevistador más eficaz.
4. Entrevistar de manera eficaz a un candidato para un empleo.

En el capítulo 6, "Las pruebas y la selección de empleados", nos enfocamos en los métodos importantes que utilizan los gerentes para seleccionar personal. El propósito de este capítulo, "Entrevistas a candidatos", es lograr que usted sea más eficiente al manejar la que quizá sea la herramienta de selección más importante: la entrevista para selección. Los principales temas que se abordarán son los tipos de entrevistas, los factores que limitan la utilidad de una entrevista, así como el diseño y la realización de una entrevista eficaz. En el capítulo siguiente, "Capacitación y desarrollo de empleados", estudiaremos las técnicas que podrá utilizar para asegurarse de que los nuevos trabajadores que contrate posean los conocimientos y las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS ENTREVISTAS

Una *entrevista* es un procedimiento diseñado para obtener información de una persona a través de respuestas orales a preguntas orales; una *entrevista de selección*, que es el tema de este capítulo, es "un procedimiento de selección diseñado para predecir el desempeño laboral futuro a partir de las respuestas orales de los aspirantes a preguntas orales".[2]

Puesto que la entrevista es una de varias herramientas de selección, se podría preguntar de manera razonable: "¿Por qué dedicar un capítulo a esta herramienta?". La respuesta, en primer lugar, es que la entrevista es el procedimiento de selección de personal más utilizado. Aunque no todos los patrones usan pruebas ni verifican las referencias, es muy raro que un gerente no entreviste a alguien antes de contratarlo. Así pues, la entrevista es una herramienta administrativa indispensable. En segundo lugar, la mayoría de las personas creen que son mejores entrevistadores de lo que en realidad son. En un estudio, menos del 34% de los entrevistadores tenían una capacitación formal al respecto, pero "se sentían confiados de que lograrían identificar a los mejores candidatos sin importar la cantidad de preguntas estructuradas que utilizaran".[3]

Como veremos, los expertos han criticado la entrevista por su escasa validez.[4] Sin embargo, las revisiones recientes han sido más favorables, pues una entrevista (al menos la que se hace de modo adecuado) puede "predecir mucho mejor el desempeño de lo que antes se pensaba y es comparable a muchas otras técnicas de selección".[5]

❶ Enumerar los principales tipos de entrevistas para selección.

Tipos de entrevistas

Los gerentes utilizan varios tipos de entrevistas en el contexto laboral. Por ejemplo, hay entrevistas de selección, de evaluación y de salida. Una *entrevista de evaluación* es una discusión, después de una evaluación del desempeño, en la que el supervisor y el empleado analizan las calificaciones de este último, así como posibles medidas correctivas. Cuando un empleado abandona la empresa por cualquier razón, a menudo se realiza una *entrevista de salida*, la cual busca obtener información para que el patrón sepa qué es lo que está bien o mal en la compañía. Muchas de las técnicas de este capítulo se aplican de la misma forma a las entrevistas de evaluación y a las de salida. No obstante, pospondremos la explicación detallada de este tipo de entrevistas hasta los capítulos 9 y 10, respectivamente, para enfocarnos en las *entrevistas de selección*. Las entrevistas de selección se clasifican según **1.** su grado de estructura; **2.** su "contenido", el tipo de preguntas que contienen, y **3.** la manera en que la empresa las aplica.

Entrevistas estructuradas y sin estructura

entrevista no estructurada o no dirigida
Entrevista sin estructura, tipo charla, en la que el entrevistador profundiza en los puntos de su interés a medida que se presentan las respuestas a sus preguntas.

entrevista estructurada o dirigida
Entrevista que sigue una secuencia fija de preguntas.

En las **entrevistas no estructuradas o no dirigidas**, el gerente no sigue un formato establecido. La falta de estructura permite que el entrevistador haga preguntas de seguimiento y profundice en puntos de interés conforme éstos surgen. Es probable que las personas entrevistadas para el mismo puesto no sean objeto de las mismas preguntas. Es posible especificar de antemano algunas preguntas, aunque por lo general no se hace, pues no hay una guía formal para calificar las respuestas. Este tipo de entrevistas "se podrían describir como una conversación general".[6]

En el otro extremo, en las **entrevistas estructuradas o dirigidas**, el patrón especifica las preguntas con anticipación, pero también podría enumerar y calificar lo que serían respuestas apropiadas.[7] La entrevista estandarizada de McMurray es un ejemplo de una antigua entrevista. El entrevistador seguía un formulario impreso para plantear una serie de preguntas; por ejemplo, "¿cómo obtuvo su empleo actual?". Luego, comentarios escritos debajo de las preguntas (por ejemplo, "¿Muestra confianza en sí mismo sobre la forma de obtener un empleo?") guiaban al entrevistador al evaluar las respuestas.

Algunos expertos restringen el término "entrevista estructurada" a aquellas que se basan en preguntas laborales seleccionadas con mucho cuidado, con repuestas predeterminadas, que los entrevistadores deben plantear a todos los aspirantes. Sin embargo, en la práctica no debemos elegir entre "estructurada" contra "no estructurada", sino que la estructura es una cuestión de grado. En ocasiones, por ejemplo, el gerente sólo se asegura de contar con un conjunto estandarizado de preguntas para no omitir de manera inadvertida alguna. En este caso, el entrevistador elegiría preguntas de una lista, como la que muestra la figura 7-3 (página 271). La guía para la entrevista estructurada de aspirantes (figura 7-A2, páginas 286-288) ilustra un método más dirigido. En otro ejemplo, el Departamento de la Seguridad Nacional emplea la guía estructurada de la figura 7-1 (páginas 256 y 257) para seleccionar candidatos a oficiales de la guardia costera. Este formulario contiene un procedimiento formal para calificar a los aspirantes y también permite que entrevistadores dispersos geográficamente llenen el formulario por Internet. Como se explicará con mayor detalle más adelante en este capítulo, hay distintas maneras de estructurar una entrevista. Muchas sin nada que ver con el uso de guías estructuradas como éstas.

Las entrevistas estructuradas y no estructuradas tienen ventajas y desventajas. En las entrevistas estructuradas por lo general todos los entrevistadores plantean las mismas preguntas a todos los aspirantes. En parte por ello, dichas entrevistas tienden a ser más confiables y válidas. Las entrevistas estructuradas también pueden ayudar a que los entrevistadores con poca experiencia realicen mejores entrevistas. La estandarización de la entrevista además aumenta la consistencia entre los candidatos, incrementa la información relacionada con el trabajo, reduce la subjetividad general (y, por lo tanto, el potencial de un sesgo) y "aumenta la posibilidad de evitar problemas legales".[8] No obstante, las entrevistas estructuradas no siempre proporcionan la oportunidad de profundizar en temas de interés conforme éstos surgen. El apartado "Conozca su ley laboral" presenta algunos temas relevantes.

Conozca su ley laboral

Entrevistas a candidatos

Varias leyes de igualdad en el empleo, incluyendo el Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964 y la Ley de Derechos Civiles de 1991, exigen que las personas que hacen entrevistas de empleo sean precavidas respecto a las preguntas que realizan, pues pueden provocar que sus empresas sean acusadas de un trato discriminatorio. Las preguntas sobre la raza, el color de la piel, la religión, el género, la edad, el origen nacional o las discapacidades de los aspirantes llegan a causar sospechas. De nuevo, por lo común no es ilícito preguntar a una candidata acerca de su estado civil o a un aspirante de 80 años, "¿qué edad tiene?". Ciertamente no es aconsejable hacerlo, pero el gerente puede plantear este tipo de preguntas, siempre y cuando sea capaz de demostrar que el patrón no está discriminando o que logre probar que la práctica de selección (en este caso, la pregunta de la entrevista) es una calificación de buena fe de una ocupación (BFOQ) o una necesidad para el negocio.

Sin embargo, mientras indagaciones como éstas no siempre son ilegales, hay dos razones para evitarlas. Primero, aunque las leyes federales no prohíban esas preguntas, muchas leyes locales y estatales sí lo hacen. Segundo, la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC, por sus siglas en inglés) estableció que desaprueba prácticas como preguntar su estado civil a las mujeres o su edad a cualquier aspirante. Por consiguiente, estas preguntas llamarían la atención de la EEOC y de otras agencias normativas.

Si el miembro de un grupo protegido hace una denuncia de discriminación en contra del patrón, ¿qué convencerá a la Corte para que declare a favor del patrón? Aquí es importante analizar un estudio de los casos del tribunal federal de distrito, relacionados con la discriminación en entrevistas de empleo. Al parecer, la medida más importante consiste en asegurarse de que el proceso de entrevista esté estructurado y se aplique de manera consistente. Tres dimensiones de la estructura de la entrevista se relacionaron con veredictos en favor del patrón: **1.** preguntas objetivas concernientes al trabajo, **2.** la aplicación estandarizada de las entrevistas y **3.** el uso de varios entrevistadores.[9] Además, "...esforzarse por dejar claro a los aspirantes que el proceso de entrevista es justo, que el entrevistador los trata con cortesía y respeto, así como que está dispuesto explicar el proceso de entrevista, lo mismo que la naturaleza y los fundamentos de las preguntas".[10]

Departamento de Seguridad Nacional CG-5527 (04-03)	**Formulario de entrevista para aspirantes a programas de oficiales**	Fecha:

Nombre del aspirante (segundo apellido, primer apellido, nombre)

INSTRUCCIONES: Este formulario de entrevista está diseñado para ayudar a que el panel de selección llegue a un consenso sobre los méritos del aspirante en cuestión. El formulario se basa principalmente en el Informe de Evaluación de Oficiales. Aunque es necesario recordar que los aspirantes aún no son oficiales de la Guardia Costera, deben tener la oportunidad de exhibir cualidades que demuestren que poseen el carácter y el potencial requeridos para convertirse en oficiales exitosos. La escala para cada categoría se basa en los estándares de desempeño presentados en el Informe de Evaluación de Oficiales. Proporcione comentarios escritos para complementar las calificaciones numéricas de cada categoría. Fundamente esos comentarios en sus observaciones durante la entrevista o en lo que vea en los documentos que integran el paquete del aspirante. Las marcas en el bloque de impresiones generales deben resumir la recomendación del panel sobre el potencial del aspirante para servir como oficial de la Guardia Costera.

Planeación y preparación: Capacidad para establecer metas, prioridades, fechas límite y para desarrollar estrategias.

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

Comentarios:

Uso de los recursos: Capacidad para administrar el tiempo, los materiales, la información, el dinero y a las personas.

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

Comentarios:

Adaptabilidad: Capacidad para modificar los métodos de trabajo y las prioridades en respuesta a nueva información, situaciones desafiantes u obstáculos inesperados.

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

Comentarios:

Habla y escucha: Capacidad para hablar de manera eficaz y escuchar para entender.

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

Comentarios:

Cuidado de otros: Capacidad para considerar y responder ante las necesidades y las capacidades personales de otras personas.

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

Comentarios:

FIGURA 7-1

Formulario de entrevista para aspirantes a programas de oficiales

Fuente: Adaptado de http://www.uscg.mil/jobs/dc/DCPrograms/OProgramForms/PDFS/DCA/Interview%20CG-5527.pdf, revisado el 9 de mayo de 2007.

Página 2 - CG-5527 (04-03)

Dirigir a otros: Capacidad para influir o dirigir a otras personas para que cumplan sus tareas o logren sus metas.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

Comentarios:

Trabajo en equipo: Capacidad para administrar, dirigir y participar en equipos, así como para fomentar la cooperación y el espíritu de grupo.

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6 ☐ 7 ☐

Comentarios:

Iniciativa: Capacidad para crear nuevas ideas y llevarlas a cabo, así como buscar responsabilidad sin guía ni supervisión.

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6 ☐ 7 ☐

Comentarios:

Responsabilidad: Capacidad para actuar de manera ética, con valentía y seguridad, y para inspirar lo mismo en otras personas.

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6 ☐ 7 ☐

Comentarios:

Presencia profesional: Capacidad de lograr el reconocimiento de la Guardia Costera a través de las propias acciones, las conductas y la apariencia.

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6 ☐ 7 ☐

Comentarios:

Impresión general: Compare a este aspirante con otros candidatos que haya entrevistado. Los bloques dos al siete constituyen una **recomendación para la selección.**

Insatisfactorio	Calificado	Uno de muchos aspirantes competentes para este programa	Excepcional	Distinguido
1 ☐	2 ☐	3 ☐ 4 ☐ 5 ☐	6 ☐	7 ☐

Nombres de los miembros del panel	Rango	Cadena de mando/unidad	Firma	Entrevistas realizadas

FIGURA 7-1 ***(continuación)***

Contenido de la entrevista (tipos de preguntas)

entrevista situacional
Serie de preguntas, relacionadas con el puesto, que se concentran en la forma en la que se comportaría el candidato en una situación dada.

También clasificamos las entrevistas con base en el "contenido" o los tipos de preguntas que incluyen. En una **entrevista situacional** se le pregunta al candidato cuál sería su conducta en una situación dada.[11] Por ejemplo, se le preguntaría al candidato a un puesto de supervisión cómo actuaría si un subordinado llegara tarde a trabajar tres días consecutivos. Veremos que a menudo las mejores entrevistas son estructuradas y situacionales, porque se utilizan preguntas y respuestas situacionales predeterminadas. En una *entrevista situacional estructurada* se evaluaría al aspirante respecto a, digamos, su decisión entre disculpar al trabajador que llega tarde constantemente y sólo advertirlo o suspenderlo una semana.

entrevistas conductuales
Serie de preguntas, relacionadas con el puesto, que se concentran en la forma en la que el candidato reaccionó en situaciones reales en el pasado.

Mientras que las entrevista situacionales piden a los individuos que describan la manera en que reaccionarían en una situación hipotética hoy o mañana, las **entrevistas conductuales** les piden que describan cómo reaccionaron ante situaciones reales en el pasado.[12] Por ejemplo, cuando Citizen's Banking Corporation, en Flint, Michigan, descubrió que 31 de los 50 trabajadores de su centro de atención telefónica renunciaron en un año, Cynthia Wilson, la directora del centro, decidió utilizar entrevistas conductuales. Muchos de los empleados habían renunciado porque no les agradaba responder las preguntas de clientes iracundos. En consecuencia, Wilson ya no intenta predecir cómo actuarán los candidatos a partir de preguntarles si desean trabajar con clientes molestos. En cambio, plantea preguntas conductuales como "cuénteme de alguna situación en la que tuviera que hablar con una persona enojada y cómo lo resolvió". Wilson agrega que de esta forma es más difícil engañar al entrevistador; de hecho, sólo unos cuantos empleados renunciaron al centro durante el año siguiente.[13]

Las preguntas situacionales inician con frases como: "Suponga que se enfrenta a la siguiente situación... ¿Qué haría?". Las preguntas conductuales comenzarían de la manera siguiente: "Recuerda si alguna vez... ¿Qué hizo?".[14]

Las entrevistas conductuales o situacionales pueden producir mucha tensión. Un aspirante a un puesto de consultor de la empresa Accenture respondió: "Es muy intenso; puedes fingir una o dos respuestas, pero la tercera vez que tocas el tema es muy difícil hacerlo. Estás hablando de la vida real y te sientes nervioso. [El entrevistador] me preguntó cómo me prepararía para algo importante. Insistió una vez y otra hasta asegurarse de que decía la verdad. Todo el tiempo están haciendo anotaciones".[15]

entrevista relacionada con el puesto
Serie de preguntas, relacionadas con el puesto, que se concentran en las conductas del pasado que son relevantes para el puesto.

En una **entrevista relacionada con el puesto**, el entrevistador trata de deducir cuál sería el desempeño laboral del aspirante, a partir de sus respuestas a preguntas acerca de experiencias pasadas relevantes. El cuestionamiento no gira alrededor de situaciones hipotéticas o reales, sino que el entrevistador plantea preguntas relacionadas con el puesto (por ejemplo, "¿qué materias le gustaron más en la escuela de negocios?"). La meta consiste en sacar conclusiones acerca de, digamos, la capacidad del candidato para manejar los aspectos financieros del puesto que desea cubrir.

entrevista bajo presión
Entrevista en la que una serie de preguntas, normalmente bruscas, provocan que el aspirante se sienta incómodo. Esta técnica sirve para identificar a los aspirantes hipersensibles y a los que toleran poca o mucha presión.

En una **entrevista bajo presión**, el entrevistador trata de provocar que el aspirante se sienta incómodo con preguntas que en ocasiones son bruscas. Se supone que el objetivo es detectar a los aspirantes sensibles y a los que toleran poca (o mucha) presión. Es probable que primero el entrevistador encuentre debilidades en los antecedentes del aspirante, como el abandono de un puesto bajo circunstancias dudosas. Luego, el entrevistador se concentra en esas debilidades, con la esperanza de lograr que el candidato pierda la compostura. De este modo, a un aspirante a gerente de relaciones con los clientes, que confiesa haber tenido cuatro trabajos en los últimos dos años, se le indica frecuentemente que los cambios de trabajo reflejan una conducta irresponsable e inmadura. Si el aspirante responde con una explicación razonable para los cambios de trabajo, entonces el entrevistador puede pasar a otro tema. Por otro lado, si un candidato tranquilo reacciona de forma explosiva, con enojo o desconfianza, el entrevistador deduciría que cuenta con poca tolerancia a la presión.

Las entrevistas bajo presión pueden revelar aspirantes hipersensibles, que posiblemente reaccionen con enojo y abuso ante la más ligera crítica. Sin embargo, la demanda invasiva y éticamente dudosa de la entrevista bajo presión requiere de un entrevistador experimentado, que esté seguro de que el puesto realmente requiere de un empleado poco sensible y capaz de manejar la presión. En definitiva dicho método no es para los entrevistadores novatos o para quienes no poseen las habilidades para mantener la entrevista bajo control.

Las *preguntas confusas* son muy populares. En ocasiones los reclutadores las utilizan para ver cómo piensan los candidatos bajo presión. Por ejemplo, un entrevistador de Microsoft preguntó a un aspirante a un puesto de servicio de tecnología lo siguiente: "Mike y Todd cuentan con 21 dólares entre los dos. Mike tiene 20 dólares más que Todd. ¿Cuánto dinero tiene Mike y cuánto tiene Todd?"[16] (Encontrará la respuesta dos párrafos adelante.)

Aplicación de la entrevista

Las entrevistas se pueden aplicar de varias maneras: *de uno a uno o por medio de un panel de entrevistadores; de forma secuencial o en un solo momento,* así como *por computadora o personalmente.*

entrevista secuencial no estructurada
Entrevista en la que cada entrevistador se forma una opinión independiente después de plantear diferentes preguntas.

entrevista secuencial estructurada
Entrevista en la que varias personas entrevistan en secuencia al aspirante y cada uno lo califica con una forma estandarizada.

La mayoría de las entrevistas son **de uno a uno** y **secuenciales**. En una entrevista de uno a uno, dos personas se reúnen y una entrevista a la otra buscando respuestas orales a preguntas orales. Al mismo tiempo, el patrón planea las entrevistas del candidato para que sean secuenciales. En una *entrevista secuencial (o serial)*, varias personas entrevistan al aspirante, en secuencia y una a una, antes de tomar una decisión. En este tipo de entrevistas seriales, los candidatos podrían hablar de los mismos temas una vez y otra con cada entrevistador. En una **entrevista secuencial no estructurada**, cada entrevistador plantea diferentes preguntas. En una **entrevista secuencial estructurada**, cada entrevistador califica a los aspirantes en un formato estandarizado de evaluación, con preguntas estándar. Luego el gerente contratante revisa y compara las evaluaciones antes de tomar la decisión de contratar al aspirante.[17] (Respuesta: Mike tenía 20.50 dólares y Todd 0.50 dólares.)

entrevista de panel
Entrevista en la que un grupo de entrevistadores cuestionan al aspirante.

Entrevistas de panel Una **entrevista de panel**, también conocida como entrevista con jurado, se define como "una entrevista realizada por un equipo de entrevistadores (por lo general, dos o tres), que en conjunto entrevistan a cada candidato y después combinan sus calificaciones para obtener una evaluación al final de panel". Ésta difiere de la *entrevista uno a uno* (en la que un entrevistador se reúne con un candidato) y de la *entrevista serial* (donde varios entrevistadores evalúan a un solo candidato, uno por uno, de manera secuencial).[18] El formato de panel permite que los entrevistadores planteen preguntas de seguimiento, de la misma forma que los reporteros lo hacen en las conferencias de prensa. Lo anterior puede producir respuestas más significativas que las que regularmente surgen en una serie de entrevistas de uno a uno.

En una **entrevista de panel**, un equipo de entrevistadores se reúne al mismo tiempo con cada candidato; luego combinan sus calificaciones en una evaluación de panel final.

entrevista masiva
Un panel entrevista a varios candidatos de manera simultánea.

Por otro lado, algunos candidatos sienten mayor presión en las entrevistas de panel, de modo que en ocasiones inhiben las respuestas. Una variante aún más estresante es la **entrevista masiva**, en la que un panel entrevista a varios candidatos de manera simultánea. El panel plantea un problema, luego se sienta y observa cuál candidato toma la iniciativa para formular una respuesta.

No está claro si, por lo general, las entrevistas de panel son más confiables y más válidas que las de otro tipo, pues la forma en la que el patrón lleva a cabo la entrevista de panel produce un gran efecto sobre la confiabilidad y la validez. Por ejemplo, las entrevistas de panel estructuradas son más confiables y válidas que las no estructuradas. En particular, las entrevistas de panel en las que los miembros utilizan hojas de calificación con ejemplos de respuestas son más confiables y más válidas que las que no usan estos elementos. Además, la capacitación de los entrevistadores de panel incrementa la confiabilidad de la entrevista, pero quizá no su validez.[19]

Entrevistas por teléfono o video Algunas entrevistas se realizan por *teléfono* y pueden ser, en realidad más precisas que las que se llevan a cabo cara a cara al juzgar la escrupulosidad, la inteligencia y las habilidades interpersonales de un aspirante. En este caso, nadie habrá de preocuparse por cosas como la apariencia o el saludo de mano, de modo que los individuos se concentran en respuestas sustantivas o quizá los candidatos, hasta cierto punto sorprendidos por una llamada inesperada del reclutador, proporcionen respuestas más espontáneas.[20] En un estudio, los entrevistadores evaluaban a los aspirantes de manera más favorable si hablaban con ellos por teléfono que si se reunían cara a cara, en especial cuando los candidatos no eran muy atractivos. No obstante, los entrevistadores llegaron a las mismas conclusiones sobre los entrevistados, sin importar si la entrevista era cara a cara o a través de una *videoconferencia*. Los aspirantes indicaron que preferían las entrevistas cara a cara.[21]

Entrevistas por computadora

Una *entrevista de selección por computadora* es aquélla en la que se obtienen respuestas orales y por computadora ante situaciones o preguntas orales, visuales o escritas. La mayoría de las entrevistas por computadora presentan al aspirante una serie de preguntas acerca de los antecedentes, la experiencia, la preparación académica, las habilidades, los conocimientos y las actitudes laborales que se relacionan con el puesto que la persona desea ocupar.[22] Algunas entrevistas por computadora (de video) también confrontan a los candidatos con situaciones realistas (por ejemplo, clientes enojados), a las que habrán de responder.

Las entrevistas típicas por computadora presentan las preguntas en un formato de opción múltiple, una por una; se espera que el aspirante conteste las preguntas que aparecen en la pantalla presionando una tecla. Un ejemplo de una pregunta de entrevista para una persona que aspira al puesto de dependiente de una tienda al detalle sería:

¿Cómo calificaría su supervisor las habilidades que usted tiene para el servicio al cliente?

a) Sobresalientes
b) Arriba del promedio
c) Promedio
d) Abajo del promedio
e) Malas[23]

Las preguntas de una entrevista por computadora aparecen en una secuencia rápida y requieren que el aspirante se concentre.[24] El típico programa de entrevistas por computadora mide el tiempo de respuesta para cada pregunta. La demora en responder ciertas preguntas, por ejemplo, "¿es una persona confiable?", puede sugerir un posible problema.

Ejemplo del Great Western Bank En el Great Western Bank el sistema funciona de la manera siguiente. Cuando Bonnie Dunn, de 20 años de edad, hizo una prueba para el puesto de cajero en Great Western Bank, se enfrentó a una fila de clientes difíciles.[25] Una mujer joven le dio instrucciones contradictorias sobre el depósito de un cheque y luego se enojó porque la transacción no fue muy rápida. Otro cliente mostró aún menos paciencia: "Ustedes son increíblemente lentos", declaró.

Ambos clientes aparecieron en la pantalla de una computadora, como parte de una entrevista de trabajo de 20 minutos. La señorita Dunn se sentó frente a una computadora personal y respondió a través de una pantalla sensible al tacto y un micrófono. Se evaluó la forma en que hacía un cambio, así como sus habilidades para las ventas y su capacidad para mantenerse tranquila en situaciones de tensión.

Cuando los aspirantes se sientan frente a la computadora en alguna de las sucursales del banco Great Western, escuchan decir: "Bienvenido al asistente de evaluación interactiva". La computadora no entiende lo que los aspirantes contestan, aunque registra sus comentarios para su evaluación posterior. Para iniciar la entrevista, los candidatos tocan un identificador en la pantalla, lo que suscita la aparición de una introducción amenazadora: "Registraremos el tiempo que tarda en responder y el número de errores que cometa. La precisión es más importante que la rapidez".

Primero, la computadora prueba las habilidades del aspirante para manejar dinero, pidiéndole que cambie un cheque de 192.18 dólares, incluyendo por lo menos tres billetes de cinco dólares y dos dólares en monedas de 25 centavos. Luego, cuando un cliente enojado aparece en la pantalla, el sistema espera que los candidatos tomen el micrófono y lo tranquilicen. Después, un oficial del banco que escucha las entrevistas grabadas otorga a los aspirantes cinco puntos por mantener un tono de voz amistoso y hasta 15 puntos por disculparse, prometer resolver problema del cliente y, al observar una pista en la pantalla, sugerirle que en el futuro utilice la fila especial para depósitos.

La delicada mujer que aparece en la pantalla es más difícil. Mientras habla con rapidez, indica que desea cambiar un cheque de 150 dólares, obtener 40 en efectivo, depositar 65 en una cuenta de ahorros y el resto en su cuenta de cheques. Mientras el aspirante lucha por entender las indicaciones, ella añade con rapidez: "No, deben ser 50 a la cuenta de cheques porque expedí un cheque esta mañana". Si el aspirante toca el icono "?" en la pantalla, la mujer se pone furiosa: "¿Cuántas veces debo decírselo?".

Great Western reporta que ha logrado el éxito con su sistema, porque redujo de manera drástica entrevistas personales inútiles con candidatos inaceptables. Además, en parte debido a que los solicitantes ven cómo es en realidad el trabajo, los que son contratados tienen un 26% menos de probabilidades de renunciar o de ser despedidos durante los primeros 90 días.

Ejemplo de las tiendas Pic 'n Pay A menudo los patrones utilizan entrevistas por computadora para descartar candidatos inaceptables. Las tiendas Pic 'n Pay, una cadena de 915 zapaterías de autoservicio, cuyas oficinas centrales se encuentran en Carolina del Norte, ofrece a los aspirantes un número 800 para hacer una entrevista por computadora, la cual incluye 100 preguntas y dura alrededor de 10 minutos. Los aspirantes presionan el número 1 para responder *sí* y el 0 para el *no*. Luego, cada candidato participa en una entrevista telefónica de seguimiento en vivo con uno de los seis fieles entrevistadores de la empresa.

Entrevistas asistidas por Internet Muchas compañías utilizan Internet para ayudar al empleado en el proceso de la entrevista. Por ejemplo, Cisco Systems Inc. (que en 2006 expandió su negocio principal al incluir equipos para videoconferencias) entrega a sus reclutadores cámaras de video para PC, de modo que logren realizar entrevistas preliminares con retransmisiones vía Internet. El reclutador le indica al aspirante que maneje su cámara para PC (o que acuda a una tienda Kinko de FedEx o a un negocio similar). Luego, a la hora citada, se pone en contacto con Cisco a través de video en Internet para llevar a cabo la entrevista. Cisco no planea eliminar las entrevistas cara a cara, pero las entrevistas por Internet reducen los gastos de viajes y de reclutamiento, además de que facilitan las cosas a los candidatos. Jobs.com con frecuencia organiza ferias de carrera interactivas en vivo por Internet. Las personas que buscan empleo ingresan a la sección de carreras interactivas de job.com, donde seleccionan una ciudad y una categoría de empleo. Luego pueden participar en una feria de carreras interactivas en vivo. El ejército de Estados Unidos también está reclutando en su salón de chat.

Ventajas y desventajas Las entrevistas por computadora pueden ser ventajosas. Sistemas como los que se utilizan en Great Western y en Pic 'n Pay reducen el tiempo que los gerentes necesitan dedicar a entrevistar candidatos inaceptables.[26] Los estudios indican que los aspirantes son más honestos con las computadoras que con las personas, quizá debido a que las máqui-

nas son imparciales.[27] Las computadoras también pueden ser engañosas; si un aspirante tarda más del tiempo promedio en responder ciertas preguntas, simplemente es eliminado o al menos cuestionado con mayor profundidad en cierta aérea por un entrevistador humano. Varios de los problemas de las entrevistas interpersonales que estudiaremos más adelante en este capítulo (como el hecho de hacer juicios irreflexivos acerca de los entrevistados a partir de su apariencia física) también se evitan con dicho método.[28] Por otro lado, la naturaleza mecánica de las entrevistas computarizadas llega a provocar que los aspirantes sientan que tanto el proceso como el patrón son muy impersonales.

¿Son útiles las entrevistas?

Aun cuando prácticamente todos los gerentes las utilizan, en los primeros estudios las entrevistas mostraron poca confiabilidad y validez. Sin embargo (como ya se señaló), los estudios confirman que la "validez de la entrevista es mayor de lo que antes se creía",[29] y que la entrevista "generalmente predice mucho mejor el desempeño de lo que se creía y es comparable con muchas otras técnicas de selección".[30]

No obstante, se requiere hacer tres advertencias. Primero, usted debe *estructurar la entrevista*.[31] Las entrevistas estructuradas (en especial las entrevistas situacionales estructuradas) son más válidas que las no estructuradas para predecir el desempeño laboral. En parte son más válidas porque son más confiables; por ejemplo, el mismo entrevistador lleva a cabo la entrevista de manera más consistente con diferentes candidatos.[32] Las entrevistas situacionales tienen una validez media mayor que las entrevistas relacionadas con el puesto (o conductuales), las que a la vez tienen una validez media mayor que las psicológicas (que se enfocan más en motivos e intereses).[33]

La segunda advertencia es la siguiente: tenga cuidado con *el tipo de rasgos* que trata de evaluar. Un estudio clásico indica por qué. Los entrevistadores pudieron medir el grado de extroversión y afabilidad, pero *no* pudieron evaluar con precisión los rasgos que son más importantes para el trabajo (por ejemplo, la escrupulosidad y la estabilidad emocional).[34] Esto implica, aparentemente, que uno no debe enfocarse (como muchos lo hacen) en rasgos difíciles de evaluar, como la escrupulosidad. Limítese sobre todo a plantear preguntas situacionales y sobre conocimientos laborales que le ayuden a determinar la forma en la que el candidato responderá a situaciones típicas en ese puesto. Más adelante, en este capítulo, explicaremos la forma de hacerlo. Tercero, es evidente que el gerente habrá de tener en mente los *diversos factores que pueden limitar* la utilidad de cualquier entrevista. Ahora nos referiremos a ellos.

2 Explicar e ilustrar al menos seis factores que afectan la utilidad de las entrevistas.

¿CUÁLES FACTORES PUEDEN LIMITAR LA UTILIDAD DE UNA ENTREVISTA?

La contratación del personal correcto es un trabajo administrativo esencial, por lo que usted no puede realizarlo si no sabe cómo hacer una entrevista. Varias cuestiones pueden limitar la utilidad de una entrevista.

Las primeras impresiones (juicios apresurados)

Quizás uno de los hallazgos más consistentes es que los entrevistadores tienden a sacar conclusiones (a hacer juicios apresurados) acerca de los candidatos durante los primeros minutos de la entrevista (o incluso antes de iniciarla, a partir de las calificaciones de pruebas o de los datos del currículum). Un investigador estima que en el 85% de los casos los entrevistadores ya habían tomado una decisión antes de que iniciara la entrevista, basados en las primeras impresiones que obtuvieron de las solicitudes de empleo y por la apariencia física de los candidatos.[35] En un estudio, el hecho de entregar a los entrevistadores las calificaciones de las pruebas de los candidatos sesgó la evaluación final de los mismos.[36]

Las primeras impresiones son dañinas, en especial cuando la información previa del candidato es negativa. En un estudio, entrevistadores que recibieron con antelación cartas de recomendación desfavorables sobre los aspirantes les otorgaron un menor crédito por su éxito pasado y en persona los consideraron más responsables por sus fracasos después de la entrevista. Además, sus decisiones finales (aceptar o rechazar a los aspirantes) siempre se relacionaban con lo

que esperaban de ellos a partir de las recomendaciones, independientemente de su desempeño real en la entrevista.[37]

A lo anterior se añade el hecho de que, al parecer, los entrevistadores tienen un sesgo consistentemente negativo; se ven más influenciados por la información desfavorable del candidato; sus impresiones son más propensas a cambiar de lo favorable a lo desfavorable que a la inversa. De hecho, un error común en las entrevistas consiste en convertirlas en búsquedas de información negativa.

Por lo tanto, en cierto sentido es probable que la mayoría de las entrevistas estén sesgadas en contra del aspirante. El aspirante que comienza bien la entrevista, con facilidad puede terminar con una calificación baja, pues la información desfavorable tiene mayor peso. A un aspirante que inicia mal le resulta difícil superar la primera mala impresión.[38]

Un psicólogo de Londres, que entrevistó a los directores ejecutivos de 80 empresas importantes, llegó a las siguientes conclusiones acerca de los juicios apresurados en las entrevistas de selección:

> "En realidad, para dar una buena impresión, usted ni siquiera tiene tiempo de abrir la boca... Por lo general, la respuesta del entrevistador ante usted es preverbal, la manera en que cruza la puerta, su postura, si sonríe, si cuenta con un aura cautivadora, si su saludo de mano es firme y confiado. Usted tiene aproximadamente medio minuto para impactar; después de eso, todo lo que puede hacer es basarse en una buena o mala primera impresión... Se trata de una respuesta muy emocional".[39]

No entender el trabajo

Los entrevistadores sin una imagen precisa del puesto, y del tipo de candidato más adecuado, por lo general toman sus decisiones basados en impresiones incorrectas o en el estereotipo de un buen aspirante. Por lo tanto, ellos vinculan a los entrevistados con sus estereotipos incorrectos.

Un estudio clásico incluyó a 30 entrevistadores profesionales.[40] La mitad sólo recibió una breve descripción de los puestos que debían cubrir: se les dijo que "estos ocho aspirantes, representados por los espacios en blanco de su solicitud de empleo, quieren cubrir el puesto de secretario". Los otros 15 entrevistadores obtuvieron mucha más información específica sobre el puesto, en términos de la velocidad de escritura en un teclado y de sus habilidades bilingües, por ejemplo.

Mayores conocimientos sobre el puesto se tradujeron en mejores entrevistas. Los 15 entrevistadores que tuvieron más información sobre el puesto coincidieron más entre sí acerca del potencial de cada candidato, lo que no ocurrió con quienes contaban con información incompleta. Estos últimos tampoco discriminaron bien a los aspirantes; más bien, tendieron a otorgarles calificaciones altas a todos.

Error debido al orden de los candidatos (contrastes) y presión para contratar

error debido al orden de los candidatos
Un error de juicio del entrevistador, debido a que entrevistó a uno o varios candidatos muy buenos o muy malos justo antes de la entrevista en cuestión.

El **error debido al orden de los candidatos (o contraste)** significa que el orden en el que usted ve a los aspirantes afecta la forma en la que los califica. En un estudio, los gerentes debían evaluar a un candidato que era "promedio", después de evaluar a varios aspirantes "desfavorables". Calificaron al candidato promedio de manera más favorable debido a que, a diferencia de los desfavorables, el aspirante promedio se veía mejor de lo que era en realidad. Este efecto de contraste puede ser enorme: en algunos estudios pioneros, los evaluadores basaban sólo una pequeña parte de su calificación en el potencial real del candidato.[41]

La presión para contratar a un empleado recalca problemas como éste. Unos investigadores dijeron a un grupo de gerentes que asumieran que estaban por debajo de su cuota de reclutamiento. Al segundo grupo le comentaron que habían rebasado esa cuota. Los "primeros" evaluaron a los mismos aspirantes mucho mejor que los "segundos".[42]

Conducta no verbal y el manejo de la impresión

La conducta no verbal del aspirante también puede tener un impacto sorprendente en su calificación. En un estudio, 52 especialistas de recursos humanos observaron entrevistas de empleo en video, donde el contenido verbal de los aspirantes era idéntico, pero su conducta no verbal dife-

ría notablemente. Los investigadores indicaron a los candidatos de un grupo que mostraran un mínimo contacto visual, un bajo nivel de energía y poca modulación de la voz. Los participantes de un segundo grupo demostraron la conducta opuesta. De los 26 especialistas de personal que observaron a los candidatos mucho tiempo y con un alto nivel de energía, 23 los habrían citado para una segunda entrevista. Ninguno de los que vieron a los candidatos poco tiempo y con bajo nivel de energía recomendarían una segunda entrevista.[43] Es evidente que los entrevistados que "parecen vivos" poseen una gran ventaja.

En otro estudio, los entrevistadores escucharon el audio de entrevistas y observaron entrevistas filmadas. Los indicios vocales (como el tono, la rapidez y las pausas del habla de los aspirantes) e indicios visuales (como el atractivo físico, la sonrisa y la orientación corporal) se correlacionaron con los juicios que hicieron los evaluadores sobre el agrado, la confianza y la credibilidad de los entrevistados.[44]

Quizá las conductas no verbales sean tan importantes porque los entrevistadores infieren la personalidad del entrevistado a partir de la forma en que actúa en la entrevista. En un estudio, 99 estudiantes universitarios del último año respondieron cuestionarios antes y después de sus entrevistas de empleo, los cuales incluían mediciones de la personalidad, entre otras cuestiones.[45] Después, los estudiantes informaron sobre el éxito que tuvieron para generar entrevistas de seguimiento y ofrecimientos de empleo. La personalidad de los entrevistados, en especial su nivel de extroversión, fue determinante para que recibieran ofrecimientos de empleo y entrevistas de seguimiento. Al parecer, lo anterior es consecuencia en parte de que "los entrevistadores hicieron inferencias acerca de la personalidad del aspirante basados en su conducta durante la entrevista".[46] Parece que los aspirantes extrovertidos son mejores para promocionarse a sí mismos y la autopromoción se relaciona mucho con las percepciones del entrevistador en cuanto a la coincidencia entre el candidato y el puesto.[47]

Manejo de la impresión En realidad, los entrevistados inteligentes dicen y hacen cosas para manejar la impresión que dan. Un estudio mostró que algunos se congraciaban para agradar a los entrevistadores; por ejemplo, al elogiarlos o mostrarse de acuerdo con sus opiniones. Otros utilizaron tácticas de autopromoción y hacían comentarios que complementaban sus logros.[48] La conducta de congraciarse implica, por ejemplo, coincidir con las opiniones del reclutador y, de esta forma, indicar que comparten creencias similares. Al saber que la percepción de similitud en las actitudes o los valores puede afectar la manera en que los entrevistadores califican las habilidades del aspirante, algunos entrevistados logran tratar de resaltar (o inventar) este tipo de similitudes.[49] La autopromoción significa promocionar las propias habilidades y capacidades para crear la impresión de ser competente.[50]

Algunos investigadores en esta área cuestionan dichos resultados. El problema es que gran parte de la investigación de entrevistas usa estudiantes como evaluadores, así como puestos hipotéticos, de modo que no es muy claro si es posible aplicar los hallazgos al mundo real. Por ejemplo, "en entornos operativos, donde están en juego empleos reales, es más probable que fingir o responder de una forma socialmente aceptable distorsione las medidas de la personalidad y oculte las relaciones".[51] No obstante, siendo realistas, cualquiera que haya participado en una entrevista quizá reconozca que este tipo de manejo de la impresión existe (y tal vez funcione, al menos hasta cierto punto).

Los efectos de las características personales: Atractivo físico, género, raza

Los entrevistadores también deben evitar que el *atractivo físico* y el *género* de un aspirante distorsionen su evaluación.[52] Por ejemplo, la gente por lo regular adjudica rasgos más favorables y vidas más exitosas a las personas atractivas.[53] En un estudio, un grupo de sujetos debía evaluar a los candidatos para un ascenso al observar sus fotografías. Ellos percibieron que los hombres eran más adecuados para los puestos y que contaban con más probabilidades de subir al nivel ejecutivo siguiente que las mujeres con las mismas calificaciones; mostraron preferencia por los candidatos más atractivos, en especial hombres, sobre los menos atractivos.[54] "Incluso cuando las mujeres gerentes mostraban las mismas conductas de progreso profesional que los gerentes varones, ganaban salarios más bajos y recibían menos oportunidades para prosperar en su carrera".[55]

La *raza* también es importante, lo que depende de la manera en la que se realice la entrevista. En un estudio, los entrevistados aparecieron ante tres paneles, cuya composición racial era sobre todo afroamericana (75% afroamericana, 25% caucásica), equilibrada (50% de cada raza) o caucásica (75% caucásica, 25% afroamericana).[56] En los paneles más bien afroamericanos, evaluadores de ambas razas calificaron a los candidatos afroamericanos y caucásicos de manera similar. En los paneles principalmente caucásicos y equilibrados, los entrevistadores caucásicos calificaron mejor a los candidatos de su misma raza, mientras que los afroamericanos calificaron mejor a sus congéneres. En todos los casos, las entrevistas estructuradas produjeron, en promedio, menos diferencias entre los entrevistados minoritarios y caucásicos que las entrevistas no estructuradas.[57]

Tales hallazgos no necesariamente se aplican a otras clases protegidas por la EEOC. En otro estudio, candidatos que mostraban un amplio rango de atributos, así como discapacidades (por ejemplo, requerimientos de cuidado infantil, diagnóstico de VIH y dependencia de una silla de ruedas) tuvieron menores probabilidades de obtener una decisión positiva, incluso cuando contaban con un muy buen desempeño en la entrevista estructurada.[58] Debido a que "la raza, el género, el peinado, la dentadura e incluso los tics faciales" llega a afectar de manera discriminatoria el proceso de entrevista, la Comunidad Europea está considerando el uso de nuevos métodos. Es posible que exijan a los patrones que efectúen las entrevistas de reclutamiento con pantallas entre los aspirantes y los entrevistadores, o por medio de un micrófono en dos habitaciones separadas.[59] El apartado "La nueva fuerza laboral" profundiza en el tema.

La NUEVA *Fuerza Laboral*

Aspirantes discapacitados y la entrevista de empleo

Un estudio realizado por el Research and Evaluation Center del National Center for Disability Services ofrece cierta información sobre lo que la gente discapacitada que utiliza "tecnología de apoyo" en el trabajo espera y prefiere respecto a los entrevistadores.[60] Los investigadores encuestaron a 40 personas discapacitadas de diversas ocupaciones para llegar a sus conclusiones. El hallazgo fundamental fue que los discapacitados sentían que los entrevistadores evitaban hablar en forma directa de la discapacidad, de modo que tomaban sus decisiones sin conocer todos los hechos.

La gente discapacitada prefiere una discusión abierta, que permita al patrón aclarar sus preocupaciones y llegar a conclusiones informadas. Las personas discapacitadas dijeron que les gustaría que los entrevistadores les plantearan preguntas como:

- ¿Hay algún tipo de ambiente o equipo especial que le facilitaría el proceso de entrevista?
- ¿Hay algún tipo específico de tecnología que utiliza o ha utilizado en empleos previos para facilitar su trabajo?
- Además de esa tecnología, ¿con qué otro tipo de apoyo contaba en sus empleos anteriores? Si responde que ninguno, ¿hay algo que podría beneficiarlo?
- Proporcione un ejemplo de la forma en que maneja la tecnología para llevar a cabo las tareas de su puesto.
- ¿Hay algún tipo de tecnología con la que aún no cuenta, pero que le sería útil para realizar las tareas del puesto?
- En el pasado, ¿alguna vez tuvo problemas entre su tecnología y los sistemas de información de la empresa?
- ¿Cree que su tecnología necesitará cambios en el futuro cercano? ¿Por qué y cómo?
- Describa alguna barrera o un obstáculo, si acaso, al que se haya enfrentado en alguno de sus empleos anteriores. ¿De qué manera se resolvieron?
- ¿Cree que habrá algún problema de transporte o de horario en este puesto?

Recuerde que, según la Ley de Estadounidenses Discapacitados, el entrevistador debe limitarse a preguntar si el aspirante posee alguna discapacidad física o mental que logre interferir con sus habilidades para desempeñar las tareas esenciales del puesto.[61]

La discriminación en el empleo siempre es detestable, pero el uso de "probadores" de tales prácticas hace que las entrevistas sin discriminación sean aún más importantes. Según lo define la EEOC, los probadores son "personas que solicitan un empleo sin la intención de aceptarlo, con el único propósito de descubrir prácticas de contratación discriminatorias ilícitas".[62] Aunque en realidad no buscan un empleo, los probadores cuentan con un estatus legal en los tribunales y con la EEOC.[63]

Un caso ilustra el procedimiento habitual. Un grupo particular de derechos civiles, sin fines de lucro, envió a cuatro estudiantes universitarios (dos caucásicos y dos afroamericanos) a una agencia de empleo supuestamente para buscar trabajo. A los cuatro probadores se les asignaron antecedentes y se les capacitó para que fueran casi iguales entre sí en términos de calificaciones. Sin embargo, se reportó que a los aspirantes se les trató de manera diferente. Por ejemplo, los caucásicos fueron entrevistados y recibieron ofrecimientos de empleo, mientras que los afroamericanos, no.[64]

Comportamiento del entrevistador

Cualquiera que haya sido entrevistado sabe que el comportamiento del *entrevistador* también afecta el desempeño y la calificación del aspirante.

Considere varios ejemplos. Algunos entrevistadores telegrafían, sin darse cuenta, las respuestas esperadas;[65] por ejemplo: "En este empleo se debe manejar mucha presión. Puede hacerlo, ¿no es así?". Incluso, pistas sutiles (como una sonrisa o un movimiento de cabeza) logran transmitir la respuesta deseada.[66] Algunos entrevistadores hablan tanto que los aspirantes no tienen tiempo de responder preguntas. En el otro extremo, algunos entrevistadores permiten que el aspirante domine la entrevista y no plantean todas sus preguntas.[67] Cuando los entrevistadores poseen una impresión favorable del aspirante antes de la entrevista, tienden a actuar de forma más positiva hacia esa persona (por ejemplo, le sonríen más), quizá porque desean aumentar las posibilidades de que acepte el trabajo.[68] Otros entrevistadores juegan el papel de fiscales. Es bueno estar alerta ante alguna inconsistencia, pero es irrespetuoso jugar a "te atrapé" atacándolos. Algunos entrevistadores actúan como psicólogos novatos, buscando evidencias de significados ocultos en todo lo que los aspirantes responden.[69] Desde luego, otros son sencillamente ineptos, incapaces de formular preguntas decentes, mientras que otros más son talentosos para sacar lo mejor de los entrevistados.

DISEÑO Y REALIZACIÓN DE UNA ENTREVISTA EFICAZ

Hay dos formas básicas de evitar tales problemas en las entrevistas. Una es obvia: tenerlos en mente y evitarlos (por ejemplo, no hacer juicios anticipados). La segunda no es tan obvia: ser cuidadoso al diseñar y estructurar la entrevista. Las entrevistas estructuradas pueden disminuir muchos de los problemas anteriores. Ahora veamos cómo se estructura la entrevista, así como algunos lineamientos para las entrevistas eficaces.

La entrevista situacional estructurada

No hay duda de que la entrevista situacional estructurada (una serie de preguntas laborales con respuestas predeterminadas, que los entrevistadores plantean a todos los aspirantes a un puesto) producen mejores resultados.[70] La idea básica consiste en redactar preguntas situacionales (¿usted qué haría?), conductuales (¿usted qué hizo?) o sobre conocimientos laborales y pedir a los expertos en el puesto (por ejemplo, los supervisores) que también redacten respuestas con una calificación que vaya de bueno a malo. Los evaluadores por lo general utilizan hojas descriptivas de calificación para evaluar las respuestas de los entrevistados, en las cuales se manejan breves descripciones para ilustrar un desempeño bueno, promedio o malo.[71]

Las entrevistas de empleo estructuradas que utilizan preguntas situacionales o conductuales tienen mayor validez. Sin embargo, las entrevistas estructuradas con formularios de preguntas situacionales producen las calificaciones más altas. Esto quizá se deba a que los entrevistadores obtienen respuestas más consistentes (confiables) con las preguntas situacionales (que obligan a todos los aspirantes a aplicar la misma situación) que con las preguntas conductuales (que obligan a cada aspirante a encontrar experiencias aplicables).[72] Para hacer entrevistas situacionales

estructuradas, las personas familiarizadas con el puesto desarrollan preguntas con base en las responsabilidades. Luego llegan a un consenso sobre las respuestas que son aceptables y las que no lo son. El procedimiento es el siguiente.[73]

Paso 1: Análisis del puesto Redacte una descripción del puesto, con una lista de obligaciones, conocimientos requeridos, habilidades, capacidades y otras calificaciones del trabajador.

Paso 2: Calificar las principales obligaciones del puesto Identifique las principales obligaciones del puesto. Para esto, califique cada obligación con base en su importancia para el éxito del trabajo y la cantidad de tiempo requerida para llevarlo a cabo, en comparación con otras tareas.

Paso 3: Crear preguntas para la entrevista Desarrolle preguntas para la entrevista con base en las obligaciones reales del puesto, preparando más preguntas para las obligaciones más importantes.

Las entrevistas situacionales estructuradas, de hecho, pueden contener varios tipos de preguntas. Las *preguntas situacionales* plantean un contexto laboral hipotético; por ejemplo: "¿Qué haría si la máquina de repente empezara a calentarse?". Las *preguntas sobre los conocimientos del trabajo* evalúan los conocimientos esenciales para el desempeño laboral y a menudo abordan aspectos técnicos de un puesto (por ejemplo, "¿Qué es HTML?"). Las *preguntas relativas a la buena disposición* miden la voluntad y la motivación del aspirante para cubrir los requisitos del puesto (como hacer trabajo físico repetitivo o viajar). Las *preguntas conductuales* cuestionan a los candidatos sobre la forma en que han manejado situaciones similares.

Por lo general, quienes desarrollan las preguntas las plantean con base en incidentes críticos. Por ejemplo, para un candidato a supervisor, el entrevistador podría hacer la siguiente pregunta situacional:

> Su cónyuge y sus dos hijos adolescentes están resfriados en cama. No cuenta con familiares ni amigos para que los atiendan. Su turno empieza dentro de tres horas. ¿Qué haría en tal situación?

Paso 4: Crear respuestas de referencia A continuación, *para cada pregunta* se redactan varias respuestas descriptivas en una escala de cinco puntos, con respuestas ideales para buena (con calificación de 5), marginal (3) y mala (1). Por ejemplo, considere la anterior pregunta situacional del cónyuge y los adolescentes enfermos. Cada miembro del comité redacta respuestas buenas, marginales y malas con base en las cosas que han escuchado en una entrevista y que después fueron calificadas como buenas, marginales o malas (según sea el caso) para el puesto. Tras una discusión en grupo, habrá consenso para las respuestas que se usarán como puntos de referencia para cada situación. Tres respuestas de referencia (de bajo a alto) para la pregunta del ejemplo serían: "Me quedaría en casa; mis hijos y mi cónyuge son lo primero" (1); "llamaría a mi supervisor y le explicaría la situación" (3) y "como sólo tienen un resfriado, me presentaría a trabajar" (5).

Paso 5: Nombrar al panel de entrevistadores y realizar entrevistas Los patrones realizan entrevistas situacionales estructuradas utilizando un panel, en lugar de hacerlo de uno a uno o de manera secuencial. El panel por lo general consiste de tres a seis miembros, de preferencia las personas que redactaron las preguntas y las respuestas. También puede incluir al supervisor del puesto o a un empleado que lo ocupa, así como a un representante de RH. El mismo panel entrevista a todos los candidatos para el puesto.[74]

Por lo general, los miembros del panel revisan la descripción del puesto, las preguntas y las respuestas de referencia antes de la entrevista. Un miembro del panel presenta al aspirante y plantea todas las preguntas a los demás en ésta y las entrevistas siguientes (para garantizar la consistencia). Sin embargo, todos los miembros del panel registran y califican las respuestas del aspirante en la hoja de evaluación,

indicando dónde encaja la respuesta que ofrece el candidato a cada pregunta, en relación con las respuestas malas, marginales o buenas. Al término de la entrevista, cada aspirante es enviado con una persona que le explica los procedimientos de seguimiento y contesta las dudas que llegara a tener.[75]

Los programas por Internet ayudan a los entrevistadores a diseñar y organizar entrevistas de selección basadas en la conducta. Por ejemplo, SelectPro (www.selectpro.com) permite que los entrevistadores desarrollen entrevistas de selección basadas en la conducta, personalicen guías para entrevistas y automaticen entrevistas en línea.

③ Explicar e ilustrar cada uno de los lineamientos para ser un entrevistador más eficaz.

Cómo realizar una entrevista más eficaz

Sin embargo, en la práctica algunos patrones tienen mucho éxito sin el uso de entrevistas estructuradas. Por ejemplo, Container Store (que a menudo es la primera en la lista de los mejores patrones) exige que cada aspirante pase por dos o tres entrevistas de selección, cada una de dos o tres horas de duración.[76] "A menudo se parecen más a discusiones sin entrevista, de modo que nuestras entrevistas no ponen a la gente a la defensiva, sino que la tranquilizan", señala uno de los gerentes de recursos humanos de Container Store.

Probablemente usted no tiene el tiempo ni la intención de realizar entrevistas situacionales estructuradas. Sin embargo, hay muchas otras cosas que puede hacer para que sus entrevistas sean más eficaces. He aquí algunas sugerencias:

Estructure su entrevista Hay varias cuestiones que puede hacer para que el entrevistador haga preguntas más consistentes y relevantes para el puesto, sin crear una entrevista situacional estructurada[77], por ejemplo[78]:

1. Base las preguntas en las *obligaciones reales del puesto*. Esto disminuirá las preguntas irrelevantes, y también puede reducir la probabilidad de un sesgo, porque hay menos oportunidades de "encontrar" elementos para responder.
2. Utilice *preguntas situacionales, conductuales o relacionadas con los conocimientos del puesto*, así como criterios objetivos para evaluar las respuestas de los entrevistados. Las preguntas que simplemente piden opiniones y actitudes, metas y aspiraciones, así como autodescripciones y autoevaluaciones permiten que los candidatos se presenten de una manera favorable o eviten revelar sus debilidades. Las preguntas estructuradas pueden reducir la subjetividad, así como, por lo tanto, la posibilidad de un sesgo y de conclusiones imprecisas.[79] En la figura 7-2 se muestran ejemplos de preguntas para entrevistas estructuradas.

FIGURA 7-2

Ejemplos de preguntas que proporcionan estructura

Nota: Estas preguntas proporcionan estructura, siempre y cuando estén relacionadas con el puesto y el patrón las plantee a todos los candidatos.

Fuente: Michael Campion, David Palmer y James Campion, "A Review of Structure in the Selection Interview", *Personnel Psychology* (1997), p. 668. Reproducido con permiso de Wiley-Blackwell.

Preguntas situacionales

1. Suponga que un compañero no sigue los procedimientos estándares para el trabajo. Él tiene más experiencia que usted y dice que el nuevo procedimiento es mejor. ¿Usted usaría dicho procedimiento?
2. Suponga que está haciendo una presentación de ventas y que le plantean una pregunta técnica difícil que no puede contestar. ¿Qué haría?

Preguntas de conductas pasadas

3. Con base en su experiencia, ¿cuál sería la acción más importante que haya hecho jamás para ayudar a un compañero?
4. ¿Puede ofrecer un ejemplo de un caso concreto en el que haya hecho una presentación de ventas realmente eficaz?

Preguntas de los antecedentes

5. ¿Qué experiencia laboral, capacitación u otras calificaciones tiene para trabajar en un entorno de equipo?
6. ¿Qué experiencia ha tenido con las ventas directas en el punto de compra?

Preguntas sobre conocimientos laborales

7. ¿Qué paso seguiría para conducir una sesión de lluvia de ideas sobre seguridad con un grupo de empleados?
8. ¿Cuáles factores se deben tomar en cuenta para desarrollar una campaña de publicidad para televisión?

3. *Capacite a los entrevistadores*. Por ejemplo, revise las leyes de igualdad en el empleo con posibles entrevistadores y capacítelos para que eviten preguntas potencialmente discriminatorias, así como para que no estereotipen a los candidatos de grupos minoritarios. Explique (con ejemplos) los problemas, como los juicios apresurados, que afectan a las entrevistas. Destaque la necesidad de basar las preguntas en información relacionada con el trabajo.
4. *Utilice las mismas preguntas* con todos los candidatos. Cuando se trata de plantear preguntas, parece que "entre más estandarizadas sean, mejor". El hecho de utilizar las mismas preguntas con todos los candidatos aumenta la confiabilidad y reduce el sesgo "debido a la justicia de darle a todos exactamente la misma oportunidad".
5. Use *escalas de calificación descriptivas* (excelente, bueno, malo) para calificar las respuestas. Si es posible, para cada pregunta proporcione varias respuestas ideales posibles, así como su calificación. Luego evalúe las respuestas de cada candidato con esta escala. Lo anterior asegurará que todos los entrevistadores manejen los mismos parámetros.
6. Utilice *múltiples entrevistadores* o entrevistas de panel, ya que esto logra reducir el sesgo al disminuir la relevancia de las opiniones idiosincrásicas de un entrevistador y al proporcionar más puntos de vista.
7. Si es posible, use una *forma estandarizada para entrevista.* Las entrevistas que se basan en guías estructuradas (como la que aparece en la figura 7-A2, en las páginas 286-288), por lo general producen mejores resultados.[80] Por lo menos, enumere sus preguntas antes de la entrevista.
8. *Controle la entrevista*. Algunas técnicas para lograrlo son limitar las preguntas de seguimiento de los entrevistadores (para asegurarse de que a todos los aspirantes se les hagan las mismas), utilice una gran cantidad de preguntas y prohíba interrogatorios por parte de los candidatos hasta que finalice la entrevista.[81]
9. Tome *notas breves y discretas* durante la entrevista. Esto puede ayudar a superar el "efecto de lo reciente" (otorgar demasiado peso a los últimos minutos de la entrevista). También puede servir para que no se tomen decisiones apresuradas a partir de información inadecuada desde el principio de la entrevista; además, ayudarle a refrescar su memoria una vez que la entrevista ha terminado. (Un estudio confirmó que el hecho de tomar notas ayudó a los entrevistadores a recordar la conducta del entrevistado. Sin embargo, por lo menos en ese estudio, las personas que tomaron notas no fueron más precisas al evaluar a los entrevistados que las que no lo hicieron. En conclusión, parece que lo mejor es tomar notas, pero no demasiadas, en lugar de sólo anotar los puntos clave de lo que el entrevistado dice.)[82]

¿Tiene algún sentido para el patrón hacer preguntas a los aspirantes sobre sus actividades extracurriculares? En un estudio, los investigadores pidieron a 618 estudiantes universitarios que respondieran encuestas en línea para evaluar sus actividades extracurriculares. Luego les solicitaron que participaran en un centro de evaluación, donde valoraron a los estudiantes en términos de cuatro dimensiones: comunicación, iniciativa, toma de decisiones y trabajo en equipo. "Los resultados mostraron que las actividades extracurriculares se correlacionan significativamente con cada una de las cuatro dimensiones de habilidades interpersonales".[83]

Preparación para la entrevista La entrevista debe llevarse a cabo en una habitación privada, donde no se acepten llamadas telefónicas y se puedan eliminar las interrupciones. Antes de la entrevista, revise la solicitud de empleo y el currículum del candidato; además, señale cualquier área que sea vaga o que pueda indicar fortalezas o debilidades. En un estudio, alrededor del 39% de los 191 sujetos respondieron que los entrevistadores no estaban preparados o no estaban bien enfocados.[84]

Es probable que la mayoría de las entrevistas no logren distinguir al mejor candidato debido a que el entrevistador no está preparado, a que se siente demasiado confiado o simplemente a que es flojo. Tal vez preguntas generales como: "¿Cuáles son sus principales fortalezas?" o "¿Por qué dejó su último trabajo?" no sean totalmente inútiles. No obstante, usted debe llegar a la entrevista con un conjunto de preguntas específicas que se enfoquen en las habilidades y pericias del candidato ideal que el puesto requiere.

Llegue a la entrevista con una imagen precisa de los rasgos de un candidato ideal, sabiendo qué es lo que va a preguntar, y prepárese para tener la mente abierta ante el candidato.

Recuerde que es esencial conocer las obligaciones del puesto, así como las habilidades y capacidades específicas que se buscan. Como mínimo, revise las especificaciones del puesto; llegue a la entrevista con una imagen precisa de los rasgos de un candidato ideal, y sabiendo qué es lo que va a preguntar. Prepárese para tener la mente abierta ante el candidato, así como para registrar las respuestas y para revisarlas después de la entrevista. Luego tomé una decisión.

Establezca una buena relación El principal objetivo de la entrevista es conocer al aspirante. Para lograrlo necesita tranquilizarlo, porque esto mejorará su desempeño. Por ejemplo, un grupo de investigadores utilizó una escala llamada Medidas de Ansiedad en Entrevistas de Selección (MASI, por las siglas de Measure of Anxiety in Selection Interviews) para estudiar la forma en la que la presión de la entrevista afectaba el desempeño de dos grupos, una muestra de estudiantes (212) y otra de aspirantes a un empleo en un ambiente de campo (276). Las calificaciones de la MASI se correlacionaron de modo negativo con las medidas de desempeño en la entrevista. Los resultados "demuestran el valor potencial de reducir la ansiedad de los aspirantes en una entrevista".[85] De forma similar, las personas que durante las entrevistas sienten mayor confianza en sus habilidades muestran un mejor desempeño.[86]

Salude con cortesía a todos los aspirantes (incluso a los espontáneos) e inicie la entrevista con una pregunta que no sea polémica, quizás acerca del clima. Tenga en mente el nivel del aspirante. Por ejemplo, si la persona está desempleada o regresa a la fuerza laboral tras muchos años, quizás esté excepcionalmente nerviosa, por lo que deberá tomar medidas adicionales para tranquilizarla.[87]

Haga las preguntas Lo ideal es hacer preguntas situacionales o con una estructura similar, como ya se explicó. En cualquier caso:

- Siga su lista de preguntas. (En la figura 7-3 se presentan ejemplos adicionales.)
- Algunas recomendaciones son las siguientes:
  - no haga preguntas que se respondan con un sí o un no;
  - no ponga palabras en la boca del aspirante ni dé indicios de la respuesta deseable;
  - no interrogue al aspirante si se trata de un criminal, tampoco sea condescendiente, sarcástico ni desatento;
  - no monopolice la entrevista ni deje que el aspirante la domine;

FIGURA 7-3

Preguntas complementarias sugeridas para entrevistar aspirantes

Fuente: reimpreso de www.HR.BLR.com, con permiso del editor Business and Legal Reports, Inc. 141 Mill Rock Road East, Old Saybrook, CT © 2004.

1. ¿Por qué escogió este tipo de trabajo?
2. ¿Qué fue lo que más disfrutó en su último empleo?
3. ¿Qué fue lo que menos le gustó de su último empleo?
4. ¿Cuál ha sido su mayor frustración o desilusión en su empleo actual? ¿Por qué?
5. ¿Cuáles son algunas de las ventajas y desventajas de su último empleo?
6. ¿Cuáles fueron las circunstancias que lo llevaron a dejar su último empleo?
7. ¿Avisó?
8. ¿Por qué debemos contratarlo?
9. ¿Qué espera de este patrón?
10. ¿Cuáles son las tres cosas que no hará en su trabajo siguiente?
11. Según su último supervisor, ¿cuáles son sus tres debilidades?
12. ¿Cuáles son sus principales fortalezas?
13. ¿De qué manera puede su supervisor ayudarlo a alcanzar sus metas?
14. ¿Cómo calificó su supervisor su desempeño laboral?
15. ¿Cuáles aspectos cambiaría de su último supervisor?
16. ¿Cuáles son sus metas profesionales para los siguientes 1-3 años? ¿5-10 años?
17. ¿De qué manera lo ayudará el hecho de trabajar en esta empresa para alcanzar dichas metas?
18. ¿Qué hizo la última vez que recibió instrucciones con las que no estaba de acuerdo?
19. ¿Cuáles son algunas de las cosas en las que usted y su supervisor no estaban de acuerdo? ¿Qué hizo usted?
20. ¿Qué prefiere, trabajar solo o en grupo?
21. ¿Qué lo motivó a mejorar en su último empleo?
22. ¿Considera que su progreso en ese trabajo es representativo de sus capacidades? ¿Por qué?
23. ¿Tiene alguna pregunta acerca de las obligaciones del puesto en el que desea trabajar?
24. ¿Puede desempeñar las funciones esenciales del puesto en el que desea trabajar?

  - haga preguntas abiertas;
  - escuche al candidato para animarlo a expresar sus pensamientos con plenitud;
  - obtenga las opiniones y los sentimientos del aspirante al repetir su último comentario en forma de pregunta (por ejemplo, "¿a usted no le gustaba su último empleo?").

- Para obtener más respuestas sinceras, mencione que va a verificar sus referencias. Pregunte, "si yo organizara una entrevista con su jefe y él fuera muy abierto conmigo, ¿qué cree que me diría acerca de sus fortalezas, sus puntos débiles y su desempeño general?".[88]
- Por último, si pide afirmaciones generales sobre los logros de un candidato, también pida ejemplos.[89] Si el candidato enumera fortalezas o debilidades específicas, haga un seguimiento con preguntas como "¿cuáles son algunos ejemplos específicos que demuestren cada una de sus fortalezas?".

Cierre la entrevista Deje tiempo para responder cualquier pregunta del candidato y, en caso necesario, para recomendar su empresa al aspirante.

Trate de terminar la entrevista con una nota positiva. Diga al aspirante si usted se interesa por él y cuál sería el siguiente paso. Si habrá de rechazarlo, hágalo de manera diplomática; por ejemplo: "Aun cuando sus antecedentes son impresionantes, hay otros candidatos cuya experiencia es más adecuada para nuestros requisitos". Si el aspirante será tomado en cuenta, pero usted aún no ha tomado una decisión, explíqueselo. Si su política consiste en informar a los candidatos su situación por escrito, hágalo pocos días después de la entrevista.

Cuando se rechaza a un aspirante, una pregunta frecuente es: ¿se le debe dar una explicación o no? En un estudio, los postulantes en tal situación que recibieron una explicación detallada de por qué los rechazó el patrón, consideraron que el proceso era más justo, además de que eran más propensos a recomendar al patrón y a solicitar de nuevo un empleo en esa empresa. Por desgracia, el hecho de proporcionar explicaciones detalladas no siempre es práctico. Como lo indican los investigadores,

> "No tuvimos éxito en varios intentos por asegurar un sitio para nuestro estudio aplicado. De tres organizaciones que mostraron interés por nuestra investigación, todos decidieron

no participar en el estudio debido a que les preocupaba que cualquier información adicional en las cartas de rechazo pudiera incrementar sus problemas legales. Se mostraron renuentes a dar información a los aspirantes rechazados que pudiera usarse para disputar la decisión".[90]

4 Entrevistar de manera eficaz a un candidato para un empleo.

Revise la entrevista Una vez que el candidato se va, mientras la entrevista está fresca en su mente, revise sus notas y complete la guía para la entrevista estructurada (si utilizó una y si no la completó durante la entrevista). La revisión de la entrevista inmediatamente después de que el candidato se va también sirve para disminuir los juicios apresurados y las observaciones negativas.

Cuando Usted Trabaja por su Cuenta

RH para gerentes de línea y empresarios

Entrevistas de empleo[91]

El siguiente es un proceso práctico y continuo para una entrevista de empleo:

Preparación de la entrevista

Incluso un empresario o gerente ocupado puede especificar con rapidez el tipo de personas más adecuadas para un puesto. Una forma de hacerlo es enfocarse en cuatro factores básicos requeridos: conocimiento y experiencia, motivación, capacidad intelectual y personalidad, así como en plantear las siguientes preguntas:

- *Conocimientos y experiencia:* ¿Qué debe saber el candidato para desempeñar el trabajo? ¿Qué experiencia es absolutamente necesaria para realizar el trabajo?
- *Motivación:* ¿Qué le debe gustar a la persona para disfrutar este trabajo? ¿Hay alguna cosa que no le tiene que disgustar? ¿El entrevistado debe tener algunas metas o aspiraciones esenciales? ¿El puesto implica algunas demandas de energía poco comunes?
- *Capacidad intelectual:* ¿Se requieren algunas aptitudes intelectuales específicas (matemáticas, mecánicas, etcétera)? ¿Qué tan complejos son los problemas que debe resolver? ¿Qué tiene que demostrar que puede hacer intelectualmente? ¿De qué manera el aspirante habrá de resolver problemas (de forma cautelosa, deductiva, etcétera)?
- *Factores de personalidad:* ¿Cuáles son las cualidades de personalidad críticas para el éxito en el puesto (capacidad para soportar el aburrimiento, capacidad de decisión y estabilidad, entre otras)? ¿De qué forma el empleado debe manejar el estrés, la presión y la crítica? ¿Qué tipo de conducta interpersonal se requiere en el puesto con los superiores, los compañeros, los subordinados y los clientes afuera de la empresa?

Factores específicos que se deben de indagar en la entrevista

A continuación haga una combinación de preguntas situacionales y preguntas abiertas como las que aparecen en la figura 7-3, para indagar qué tan adecuado es el candidato para el puesto. Por ejemplo:

- *Factor intelectual.* Evalúe aspectos como las tareas complejas que la persona ha realizado, las calificaciones escolares, los resultados de pruebas (incluyendo la Prueba de aptitudes escolares, etcétera) y el modo en el que organiza sus pensamientos y se comunica.
- *Factor de motivación.* Indague en áreas como las cosas que gustan y disgustan a la persona (para cada cosa que haya hecho, lo que le gustó o disgustó); sus aspiraciones (incluyendo la validez de cada meta en términos de las razones por las que las eligió) y el nivel de energía, tal vez preguntándole lo que hace un "jueves típico".
- *Factor de personalidad.* Observe conductas contraproducentes (agresión, impulsividad, etcétera) y explore sus relaciones interpersonales pasadas.

Otro método práctico Es más fácil dar consejos como "conozca el puesto", "conozca las habilidades que busca" y "estructure la entrevista de empleo" que llevarlos a cabo, incluso si usted trabaja en una empresa de *Fortune 500*. Todos los recursos corporativos no le servirán mucho si, como ocurre con frecuencia, la compañía no ha tomado medidas para proporcionar capacitación y apoyo a sus gerentes para que hagan entrevistas de empleo. Usted está sentado, esperando que llegue el candidato a su entrevista de empleo.

¿Qué debe hacer? El método preferido incluye los lineamientos de este capítulo, pero quizás usted no tenga tiempo para crear, digamos, una entrevista situacional estructurada. En el apartado "Cuando usted trabaja por su cuenta", se describe un proceso eficiente.

Haga preguntas acerca de sus interacciones en el pasado (al trabajar en un grupo en la escuela, con compañeros de una fraternidad o compañeras de una hermandad, al dirigir el trabajo de equipo en el último empleo, etcétera). Además, trate de juzgar la conducta de la persona en la entrevista (¿el candidato es agradable, tímido, extrovertido?).

- *Factor de conocimientos y experiencia.* Indague con preguntas situacionales; por ejemplo, "¿cómo organizaría una actividad de ventas como ésta?" y "¿Cómo diseñaría ese tipo de página Web?".

Realización de la entrevista

- **Trace un plan** Diseñe y elabore un plan para guiar la entrevista. Según el experto en entrevistas John Drake, las siguientes son áreas importantes relativas al candidato:
  - Experiencias universitarias.
  - Experiencias laborales: de verano, de medio tiempo.
  - Experiencias laborales: de tiempo completo (una por una).
  - Metas y ambiciones.
  - Reacciones ante el trabajo para el que se le está entrevistando.
  - Autoevaluaciones (de sus fortalezas y debilidades).
  - Experiencias militares.
  - Actividades externas actuales.[92]
- **Siga su plan** Tal vez deba empezar con una pregunta abierta para cada tema: "¿Podría hablarme de lo que hacía cuando estaba en la preparatoria?". No olvide que está tratando de obtener información acerca de cuatro rasgos principales: inteligencia, motivación, personalidad, y conocimientos y experiencia. Luego puede acumular la información en cada una de estas cuatro áreas conforme el aspirante responde. Haga un seguimiento de las áreas específicas que desea explorar haciendo preguntas como "¿profundizaría más sobre eso, por favor?".

Analizar si el candidato es adecuado para el puesto

Tras seguir el plan de la entrevista y de indagar acerca de los cuatro factores, debe sacar conclusiones sobre la capacidad intelectual, los conocimientos y la experiencia, la motivación y la personalidad del entrevistado, así como resumir sus fortalezas y limitaciones generales. Luego compare sus conclusiones con la descripción del puesto y la lista de requisitos conductuales que desarrolló al preparar la entrevista. Lo anterior habrá de proporcionar una base racional para ver si el candidato es adecuado para el puesto (con base en un análisis de los rasgos y de las actitudes que el puesto requiere).

Usted podría utilizar una evaluación de la entrevista para reunir sus impresiones (por ejemplo, vea la figura 7-4).

FIGURA 7-4

Forma para evaluación de entrevista

Fuente: Reimpreso de www.HR.BLR.com, con permiso del editor Business and Legal Reports, Inc. 141 Mill Rock Road East, Old Saybrook, CT © 2004.

Nombre del candidato:
Fecha de la entrevista:
Puesto:

Llenado por:
Fecha:

Instrucciones: Circule un número para cada criterio y luego súmelos para sacar el total.

CONOCIMIENTOS DEL PUESTO ESPECÍFICO Y TEMAS LABORALES RELACIONADOS

0. No hay evidencias de conocimientos.
1. Menos de lo deseable.
2. Cubre los requisitos para contratación.
3. Excede nuestras expectativas de los candidatos promedio.
4. Conocedor profundo del puesto y muy fuerte en áreas asociadas.

EXPERIENCIA

0. Ninguna para este puesto; tampoco cuenta con experiencia en puestos relacionados.
1. Sería preferible una mayor experiencia para este puesto. Adecuada para el puesto solicitado.
2. Más que suficiente para el puesto.
3. Muy experimentado en el puesto.
4. Una gran experiencia en todas las áreas relacionadas.

COMUNICACIÓN

0. No se puede comunicar. Estará muy limitado en la mayoría de los puestos.
1. Algunas dificultades. Afectará el desempeño laboral.
2. Suficiente para un desempeño laboral adecuado.
3. Más que suficiente para el puesto.
4. Capacidad sobresaliente para comunicarse.

INTERÉS EN EL PUESTO Y EN LA ORGANIZACIÓN

0. No mostró ningún interés.
1. Cierta falta de interés.
2. Aparentemente está en verdad interesado.
3. Muy interesado. Al parecer prefiere el tipo de trabajo que solicitó.
4. Totalmente involucrado con el contenido del puesto. Transmite el sentimiento de que sólo este puesto lo satisface.

MOTIVACIÓN GENERAL PARA EL ÉXITO

0. Ninguna.
1. Mostró poco interés en progresar.
2. Interés promedio en progresar.
3. Muy motivado. Fuerte deseo de progresar.
4. Sumamente motivado. Deseo muy fuerte de tener éxito y progresar.

ESTABILIDAD Y CONFIANZA

0. Extremadamente distraído y confuso. Manifestó un carácter inestable.
1. Manifestación suficiente de confusión o pérdida de los estribos para interferir con el desempeño laboral.
2. Estabilidad y confianza suficientes para desempeñar el trabajo.
3. No mostró pérdida de la estabilidad durante la entrevista. Confianza en su capacidad para manejar la presión.
4. Manifestó una estabilidad impresionante bajo presión. En general, se muestra confiado y seguro.

COMPRENSIÓN

0. No entendió muchos puntos y conceptos.
1. Pasó por alto algunas ideas o determinados conceptos.
2. Entendió la mayoría de las ideas nuevas y de las habilidades.
3. Captó todos los puntos y conceptos nuevos con rapidez.
4. Sumamente observador. Entendió los puntos útiles y los motivos subyacentes.

_____ **PUNTOS TOTALES**

COMENTARIOS ADICIONALES:

REPASO

RESUMEN

1. Hay varios tipos básicos de entrevistas: por ejemplo, situacionales, no dirigidas, estructuradas, secuenciales, de panel, bajo presión y de evaluación. Las entrevistas se pueden clasificar por su contenido, estructura y método de administración.
2. Varios factores y problemas debilitan la utilidad de una entrevista. Éstos serían: tomar decisiones prematuras, permitir que predomine la información desfavorable, desconocer los requisitos del empleo, estar bajo presión para contratar, permitir que influya el orden de los candidatos y enviar indicios visuales para provocar entusiasmo.
3. Los cinco pasos de la entrevista son: planear, establecer una buena relación, cuestionar al candidato, cerrar la entrevista y revisar los datos.
4. Los lineamientos para los entrevistadores serían: usar una guía estructurada, conocer los requisitos del puesto, concentrarse en rasgos que puedan evaluarse con mayor exactitud, permitir que el entrevistado hable la mayor parte del tiempo, retardar su decisión hasta terminada la entrevista y recordar los requisitos de la EEOC.
5. Cada vez con más frecuencia, los patrones utilizan las computadoras e Internet para facilitar el proceso de entrevista de empleados. Como se explicó en este capítulo, ahora las empresas realizan en línea al menos las entrevistas preliminares a menudo utilizando situaciones grabadas en video. Varios de los sistemas más nuevos combinan entrevistas iniciales con el seguimiento de aspirantes para facilitar el proceso de selección de empleados.
6. Los pasos de una entrevista estructurada o situacional son: análisis del puesto, evaluación de la información acerca de las obligaciones del puesto, desarrollo de las preguntas de la entrevista con incidentes críticos, preparación de las respuestas comparativas, nombramiento de un comité para la entrevista y llevarla a cabo.
7. Un procedimiento rápido para realizar una entrevista consiste en desarrollar las especificaciones conductuales; determinar los factores básicos intelectuales, de motivación, de la personalidad y de la experiencia que se deben indagar; usar un plan para la entrevista, y después comparar a la persona con el puesto.
8. Si usted es el entrevistado, no olvide que los entrevistadores tienden a tomar decisiones prematuras y a permitir que predomine la información desfavorable; su apariencia y su entusiasmo son factores importantes; tiene que lograr que el entrevistador hable; es importante prepararse antes de llegar (conocer el puesto y los problemas que el entrevistador desea que resuelva) y habrá de hacer hincapié en su entusiasmo y su motivación para el trabajo, así como en el hecho de que sus logros coinciden con las necesidades del entrevistador. (Vea el apéndice de este capítulo, "Lineamientos para los entrevistados.")

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Explique e ilustre las formas básicas en que se pueden clasificar las entrevistas de selección.
2. Describa brevemente cada uno de los siguientes tipos de entrevistas: entrevistas de panel no estructuradas, entrevistas secuenciales estructuradas, entrevistas estructuradas relacionadas con el puesto.
3. ¿Para cuáles tipos de empleos cree que son más apropiadas las entrevistas computarizadas? ¿Por qué?
4. ¿Por qué cree que "las entrevistas situacionales producen una mayor validez que las conductuales o las relacionadas con el puesto, que a la vez producen una mayor validez que las entrevistas psicológicas"?
5. De igual manera, ¿cómo explicaría el hecho de que las entrevistas estructuradas, sin importar su contenido, son más válidas para predecir el desempeño laboral que las no estructuradas?
6. Analice brevemente y ofrezca ejemplos de por lo menos cinco errores comunes en las entrevistas. ¿Qué recomendaciones haría para evitarlos?
7. Analice brevemente qué es lo que puede hacer un entrevistador para mejorar su desempeño.

ACTIVIDADES INDIVIDUALES Y DE EQUIPO

1. Prepare y haga una breve presentación titulada: "Cómo ser un eficaz entrevistador de empleo".
2. Consulte Internet para encontrar empresas que hagan entrevistas preliminares de selección a través de la Web. Imprima y lleve ejemplos a la clase. ¿Cree que tales entrevistas son útiles? ¿Por qué? ¿Qué haría para mejorarlas?
3. En equipo, analice y consiga ejemplos de "la peor entrevista que he tenido". ¿Qué ocurrió para que fuera una experiencia tan mala? Si el tiempo lo permite, discútalo con la clase.
4. En equipo, prepare una entrevista (que incluya una secuencia de por lo menos 20 preguntas) que utilizaría para entrevistar candidatos para el puesto de profesor de Administración de Recursos Humanos. Cada equipo habrá de presentar en la clase las preguntas de su entrevista.
5. Algunas compañías confían en métodos de entrevista poco ortodoxos. Por ejemplo, Tech Planet, de Menlo Park, California, utiliza almuerzos semanales y "sesiones excéntricas de seguimiento", en lugar de la primera entrevista de trabajo. Durante la comida informal se espera que los candidatos se relacionen y luego son evaluados por los empleados de la firma que conocieron en los almuerzos. Un empleado de Tech Planet pide a los candidatos que monten un monociclo en su oficina para ver si "se adaptan o no a la cultura corporativa". Hacia el final del proceso de selección, el grupo de entrevistados sobrevivientes tiene que resolver adivinanzas y después evaluar abiertamente las fortalezas y debilidades de los otros candidatos. ¿Qué piensa de un proceso de selección como éste? En específico, ¿cuáles cree que sean sus ventajas y desventajas? ¿Recomendaría un procedimiento como éste? Si su respuesta es afirmativa, ¿qué cambios, si acaso, sugeriría?[93]
6. Hace varios años, Lockheed Martin Corp. demandó a Boeing Corp. en Orlando Florida, por utilizar sus secretos comerciales para ganar un contrato gubernamental de varios miles de millones de dólares. Entre otras cuestiones, Lockheed Martin declaró que Boeing obtuvo esos secretos comerciales de un antiguo empleado que había conseguido trabajo en Boeing.[94] Sin embargo, al describir los métodos que las organizaciones utilizan para realizar espionaje corporativo, un escritor indica que la contratación de empleados de la competencia o de personas que revisen los contenedores de basura son los métodos más evidentes. Asegura que "uno de los fraudes más comunes, en ocasiones llamado 'se busca empleado', usa a una persona que se hace pasar por un *headhunter* corporativo, que se acerca a un empleado de la empresa con un ofrecimiento de trabajo potencialmente lucrativo. Durante la entrevista, se le interroga acerca de sus responsabilidades, sus logros y sus proyectos. La meta consiste en extraer detalles importantes sin que el empleado se dé cuenta de que no existe tal trabajo".[95]

   Suponga que es el propietario de una pequeña firma de alta tecnología que está preocupada ante la posibilidad de que uno o más de sus empleados sean abordados por alguno de tan siniestros *headhunters*. ¿Qué haría (en términos de la capacitación de empleados o una carta, por ejemplo) para tratar de disminuir las posibilidades de que uno de sus empleados caiga en este tipo de trampas? Asimismo, haga una lista de 10 preguntas que considere que un espía corporativo le haría a alguno de sus empleados.
7. El apéndice "Especificaciones para la prueba" del Human Resource Certification Institute (HRCI), que aparece al final del libro (páginas 726-735), describe los conocimientos que necesita una persona que estudia para el examen de certificación del HRCI en cada área de la administración de recursos humanos (por ejemplo, Administración estratégica, Planeación de la fuerza laboral y Desarrollo de recursos humanos). En equipo de cuatro o cinco estudiantes realice las cuatro tareas siguientes: **1.** revise el apéndice; **2.** identifique el material de este capítulo que se relaciona con los conocimientos necesarios para el apéndice; **3.** redacte cuatro preguntas para un examen de opción múltiple con este material, que considere serían adecuadas para el examen del HRCI, y **4.** si el tiempo lo permite, que un miembro de su equipo presente las preguntas frente al resto de la clase para que los estudiantes de los otros equipos las respondan.

EJERCICIO EXPERIMENTAL

La persona más importante que usted contratará alguna vez

Propósito: El propósito de este ejercicio es que practique el uso de algunas de las técnicas de entrevista que aprendió en este capítulo.

Conocimientos requeridos: usted debe estar familiarizado con la información presentada en este capítulo y leer lo siguiente: para los padres, sus hijos son muy preciados. Por lo tanto, es muy interesante el hecho de que los padres que contratan "nanas" para que cuiden de sus niños por lo general plantean unas cuantas preguntas de entrevista y realizan, en el mejor de los casos, una verificación superficial de sus referencias. Dada la cuestionable validez de las entrevistas y la (frecuente) relativa inexperiencia del padre o la madre que hacen la entrevista, no nos sorprende que muchas de tales contrataciones terminen en una desilusión. En este capítulo aprendió que es difícil efectuar una entrevista válida, a menos que sepa con exactitud lo que busca y, de preferencia, tiene que estructurar la entrevista. La mayoría de los padres no están capacitados para hacerlo.

Cómo preparar el ejercicio/instrucciones:

1. Organice equipos de cinco o seis estudiantes. Dos grupos serán los entrevistados, mientras que los otros actuarán como entrevistadores de panel. Los primeros elaborarán un formulario de evaluación del entrevistador; los entrevistadores del panel desarrollarán una entrevista situacional estructurada para una "nana".
2. Instrucciones para los entrevistados: habrán de abandonar el salón de clases durante unos 20 minutos. Mientras están afuera, deben elaborar un "formulario de evaluación del entrevistador" basado en la información que se presenta en este capítulo acerca de los factores que pueden limitar la utilidad de una entrevista. Durante la entrevista de panel, los entrevistados tienen que evaluar a sus contrapartes, para ello habrán de utilizar su formulario de evaluación. Una vez que los entrevistadores de panel han terminado la entrevista, los entrevistados deben abandonar el salón de clases para analizar sus notas. ¿Los entrevistadores mostraron cualquiera de los factores que pueden limitar la utilidad de una entrevista? De ser así, ¿cuáles fueron? ¿Qué sugerencias le harían (los entrevistados) a los entrevistadores para mejorar la utilidad de la entrevista?
3. Instrucciones para los entrevistadores: mientras los entrevistados están afuera del salón de clases, los entrevistadores de panel contarán con 20 minutos para elaborar un breve formulario de entrevista situacional estructurada para una "nana". El equipo de panel entrevistará a dos candidatos para el puesto. Durante la entrevista de panel, cada entrevistador habrá de tomar notas en una copia del formulario de la entrevista situacional estructurada. Tras la entrevista de panel, los entrevistadores tienen que analizar sus notas. ¿Cuál fue su primera impresión de cada entrevistado? ¿Sus impresiones son similares? ¿A cuál candidato seleccionaría para el puesto y por qué?

UN CASO APLICADO

La entrevista fuera de control

María Fernández es una ingeniera mecánica brillante, popular y bien informada; obtuvo su título de licenciada en ingeniería en la universidad estatal en junio de 2003. En la primavera, antes de graduarse, tuvo muchas entrevistas de empleo; considera que la mayoría de sus entrevistadores fueron corteses y lo bastante útiles como para producirle a ella y a su posible patrón una buena idea de dónde estaban situados en cuestiones importantes para ambos. Por consiguiente, se sentía ansiosa de conseguir otra entrevista con la empresa en la que deseaba trabajar: Apex Environmental. Siempre había tenido mucho interés por limpiar el medio ambiente y creía con firmeza que donde mejor podía aplicar su preparación y sus habilidades era una empresa como Apex, donde tal vez llegaría a tener una carrera exitosa y al mismo tiempo hacer del mundo un mejor lugar.

Sin embargo, la entrevista fue un desastre. María entró en una habitación donde había cinco hombres (el presidente de la firma, dos vicepresidentes, el director de marketing y otro ingeniero), quienes empezaron a lanzarle preguntas que, en su opinión, tenían el propósito fundamental de provocarle errores, en lugar de averiguar lo que era capaz de ofrecer con sus habilidades en ingeniería. Las preguntas fueron desde las innecesariamente groseras ("¿por qué aceptó un trabajo de mesera en la universidad si es una persona tan inteligente?") hasta las irrelevantes y sexistas ("¿piensa sentar cabeza y formar una familia dentro de poco tiempo?"). Luego, tras la entrevista, se reunió en persona con dos de estos señores (incluyendo al presidente) y la discusión se enfocó casi en exclusiva en su capacidad técnica. Ella pensó que de esas pláticas había salido bastante bien. Sin embargo, dada la falta de sentido e incluso la mala intención de la entrevista de panel, quedó sorprendida cuando, varios días después, le ofrecieron el empleo en la compañía.

El ofrecimiento la obligó a considerar varios aspectos. Desde su punto de vista el trabajo era perfecto, pues le gustaba lo que haría, la industria y la ubicación de la empresa. Además, el presidente había sido bastante cortés en las conversaciones posteriores, al igual que los otros miembros del equipo de administración. Se preguntaba si la entrevista de panel había sido intencionalmente tan tensa para ver si toleraba la presión y, en tal caso, por qué habían sido así.

Preguntas

1. ¿Cómo explicaría el carácter de la entrevista de panel que tuvo que enfrentar María? En específico, ¿cree que reflejaba una estrategia bien pensada para entrevistar por parte de la empresa o un descuido de la administración? Si fue un descuido, ¿qué haría para mejorar el proceso de las entrevistas en Apex Environmental?
2. ¿Aceptaría el ofrecimiento de empleo si fuera María? Si no está seguro, ¿hay alguna información adicional que le serviría para tomar la decisión; en tal caso, cuál sería?
3. El puesto de ingeniero de aplicaciones que solicita María requiere: *a*) habilidades técnicas excelentes para la ingeniería mecánica; *b*) un compromiso para trabajar en el área del control de la contaminación; *c*) la capacidad para tener buen trato con los clientes con problemas de ingeniería y de ser discreto al respecto; *d*) disposición para viajar por todo el mundo, y *e*) ser muy inteligente y poseer una personalidad estable. Redacte 10 preguntas que haría al entrevistar a los aspirantes para este puesto.

SEGUIMIENTO DE UN CASO

Carter Cleaning Company

Una mejor entrevista

Al igual que casi todas las actividades de RH en Carter Cleaning Center, la empresa no cuenta con un método organizado para entrevistar candidatos para empleo. Los gerentes de tienda, que hacen la mayor parte de las contrataciones, plantean unas cuantas preguntas. Sin embargo, al no contar con una guía de la alta gerencia, todos admiten que su desempeño deja mucho qué desear. De igual manera, Jack Carter admite que se siente más cómodo manejando lo que llama los "aspectos prácticos" de su negocio y que nunca le ha gustado verse en la necesidad de entrevistar gerentes u otros aspirantes a un empleo. Jennifer está segura de que dicha falta de prácticas, procedimientos y capacitación para realizar entrevistas formales explica parte de la rotación de empleados y de los problemas de robo. Por lo tanto, desea hacer algo para mejorar el desempeño de su compañía en esta importante área. Sus preguntas son las siguientes:

Preguntas

1. En general, ¿qué puede hacer Jennifer para mejorar sus prácticas para entrevistar empleados? ¿Debe crear formularios de entrevista que incluyan preguntas para puestos gerenciales y no gerenciales? En su caso, ¿cómo tiene que hacerlos y cuáles preguntas habrá de incluir? ¿Debe utilizar un método de entrevista computarizado, por qué y (específicamente) cómo?
2. ¿Tiene que implantar un programa de capacitación para sus gerentes? En su caso, específicamente ¿cuál habrá de ser el contenido del programa de capacitación para entrevistas? En otras palabras, si decide empezar a capacitar a sus gerentes para que sean mejores entrevistadores, ¿qué les debe decir y cómo?

CASO PARA LA TRADUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA EN POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RH: EL HOTEL PARÍS

El nuevo programa de entrevistas

La estrategia competitiva del Hotel París es "prestar a los huéspedes un servicio superior para diferenciar las propiedades del Hotel París y así aumentar la duración de la estancia y el porcentaje de visitas repetidas, con el fin de aumentar los ingresos y la rentabilidad". La gerente de RH, Lisa Cruz, ahora debe formular políticas y actividades funcionales que apoyen esta estrategia competitiva, al fomentar las conductas y competencias requeridas de los empleados.

A Lisa Cruz le preocupaba el hecho de que los gerentes del hotel mostraran habilidades de entrevista y contratación muy diferentes. Algunas eran muy eficaces, pero otras no. Además, la empresa no tenía un programa formal de capacitación para llevar a cabo entrevistas de empleo ni contaba con los paquetes estandarizados que los gerentes de hoteles en todo el mundo pueden utilizar.

Al ser una profesional de RH experimentada, Lisa sabía que el nuevo programa de pruebas de la compañía sólo incluiría los paquetes. Ella estaba consciente de que, en el mejor de los casos, las pruebas de empleo reflejarían quizás el 30% del desempeño de los empleados. Era esencial que ella y su equipo diseñaran un paquete de entrevistas que sus gerentes lograrán utilizar para evaluar, a nivel de interacción y a nivel personal, a los candidatos para diversos puestos. Esa era la única forma en la que el hotel contrataría el tipo de empleados cuyas habilidades y conductas se traducirían en los resultados (como mejores servicios para los huéspedes) que el hotel requería para alcanzar sus metas estratégicas.

Lisa recibió la aprobación del presupuesto que necesitaba para diseñar un nuevo sistema de entrevistas para empleados. Ella y su equipo empezaron revisando las descripciones y las especificaciones de puesto del empleado de mostrador, del gerente adjunto, del guardia de seguridad, del portero y de los empleados de mantenimiento. El equipo comenzó a diseñar preguntas, enfocándose en la elaboración de entrevistas estructuradas para cada puesto. Por ejemplo, para el empleado de mostrador y el gerente adjunto formularon *preguntas conductuales* como: "Hábleme de alguna ocasión en la que tuvo que enfrentarse a una persona enojada y qué hizo", y "hábleme de alguna ocasión en la que tuvo que manejar varias demandas conflictivas al mismo tiempo; por ejemplo, estudiar para varios exámenes finales mientras trabajaba. ¿Cómo manejó la situación?". También redactaron *preguntas situacionales*; por ejemplo: "Suponga que llega un huésped muy autoritario, que insiste en registrarse de inmediato, mientras usted trata de registrar la salida de otro cliente que debe estar en el aeropuerto en 10 minutos. ¿Cómo manejaría la situación?".

Preguntas

1. Para los puestos de guardia de seguridad o portero, elabore cinco preguntas situacionales, cinco conductuales y cinco de conocimiento sobre el puesto, incluyendo respuestas descriptivas con las categorías bueno/promedio/malo.
2. Combine sus preguntas para crear un proceso completo de entrevista, el cual entregaría a alguien que tiene que entrevistar a candidatos para dichos puestos.

TÉRMINOS CLAVE

entrevista no estructurada o no dirigida, 254
entrevista estructurada o dirigida, 254
entrevista situacional, 258
entrevistas conductuales, 258
entrevista relacionada con el puesto, 258
entrevista bajo presión, 258
entrevista secuencial no estructurada, 259
entrevista secuencial estructurada, 259
entrevista de panel, 259
entrevista masiva, 260
error debido al orden de los candidatos (o contraste), 263

NOTAS

1. "Hiring Managers Reveal Top Five Biggest Mistakes Candidates Make During Job Interviews in Careerbuilder.com Survey", Internet Wire, 21 de enero de 2004, página N/A.
2. Michael McDaniel *et al.*, "The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-analysis", *Journal of Applied Psychology* 79, Núm. 4 (1994), p. 599. Vea, también, Laura Graves y Ronald Karren, "The Employee Selection Interview: A Fresh Look at an Old Problem", *Human Resource Management* 35, Núm. 2 (verano de 1996), pp 163-180.
3. Derek Chapman y David Zweig, "Developing a Nomological Network for Interview Structure: Antecedents and Consequences of the Structured Selection Interview", *Personnel Psychology* 2005, vol. 58, pp. 673-702.
4. Laura Gollub Williamson *et al.*, "Employment Interview on Trial: Linking Interview Structure with Litigation Outcomes", *Journal of Applied Psychology* 82, Núm. 6 (1996), p. 900.
5. Alan Huffcutt *et al.*, "A Meta-Analytic Investigation of Cognitive Ability in Employment Interview Evaluations: Moderating Characteristics and Implications for Incremental Validity", *Journal of Applied Psychology* 81, Núm. 5 (1996), p. 459. Vea, también, Richard Posthuma, Frederick Morgeson y Michael Campion, "Beyond Employment Interview Validity: A Comprehensive Narrative Review of Recent Trends over Time", *Personnel Psychology*, 55 (2002), p. 18.
6. Duane Schultz y Sydney Schultz, *Psychology and Work Today* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998), p. 830. Un estudio reciente halló que la estructura de la entrevista "se describía mejor por medio de cuatro dimensiones: consistencia en las preguntas, estandarización de la evaluación, sofisticación de las preguntas y establecimiento de una buena relación". Derek Chapman y David Zweig, "Developing a Nomological Network for Interview Structure: Antecedents and Consequences of the Structured Selection Interview", *Personnel Psychology*, 2005, vol. 58, pp. 673-702.
7. McDaniel *et al.*, "The Validity of Employment Interviews", p. 602.
8. Williamson *et al.*, "Employment Interview on Trial", p. 908.
9. Posthuma, Morgeson y Campion, "Beyond Employment Interview Validity", p. 47.
10. *Ibid*.
11. *Ibid*., p. 601.
12. McDaniel *et al.*, "The Validity of Employment Interviews", p. 602.
13. Bill Stoneman, "Matching Personalities with Jobs Made Easier with Behavioral Interviews", *American Banker*, 30 de noviembre de 2000, p. 8a.
14. Paul Taylor y Bruce Small, "Asking Applicants What They Would Do versus What They Did: A Meta-Analytic ComParíson of Situational and Past Behavior in Employment Interview Questions", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75, Núm. 3 (septiembre de 2002), pp. 277-295.
15. "Job Hunt as Head Trip? More Companies Use Behavioral Interviews to Screen Candidates", *Los Angeles Times*, 20 de mayo de 2001, p. W.1.
16. Martha Frase-Blunt, "Games Interviewers Play", *HR Magazine*, enero de 2001, pp. 104-114.
17. Kevin Murphy y Charles David Shofer, *Psychological Testing* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), pp. 430-431.
18. Marlene Dixon *et al.*, "The Panel Interview: A Review of Empirical Research and Guidelines for Practice", *Public Personnel Management* 31, Núm. 3 (otoño de 2002), pp. 397-429.
19. *Ibid*.
20. "Phone Interviews Might Be the Most Telling, Study Finds", *BNA Bulletin to Management*, septiembre de 1998, p. 273.

21. Susan Strauss *et al.*, "The Effects of Videoconference, Telephone, and Face-to-Face Media on Interviewer and Applicant Judgments in Employment Interviews", *Journal of Management* 27, Núm. 3 (2001), pp. 363-381. Si el patrón graba la **entrevista** en video, con la intención de mostrarla a otros gerentes que hacen contrataciones y no participaron en la entrevista, es aconsejable primero obtener el permiso del candidato por escrito. Matt Bolch, "Lights, Camera... Interview!", *HR Magazine*, marzo de 2007, pp. 99-102.
22. Douglas Rodgers, "Computer-Aided Interviewing Overcomes First Impressions", *Personnel Journal*, abril de 1987, pp. 148-152; vea, también, Linda Thornburg, "Computer-Assisted Interviewing Shortens Hiring Cycle", *HR Magazine*, febrero de 1998, p. 73ff.
23. *Ibid*.
24. Gary Robins, "Dial-an-Interview", *Stores*, junio de 1994, pp. 34 y 35.
25. Esto es una cita o una interpretación de Bulkeley, "Replaced by Technology", pp. B1 y B7.
26. William Bulkeley, "Replaced by Technology: Job Interviews", *Wall Street Journal*, 22 de agosto de 1994, pp. B1 y B7.
27. *Ibid*.
28. Para información adicional sobre los beneficios de las entrevistas computarizadas vea, por ejemplo, Christopher Martin y Denise Nagao, "Some Effects of Computerized Interviewing on Job Applicant Responses", *Journal of Applied Psychology* 74, Núm. 1 (febrero de 1989), pp. 72-80.
29. Timothy Judge *et al.*, "The Employment Interview: A Review of Recent Research and Recommendations for Future Research", *Human Resource Management* 10, Núm. 4 (2000), p. 392.
30. Por ejemplo, las entrevistas de empleo estructuradas que utilizan preguntas situacionales o preguntas conductuales muestran una mayor validez relacionada con el criterio (0.63 contra 0.47). Esto ocurre en especial cuando las personas que las califican usan las hojas de calificación con respuestas descriptivas, las cuales manejan breves descripciones para ejemplificar un desempeño bueno, promedio o malo. Taylor y Small, "Asking Applicants What They Would Do Versus What They Did", pp. 277-295.
31. Williamson, "Employment Interview on Trial", p. 900.
32. Frank Schmidt y Ryan Zimmerman, "A Counterintuitive Hypothesis About Employment Interview Validity and Some Supporting Evidence", *Journal of Applied Psychology* 89, Núm. 3 (2004): 553-561.
33. Este análisis sobre la validez y los hallazgos se basan en McDaniel *et al.*, "The Validity of Employment Interviews", pp. 607-610; la validez para las entrevistas situacionales, relacionadas con el puesto, y psicológicas fueron (0.50), (0.39) y (0.29), respectivamente.
34. Murray Barrick *et al.*, "Accuracy of Interviewer Judgments of Job Applicant Personality Traits", *Personnel Psychology* 53 (2000), pp. 925-951.
35. McDaniel *et al.*, "The Validity of Employment Interviews", p. 608.
36. Anthony Dalessio y Todd Silverhart, "Combining Biodata Test and Interview Information: Predicting Decisions and Performance Criteria", *Personnel Psychology* 47 (1994), p. 313.
37. S. W. Constantin, "An Investigation of Information Favorability in the Employment Interview", *Journal of Applied Psychology* 61 (1976), pp. 743-749. Es necesario señalar que en varios de los estudios analizados en este capítulo los entrevistadores evaluaron las entrevistas con base en transcripciones escritas (y no en entrevistas cara a cara), además de que un estudio sugiere que quizás este procedimiento no sea equivalente a las situaciones donde los entrevistadores tratan con los aspirantes de manera directa. Vea Charles Gorman, William Grover y Michael Doherty, "Can We Learn Anything About Interviewing Real People from 'Interviews' of Paper People? A Study of the External Validity Paradigm", *Organizational Behavior and Human Performance* 22, Núm. 2 (octubre de 1978), pp. 165-192. Véase también, John Binning *et al.*, "Effects of Pre-interview Impressions on Questioning Strategies in Same and Opposite Sex Employment Interviews", *Journal of Applied Psychology* 73, Núm. 1 (febrero de 1988), pp. 30-37; y Sebastiana Fisicaro, "A Reexamination of the Relation Between Halo Error and Accuracy", *Journal of Applied Psychology* 73, Núm. 2 (mayo de 1988), pp. 239-246.
38. David Tucker y Patricia Rowe, "Relationship Between Expectancy, Causal Attribution, and Final Hiring Decisions in the Employment Interview", *Journal of Applied Psychology* 64, Núm. 1 (febrero de 1979), pp. 27-34. Vea, también, Robert Dipboye, Gail Fontenelle y Kathleen Garner, "Effect of Previewing the Application on Interview Process and Outcomes", *Journal of Applied Psychology* 69, Núm. 1 (febrero de 1984), pp. 118-128.
39. Anita Chaudhuri, "Beat the Clock: Applying for Job? A New Study Shows That Interviewers Will Make Up Their Minds about You within a Minute", *The Guardian*, 14 de junio de 2000, pp. 2-6.

40. Don Langdale y Joseph Weitz, "Estimating the Influence of Job Information on Interviewer Agreement", *Journal of Applied Psychology* 57 (1973), pp. 23-27; para una revisión sobre la manera de determinar los requisitos humanos de un puesto, vea Anthony W. Simmons, "Selection Interviewing", *Employment Relations Today*, invierno de 1991, pp. 305-309.
41. R. E. Carlson, "Effects of Applicant Sample on Ratings of Valid Information in an Employment Setting", *Journal of Applied Psychology* 20 (1967), pp. 259-280.
42. R. E. Carlson, "Selection Interview Decisions: The Effects of Interviewer Experience, Relative Quota Situation, and Applicant Sample on Interview Decisions", *Personnel Psychology* 20 (1967), pp. 259-280.
43. T. V. McGovern y H. E. Tinsley, "Interviewer Evaluations of Interviewees' Nonverbal Behavior", *Journal of Vocational Behavior* 13 (1978), pp. 163-171. Vea, también, Keith Rasmussen Jr., "Nonverbal Behavior, Verbal Behavior, Résumé Credentials, and Selection Interview Outcomes", *Journal of Applied Psychology* 60, Núm. 4 (1984), pp. 551-556; Robert Gifford, Cheuk Fan Ng y Margaret Wilkinson, "Nonverbal Cues in the Employment Interview: Links Between Applicant Qualities and Interviewer Judgments", *Journal of Applied Psychology* 70, Núm. 4 (1984), pp. 729-736; Scott T. Fleishmann, "The Messages of Body Language in Job Interviews", *Employee Relations* 18, Núm. 2 (verano de 1991), pp. 161-166.
44. Tim DeGroot y Stephen Motowidlo, "Why Visual and Vocal Interview Cues Can Affect Interviewers' Judgments and Predicted Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1999, pp. 968-984.
45. David Caldwell y Jerry Burger, "Personality Characteristics of Job Applicants and Success in Screening Interviews", *Personnel Psychology* 51 (1998), pp. 119-136.
46. *Ibid*., p. 130.
47. Amy Kristof-Brown *et al.*, "Applicant Impression Management: Dispositional Influences and Consequences for Recruiter Perceptions of Fit and Similarity", *Journal of Management* 28, Núm. 1 (2002), pp. 27-46. Vea, también, Linda McFarland *et al.*, "Impression Management Use and Effectiveness Across Assessment Methods", *Journal of Management* 29, Núm. 5, (2003), pp. 641-661.
48. C. K. Stevens y A. L. Kristof, "Making the Right Impression: A Field Study of Applicant Impression Management During Interviews", *Journal of Applied Psychology* 80, pp. 587-606; Schultz y Schultz, *Psychology and Work Today*, p. 82. Vea, también, Jay Stuller, "Fatal Attraction; *Across the Board*", 42, Núm. 6, noviembre/diciembre de 2005, pp. 18-23.
49. Posthuma, Morgeson y Campion, "Beyond Employment Interview Validity", pp. 1-87.
50. Chad Higgins y Timothy Judge, "The Effect of Applicant Influences Tactics on Recruiter Perceptions of Fit and Hiring Recommendations: A Field Study", *Journal of Applied Psychology* 89, Núm. 4, (2004), pp. 622-632.
51. Richard Posthuma, Frederick Morgeson y Michael Campion, "Beyond Employment Interview Validity: A Comprehensive Narrative Review of Recent Trends Over Time", *Personnel Psychology* 55 (2002), p. 30.
52. Vea, por ejemplo, Madelaine Heilmann y Lewis Saruwatari, "When Beauty Is Beastly: The Effects of Appearance and Sex on Evaluation of Job Applicants for Managerial and Nonmanagerial Jobs", *Organizational Behavior and Human Performance* 23 (junio de 1979), pp. 360-372; y Cynthia Marlowe, Sondra Schneider y Carnot Nelson, "Gender and Attractiveness Biases in Hiring Decisions: Are More Experienced Managers Less Biased?", *Journal of Applied Psychology* 81, Núm. 1 (1996), pp. 11-21.
53. Marlowe *et al.*, "Gender and Attractiveness Biases", p. 11.
54. *Ibid*., p. 18.
55. *Ibid*., p. 11.
56. Amelia J. Prewett-Livingston *et al.*, "Effects of Race on Interview Ratings in a Situational Panel Interview", *Journal of Applied Psychology* 81, Núm. 2 (1996), pp. 178-186.
57. Alan Huffcutt y Philip Roth, "Racial Group Differences in Employment Interview Evaluations", *Journal of Applied Psychology* 83, Núm. 2 (1998), pp. 179-189.
58. Michael Miceli *et al.*, "Potential Discrimination in Structured Employment Interviews", *Employee Responsibilities and Rights* 13, Núm. 1 (marzo de 2001), pp. 15-38.
59. "Screens Can be a Key to Unbiased Interview Process", *Personnel Today*, 1 de abril de 2003, p. 3.
60. Andrea Rodriguez y Fran Prezant, "Better Interviews for People with Disabilities", *Workforce*, descargado de workforce.com, 14 de noviembre de 2003.

61. Pat Tammaro, "Laws to Prevent Discrimination Affect Job Interview Process and Will", *The Elected Business Journal*, 16 de junio de 2000, p. 48.
62. Esto se basa en John F. Wymer III y Deborah A. Sudbury, "Employment Discrimination: 'Testers'-Will Your Hiring Practices 'Pass'?", *Employee Relations Law Journal* 17, Núm. 4 (primavera de 1992), pp. 623-633.
63. Bureau of National Affairs, Daily Labor Report, 5 de diciembre de 1990, p. D1.
64. Wymer y Sudbury, "Employment Discrimination", p. 629.
65. Arthur Pell, "Nine Interviewing Pitfalls," *Managers Magazine*, enero de 1994, p. 20.
66. Thomas Dougherty, Daniel Turban y John Callender, "Confirming First Impressions in the Employment Interview: A Field Study of Interviewer Behavior", *Journal of Applied Psychology* 79, Núm. 5 (1994), p. 663.
67. Vea Pell, "Nine Interviewing Pitfalls", p. 29; Parth Sarathi, "Making Selection Interviews *Effective"*, *Management and Labor Studies* 18, Núm. 1 (1993), pp. 5-7.
68. Posthuma, Morgeson y Campion, "Beyond Employment Interview Validity", pp. 1-87.
69. Pell, "Nine Interviewing Pitfalls", p. 30.
70. Esta sección se basa en Elliot Pursell *et al.*, "Structured Interviewing", *Personnel Journal* 59 (noviembre de 1980), pp. 907-912; y G. Latham *et al.*, "The Situational Interview", *Journal of Applied Psychology* 65 (1980), pp. 422-427. Vea, también, Campion, Pursell y Brown, "Structured Interviewing", pp. 25-42; y Weekley y Gier, "Reliability and Validity of the Situational Interview", pp. 484-487.
71. .63 contra .47, *op. cit.*; Taylor y Small, "Asking Applicants What They Would Do Versus What They Did", pp. 277-295.
72. Hay cierta evidencia de que, para los puestos de alto nivel, las entrevistas basadas en preguntas situacionales no son tan eficaces como las que se basan en preguntas conductuales, tal vez debido a que las situaciones son "demasiado simples para que haya alguna diferenciación real entre los candidatos para puestos de mayor nivel". Alan Huffcutt *et al.*, "ComParíson of Situational and Behavioral Description Interview Questions for Higher Level Positions", *Personnel Psychology* 54, Núm. 3 (2001), p. 619.
73. Vea, también, Phillip Lowry, "The Structured Interview: An Alternative to the Assessment Center?", *Public Personnel Management* 23, Núm. 2 (verano de 1994), pp. 201-215. Vea, también, Steven Maurer, "The Potential of the Situational Interview: Existing Research and Unresolved Issues", *Human Resource Management Review* 1, Núm. 2 (verano de 1997), pp. 185-201; y Todd Maurer y Jerry Solamon, "The Science and Practice of a Structured Employment Interview Coaching Program", *Personnel Psychology* 59, Núm. 2 (verano de 2006), pp. 433-456.
74. Pursell *et al.*, "Structured Interviewing", p. 910.
75. Tomado de un discurso del psicólogo industrial Paul Green, incluido en *BNA Bulletin to Management*, 20 de junio de 1985, pp. 2 y 3.
76. "Container Store Thinks Outside the Box: Award-Winning Employer Hires for Quality", *BNA Bulletin to Management*, 1 de marzo de 2001, p. 65.
77. Williamson *et al.*, "Employment Interview on Trial", p. 901; Michael Campion, David Palmer y James Campion, "A Review of Structure in the Selection Interview", *Personnel Psychology* 50 (1997), pp. 655-702. Vea, también, Todd Maurer y Jerry Solamon, "The Science and Practice of a Structured Employment Interview Coaching Program", *Personnel Psychology*, 2006, vol. 59, pp. 433-456.
78. A menos que se especifique otra cosa, lo siguiente se basa en Williamson *et al.*, "Employment Interview on Trial", pp. 901 y 902.
79. Campion, Palmer y Campion, "A Review of Structure", p. 668.
80. Carlson, "Selection Interview Decisions", pp. 259-280.
81. Campion, Palmer y Campion, "A Review of Structure", pp. 655-702.
82. Catherine Middendorf y Therese Macan, "Note Taking in the Employment Interview: Effects on Recall and Judgment", *Journal of Applied Psychology* 87, Núm. 2 (2002), pp. 293-303.
83. Robert Rubin *et al.*, "Using Extracurricular Activity as an Indicator of Interpersonal Skill: Prudent Evaluation or Recruiting Malpractice?", *Human Resource Management* 41, Núm. 4 (invierno de 2002), pp. 441-454.
84. "The Tables Have Turned", *American Management Association International*, septiembre de 1998, p. 6.
85. Julie McCarthy y Richard Goffin, "Measuring Job Interview Anxiety: Beyond Weak Knees and the Sweaty Palms", *Personnel Psychology*, 2004, vol. 57, pp. 607-637.

86. Cheryl Tay, Soon Ang y Linn Van Dyne, "Personality, Biographical Characteristics, and Job Interview Success: A Longitudinal Study of the Mediating Effects of Interviewing Self-Efficacy and the Moderating Effects of Internal Locus of Causality", *Journal of Applied Psychology*, 2006, vol. 91, Núm. 2, pp. 446-454.
87. Edwin Walley, "Successful Interviewing Techniques", CPA *Journal,* septiembre de 1993, p. 70.
88. Walley, "Successful Interviewing Techniques", p. 70.
89. Pamela Kaul, "Interviewing Is Your Business", *Association Management*, noviembre de 1992, p. 29.
90. Stephen Gilliland *et al.*, "Improving Applicants' Reactions to Rejection Letters: An Application of Fairness Theory", *Personnel Psychology* 54 (2001), pp. 669-703.
91. Esto se basa en John Drake, "Interviewing for Managers: A Complete Guide to Employment Interviewing" (Nueva York, AMACOM, 1982).
92. *Ibid*.
93. Chris Maynard, "New High-Tech Recruiting Tools: Unicycles, Yahtzee and Silly Putty", *Wall Street Journal*, 6 de junio de 2000, p. B14; vea, también, Paul McNamara, "Extreme Interview", *Network World*, 25 de junio de 2001, p. 65.
94. Tim Barker, "Corporate Espionage Takes Center Stage with the Boeing Revelation", *Knight Ridder/Tribune Business News*, 15 de junio de 2003, *item* 03166010.
95. *Ibid*.

APÉNDICE DEL CAPÍTULO 7

Lineamientos para los entrevistados

Antes de que trabaje en un puesto en el que deba hacer entrevistas, probablemente tendrá que ser entrevistado por otros. A continuación describimos algunos consejos para que destaque en sus entrevistas.

Lo primero es entender que los patrones usan las entrevistas para determinar cómo es usted como persona. En otras palabras, la información acerca de cómo se lleva usted con otros y su deseo de trabajar son muy importantes; a menudo sus habilidades y sus conocimientos técnicos serán evaluados a través de pruebas y de un estudio sobre su historial educativo y laboral. Los entrevistadores se fijarán primero en las respuestas agudas y articuladas. En específico, si contesta de manera concisa, si coopera en plenitud al contestar las preguntas, si plantea opiniones personales cuando es debido y si se concentra en el tema en cuestión son elementos muy importantes que afectan la decisión del entrevistador.

Hay siete cosas que puede hacer para tener más ventajas en la entrevista.

1. ***La preparación es esencial.*** Antes de la entrevista, averigüe todo lo que pueda acerca del patrón, el puesto y las personas encargadas del reclutamiento. En la biblioteca o en Internet, revise publicaciones de negocios para saber qué está pasando en el campo del patrón. ¿Quiénes son los competidores? ¿Cómo les va? Trate de descubrir los problemas del patrón. Prepárese para explicar por qué considera que lograría resolver esos problemas, citando algunos de sus *logros específicos* para defender su postura.
2. ***Descubra las verdaderas necesidades del entrevistador.*** Ocupe el menor tiempo posible contestando las primeras preguntas del entrevistador y lo más en conseguir que le describa sus necesidades. Determine qué es lo que esa persona espera lograr y el tipo de individuo que cree requerir. Use preguntas abiertas como: "¿Podría decirme más al respecto?".
3. ***Relaciónese con las necesidades del entrevistador.*** Una vez que conozca el tipo de persona que busca el entrevistador y el tipo de problemas que quiere resolver, estará en buena posición para describir sus logros en *términos de las necesidades del entrevistador*. Empiece con algo así: "Uno de los problemas que ha considerado importante es similar a un problema que enfrenté en cierta ocasión". Luego defina el problema, explique su solución y exponga los resultados.
4. ***Piense antes de contestar.*** La respuesta a una pregunta es un proceso de tres pasos: pausar, pensar, hablar. La *pausa* es para asegurarse que ha entendido lo que quiere decir el entrevistador, *piense* en cómo estructurar su respuesta y luego *hable*. En su respuesta procure poner énfasis en que si lo contratan ayudará al entrevistador a resolver su problema.

5. ***Recuerde que el aspecto y el entusiasmo son importantes.*** Un vestuario adecuado, un buen arreglo personal, un apretón de manos firme y la apariencia de una energía controlada son importantes. Recuerde que su *conducta no verbal* llega a transmitir más sobre usted que el contenido de sus palabras. Es importante mantener el contacto visual. Además, hable con entusiasmo, mueva la cabeza para asentir y recuerde que debe tomarse un tiempo para estructurar su respuesta (pausar, pensar, hablar), de modo que suene articulada y fluida.
6. ***Produzca una buena primera impresión.*** Recuerde, los estudios muestran que, en casi todos los casos, los entrevistadores toman su decisión respecto al solicitante en los primeros minutos de la entrevista. Una primera impresión positiva se logra volver negativa durante la entrevista, aunque esto es poco probable. Una primera impresión negativa es prácticamente imposible de superar. Un experto sugiere que prestemos atención a las consideraciones básicas siguientes para una entrevista.

   1. Vestir en forma correcta
   2. Arreglo personal adecuado
   3. Apretón de manos firme
   4. Apariencia de energía controlada
   5. Humor pertinente y disposición a sonreír
   6. Interés genuino por el negocio del patrón, y poner atención cuando habla el entrevistador
   7. Orgullo por el desempeño pasado
   8. Comprender las necesidades del patrón y deseo por satisfacerlas
   9. Exponer ideas sólidas
   10. Capacidad para tomar el control cuando los patrones no pueden manejar la entrevista

7. ***Haga preguntas.*** En la figura 7-A1 se muestran ejemplos de preguntas que usted puede plantear.

FIGURA 7-A1

Preguntas para una entrevista

Fuente: H. Lee Rust, *Job Search: The Complete Manual for Job Seekers*, 1991. H. Lee Rust, publicado por AMACOM, una división de American Management Assn. Intl., Nueva York, NY. Utilizado con permiso del editor. Todos los derechos reservados.

1. ¿Cuál es el primer problema que requiere la atención de la persona que está contratando?
2. ¿Cuáles otros problemas necesitan ser atendidos ahora?
3. ¿Qué se ha hecho al respecto hasta hoy?
4. ¿Cómo se ha desempeñado este trabajo?
5. ¿Por qué está vacante el puesto?
6. ¿Cuenta con una descripción por escrito del puesto?
7. ¿Cuáles son sus principales obligaciones?
8. ¿Qué autoridad tendría yo? ¿Cómo definiría su alcance?
9. ¿Cuáles son las proyecciones de ventas y utilidades de la empresa para los próximos cinco años?
10. ¿Qué se debe hacer para llegar a estas proyecciones?
11. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la empresa?
12. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades en producción?
13. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades en sus productos o su posición competitiva?
14. ¿Quiénes son sus principales competidores?
15. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
16. ¿Cómo ve usted el futuro de esta industria?
17. ¿Tiene planes para nuevos productos o nuevas adquisiciones?
18. ¿Esta compañía podría ser vendida o adquirida?
19. ¿Cuál es la capacidad financiera de la empresa?
20. ¿Qué me dice acerca de la persona a la que yo informaría?
21. ¿Qué me comentaría acerca de otras personas en puestos clave?
22. ¿Qué me aseguraría acerca de mis futuros subordinados?
23. ¿Cómo definiría su filosofía administrativa?
24. ¿Los empleados cuentan con la oportunidad de seguir estudiando?
25. ¿Qué busca en la persona que ocupará este puesto?

FIGURA 7-A2

Guía para una entrevista estructurada

Fuente: Copyright 1992. The Dartnell Corporation, Chicago, IL. Adaptado con permiso.

GUÍA PARA ENTREVISTAR ASPIRANTES

Al entrevistador: Esta guía para entrevistar aspirantes pretende ayudar a la selección y colocación de empleados. Si se utiliza para todas las personas que solicitan un puesto, le ayudará a compararlas y le proporcionará información más objetiva que la que obtendrá con entrevistas no estructuradas.

Como se trata de una guía general, es probable que no todos los reactivos se apliquen a todos los casos. Omita los que no sean pertinentes y agregue preguntas adecuadas para el puesto específico. Al final del formulario encontrará espacio para esas preguntas adicionales.

Las leyes federales prohíben la discriminación en el empleo debido al género, la raza, el color de la piel, el origen nacional, la religión, la discapacidad y, en casi todos los casos, la edad. Las leyes de casi todos los estados también prohíben algunos o todos los tipos anteriores de discriminación en el empleo, así como la discriminación por estado civil o antecedentes familiares. Los entrevistadores tienen que evitar cualquier pregunta que sugiera que la decisión de emplear a alguien se tomará con base en cualquiera de esos factores.

Interés por el puesto

Nombre_____ Puesto solicitado_____

¿Qué supone que implica este trabajo (puesto)?_____

¿Por qué quiere este trabajo (puesto)?_____

¿Por qué está calificado para ocuparlo?_____

¿Cuáles son sus necesidades de salario?_____

¿Qué sabe acerca de nuestra empresa?_____

¿Por qué quiere trabajar para nosotros?_____

Situación laboral actual

¿Tiene un empleo actualmente?_____ Sí _____ No. En caso negativo, ¿cuánto lleva sin empleo?_____

¿Por qué está desempleado?_____

Si está trabajando, ¿por qué solicita este puesto?_____

¿Cuándo podría empezar a trabajar con nosotros?_____

Experiencia laboral

(Empiece por el empleo actual o más reciente del solicitante y retroceda hasta el primero. Todos los periodos habrán de quedar explicados. Retroceda cuando menos 12 años, dependiendo de la edad del solicitante. El servicio militar se tiene que considerar como un empleo.)

Patrón actual o más reciente

_____ Dirección_____

Fechas de empleo: de_____ a _____

Nombre del puesto actual o anterior_____

¿Cuáles son (eran) sus obligaciones?_____

¿Ha ocupado el mismo puesto durante todo el tiempo que ha trabajado en esa empresa?_____ Sí _____ No. En caso negativo, describa los distintos puestos que ha ocupado con ese patrón y cuánto tiempo estuvo en cada uno, así como las obligaciones básicas de los mismos. _____

¿Cuál fue su salario inicial?_____ ¿Cuánto está ganando ahora?_____ Comentarios _____

_____

Nombre de su supervisor actual o más reciente_____

¿Qué le gustaba más de ese trabajo?_____

¿Qué le gustaba menos de ese trabajo?_____

¿Por qué está pensando en dejarlo?_____

¿Por qué lo está dejando en este momento?_____

Comentarios y observaciones del entrevistador_____

_____

(continúa)

FIGURA 7-A2

(continuación)

¿Qué hacía antes de su trabajo más reciente?_____

¿En dónde trabajaba?_____

Ubicación_____ Nombre del puesto_____

Obligaciones_____

¿Ocupó el mismo puesto durante todo el tiempo que trabajó en esa empresa? ____ Sí ____ No ___

En caso negativo, describa los puestos que ocupó, cuándo los ocupó y cuáles eran las obligaciones de cada uno.

_____

¿Cuál fue su salario inicial?_____ ¿Cuál fue su salario final?_____

Nombre de su último supervisor_____

¿Podemos ponernos en contacto con esa empresa? ____ Sí ____ No

¿Qué le gustaba más de ese trabajo?_____

¿Qué le gustaba menos de ese trabajo?_____

¿Por qué dejó ese trabajo?_____

¿Consideraría la posibilidad de volver a trabajar ahí?_____

Entrevistador: Si hubiera un hueco entre los diversos plazos de empleo, deberá preguntarle al aspirante al respecto._____

Comentarios y observaciones del entrevistador_____

_____

¿Qué hacía antes de trabajar en esa empresa?_____

¿Qué otros trabajos o experiencia ha tenido? Descríbalos en forma breve y explique las obligaciones generales de cada uno de ellos.

_____

¿Ha estado desempleado en algún momento en los últimos cinco años? ____ Sí ____No, ¿qué hizo para encontrar empleo? _____

¿Qué otra experiencia o capacitación tiene que le serviría para calificar para el trabajo que ha solicitado? Explique cómo y dónde obtuvo esa experiencia o capacitación. _____

_____

Antecedentes académicos

¿Con qué estudios o preparación cuenta que le servirían para el trabajo que ha solicitado?_____

_____

Describa sus estudios formales. (El entrevistador puede cambiarlos por preparación técnica, en su caso.)

_____

Actividades extralaborales

¿Qué hace en su tiempo libre?____ Otro empleo ___ Deporte ___ Espectador de deportes ___ Clubes___ Otros

Por favor, explique. _____

Preguntas específicas del entrevistador

Entrevistador: Agregue preguntas relativas al trabajo específico que es objeto de esta entrevista, dejando espacio para respuestas breves.
(Tenga la precaución de evitar preguntas que podrían considerarse discriminatorias.)

_____

_____

Personal

¿Estaría dispuesto a cambiar su ubicación?____ Sí ____ No

¿Estaría dispuesto a viajar?____ Sí ____ No

(*continúa*)

FIGURA 7-A2

(continuación)

¿Cuál es la mayor cantidad de tiempo que estaría dispuesto a viajar?_____

¿Puede trabajar horas extra?_____

¿Puede trabajar los fines de semana?_____

Autoevaluación

¿Cuáles cree que son sus puntos fuertes?_____

¿Cuáles cree que son sus puntos débiles?_____

Entrevistador: Comparar la respuesta del solicitante con la información que ha proporcionado en la solicitud de empleo.
Aclare discrepancias._____

Antes de que el aspirante se vaya, el entrevistador tiene que proporcionar información básica acerca de la organización y el empleo vacante, si no lo ha hecho antes. El aspirante debe recibir información acerca de la ubicación del trabajo, el horario, el tipo de remuneración (salario o sueldo y comisión, etcétera) y de otros factores que podrían afectar el interés que el solicitante tiene por el puesto.

Impresiones del entrevistador

Califique cada una de las características del 1 al 4, donde 1 será la calificación más alta y 4 la más baja.

	1	2	3	4	Comentarios
Características personales					
Aspecto personal					
Presencia, desenvolvimiento					
Conversación					
Cooperación con el entrevistador					
Características relacionadas con el puesto					
Experiencia para el puesto					
Conocimientos del puesto					
Relaciones interpersonales					
Eficacia					

Calificación general para el empleo

1	2	3	4	5
___ Superior	___ Arriba del promedio (bien calificado)	___ Promedio (calificado)	___ Marginal (apenas calificado)	___ Insatisfactorio

Comentarios u observaciones _____

Entrevistador_____ Fecha_____

PARTE II APÉNDICE DE CASOS EN VIDEO

Video 3: El puesto del gerente de RH, análisis de puestos, planeación de personal y reclutamiento

Título del video: Reclutamiento y colocación

En este video, Paul, vicepresidente de recursos humanos de BMG, se enfrenta a la posibilidad de que se haya contratado a la persona equivocada para un puesto. La directora general de colocación musical acusa a Paul de haberle enviado candidatos que no cubrían los criterios establecidos por su departamento. Los dos discuten, detallando información acerca del papel que tiene RH en el proceso de contratación y en el proceso de reclutamiento en general. Además, el video profundiza en algunos de los aspectos tecnológicos del reclutamiento.

Paul explica: Cuando "recibimos una solicitud de reclutamiento, pedimos las especificaciones del puesto, entrevistamos a varios candidatos y le enviamos al departamento de contratación una breve lista de aspirantes". Así pues, Paul indica: Si el candidato resulta ser inadecuado, no es problema del departamento de RH, sino que "es su culpa, ya que sus supervisores lo eligieron". Ella le refuta: "Tú sólo reclutaste en la revista *Rolling Stone*". Paul está de acuerdo, pero le comenta que consiguieron 60 candidatos. Además, hacer un reclutamiento más extenso implicaría un costo mucho mayor. Sin embargo, uno de los principales temas gira alrededor de si las especificaciones del puesto ("criterios") son las correctas, así como si había un acuerdo sobre esos aspectos del puesto entre RH y los gerentes que harían la contratación.

Preguntas de análisis

1. ¿Está usted de acuerdo o no con el vicepresidente de RH de BMG cuando le dice a la gerente contratante que "tu departamento lo escogió, de modo que si el candidato no es el correcto es tu culpa y no de nosotros"? ¿Qué indica un método como éste acerca del grado en que el departamento de RH de la compañía es considerado un socio estratégico?
2. Si usted trabajara en el departamento de RH de la firma, ¿qué habría hecho diferente para asegurarse de entender las especificaciones del puesto? ¿De quién era la responsabilidad de elaborar esas especificaciones del puesto, de RH, del departamento de contrataciones o de ambos en conjunto?
3. ¿Cree usted que una buena solución sería aumentar el salario del puesto para obtener mejores candidatos? Si es así, ¿realmente cree que sería práctico hacerlo?
4. Con base en lo que leyó en este libro, ¿qué tan legítima es la acusación de que BMG no hizo un reclutamiento lo suficientemente amplio (dado el hecho de que consiguieron 60 candidatos)?

Video 4: Pruebas y selección de empleados

Título del video: Praendex

Con el uso de una herramienta administrativa propia probada, llamada Predictive Index (PI), la empresa Praendex Inc., de Massachusetts, permite que compañías de todos tipos contraten y conserven al personal adecuado. Como se mencionó en el libro, PI es una encuesta de personalidad que consiste de una hoja con 86 adjetivos en cada página. En una página se le pide a la persona que marque las palabras que describen la forma en la que los demás la perciben; en la otra, se le pide que marque cualquier palabra que la describa ("cómo se ve usted a sí mismo"). Como dice el presidente de la organización, nuestro principal propósito es "ayudar a los clientes a aprovechar al máximo los talentos de sus empleados".

Preguntas de discusión

1. ¿Cómo clasificaría al PI en términos del tipo de prueba que es?
2. ¿Qué tipo de información solicitaría a Praendex antes de decidirse a utilizar una encuesta como el PI en su empresa?
3. ¿Por qué cree que el director de la empresa no describió al PI como una simple herramienta de selección, sino como algo que ayuda a los clientes "a aprovechar al máximo los talentos de sus empleados"?

Capítulo 8

Capacitación y desarrollo de empleados

En la sala de capacitación de un hospital de la Stanford University, residentes y estudiantes de medicina con auriculares virtuales controlan avatares en la pantalla de una computadora. Los avatares son personajes computarizados vestidos de médicos. Cada uno juega un papel diferente, como enfermero o técnico de urgencias. Los residentes y los estudiantes de medicina usan sus teclados para controlar cada movimiento de sus personajes en el centro de traumatología virtual. Un avatar sostiene al paciente, mientras otro se apresura a facilitar su respiración. En la pantalla, los signos vitales del paciente reaccionan a las decisiones de los residentes y los estudiantes de medicina. Posteriormente, los instructores reproducen la situación e indican a los practicantes lo que hicieron bien o mal.[1] •

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Describir el proceso básico de capacitación.
2. Describir e ilustrar el procedimiento que seguiría para identificar los requisitos de capacitación.
3. Explicar la manera de distinguir entre los problemas que puede y los que no puede resolver con la capacitación.
4. Explicar la forma de utilizar cinco técnicas de capacitación.

Los capítulos 6 y 7 se enfocaron en los métodos que usan los gerentes para entrevistar y seleccionar empleados. Una vez contratados, el patrón debe capacitarlos. El propósito de este capítulo es que usted se convierta en un capacitador eficaz. Los principales temas que se abordarán son la inducción de empleados, el proceso de capacitación, los métodos de capacitación, la capacitación para fines especiales, el desarrollo gerencial y las técnicas de capacitación, así como la evaluación de las actividades de capacitación.

INDUCCIÓN DE LOS EMPLEADOS

La cuidadosa selección de empleados no garantiza que su desempeño será eficaz. El potencial es una cosa y el desempeño otra. Incluso los empleados con un alto potencial no pueden realizar su trabajo si no saben qué hacer o cómo hacerlo. Por lo tanto, el siguiente paso consiste en asegurarse de que los empleados sepan qué hacer y cómo hacerlo. Éste es el objetivo de la inducción y capacitación de los trabajadores. Empecemos con la inducción.

Objetivos de la inducción

inducción de empleados Procedimiento en el que a los nuevos empleados se les proporciona información básica sobre los antecedentes de la empresa.

La **inducción de los empleados** implica proporcionar a los trabajadores nuevos la información básica sobre los antecedentes que requieren para trabajar en su organización; entre otras, las normas que la rigen.

La inducción debe lograr, como mínimo, cuatro objetivos: el nuevo empleado debe sentirse bien recibido y cómodo; tiene que adquirir una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como hechos fundamentales como las políticas y los procedimientos; debe quedarle claro lo que se espera en términos de su trabajo y su conducta; por último, tiene que iniciar el proceso de conocer la manera en que la empresa actúa y hace las cosas.[2]

Sin embargo, los programas de inducción han cambiado de la mera discusión de las normas a la explicación de la misión de la compañía y del papel que juegan los empleados en su logro.[3] Se supone que lo anterior fomentará una conducta autodirigida más congruente con las necesidades de la empresa. La Mayo Clinic recientemente revisó su programa de inducción. Su nuevo programa "Herencia y cultura" ahora cubre temas como los principios fundamentales, la historia, la atmósfera laboral, el trabajo en equipo, la responsabilidad personal, la innovación, la integridad, la diversidad, el servicio al cliente y el respeto mutuo.[4]

No debe subestimarse la importancia de la inducción. Sin la información básica sobre temas como las normas y las políticas, los nuevos empleados podrían cometer errores dispendiosos o incluso peligrosos. Además, la inducción no sólo se refiere a las normas, también busca lograr que el nuevo trabajador se sienta recibido como en casa y como parte del equipo.

El proceso de inducción

Los programas de inducción van desde pláticas de 10 minutos hasta programas con una semana de duración (en empresas como Toyota). El especialista de recursos humanos (en las pequeñas empresas, el administrador) realiza la primera parte de la inducción al hablar sobre temas tan básicos como los horarios de trabajo, las prestaciones y las vacaciones. Luego, dicha persona presenta al empleado con su nuevo supervisor, quien continúa la inducción explicando (vea la figura 8-1) cómo está organizado el departamento y, a la vez, presenta al empleado con sus nuevos colegas, lo familiariza con el centro de trabajo y lo ayuda a disminuir las presiones del primer día.

Como se observa en la figura 8-1, por lo general la inducción incluye proporcionar información sobre las prestaciones para los empleados, las políticas de personal, la rutina diaria, la organización y las operaciones de la empresa, las medidas y normas de seguridad, así como una visita a las instalaciones.[5] Los nuevos trabajadores deben recibir, por lo menos, *manuales para empleados*, impresos o por Internet, que cubran temas como los mencionados.

Cada vez más patrones usan la tecnología para impartir la inducción. Algunas firmas proporcionan a los nuevos gerentes asistentes personales digitales preinstalados, los cuales contienen información necesaria para adaptarse mejor a sus nuevos puestos, como información

UCSD Healthcare **LISTA DEPARTAMENTAL DE INDUCCIÓN PARA EMPLEADOS NUEVOS**

(Éntregar a Recursos Humanos durante los primeros 10 días después de la contratación)

NOMBRE:	FECHA DE CONTRATACIÓN:	NSS:	NOMBRE DEL PUESTO:
DEPARTAMENTO:	FECHA DE NEO:	INDUCCIÓN DEPARTAMENTAL HECHA POR:	

TEMA	FECHA DE REVISIÓN	N/A
1. INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
a) Procedimientos departamentales de asistencia, horario de trabajo y política de asistencia de UCSD Healthcare	a. _____	☐
b) Revisión de la descripción del puesto	b. _____	☐
c) Evaluación anual del desempeño y proceso de retroalimentación de los pares	c. _____	☐
d) Información del periodo de prueba	d. _____	☐
e) Requisitos de aspecto y normas de vestuario	f. _____	☐
f) Evaluación anual de TB	g. _____	☐
g) Renovación de licencia o certificado		
2. INFORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO		
a) Inducción de los valores fundamentales organizacionales de la estructura por departamento	a. _____	☐
b) Políticas y procedimientos específicos del departamento o área de unidad	b. _____	☐
c) Prácticas de servicio al cliente	c. _____	☐
d) Actividades y proyectos de CQI (mejoramiento continuo de la calidad)	d. _____	☐
e) Recorrido y plan de instalaciones	f. _____	☐
f) Equipo/suministros	_____	☐
• Llaves entregadas	_____	☐
• Localizador de radio entregado	_____	☐
• Otro	g. _____	☐
g) Correo y códigos de recarga		
3. INFORMACIÓN DE SEGURIDAD		
a) Plan departamental de seguridad	a. _____	☐
b) Procedimientos para el informe de seguridad y lesiones de empleados	b. _____	☐
c) Comunicación de riesgos	c. _____	☐
d) Control de infecciones/desecho de objetos punzocortantes	d. _____	☐
e) Asistencia a la feria anual de seguridad (obligatorio)	e. _____	☐
4. INFORMACIÓN DE INSTALACIONES		
a) Energía de emergencia	a. _____	☐
b) Sistemas mecánicos	b. _____	☐
c) Agua	c. _____	☐
d) Gases médicos	d. _____	☐
e) Habitación de pacientes	e. _____	☐
• Cama	_____	☐
• Cabecera	_____	☐
• Baño	_____	☐
• Sistema para llamar a los enfermeros	_____	☐
5. INFORMACIÓN SOBRE SEGURIDAD		
a) Tareas de código de emergencia	a. _____	☐
b) Tareas de código azul	b. _____	☐
c) Código rojo: procedimiento de evacuación	c. _____	☐
d) Código 10: procedimiento de amenaza de bomba	d. _____	☐
e) Medidas departamentales de seguridad	f. _____	☐
f) Número de emergencia de UCSD 6111 o 911		

Es posible que esta lista genérica no constituya una inducción o una evaluación departamental completa. Por favor, adjunte cualquier material de inducción adicional específico de la unidad para que se coloque en el archivo de RH del empleado

He recibido inducción sobre los temas que se enumeran arriba_____

FIGURA 8-1

Lista departamental de inducción para empleados nuevos

Fuente: UCSDHealthcare. Utilizado con permiso.

básica de contacto, las principales tareas que deben realizar e, incluso, imágenes digitales de los empleados que el nuevo gerente necesita conocer.[6] Otros patrones suben a Internet una parte o toda su información de inducción. Por ejemplo, en la Universidad de Cincinnati, los nuevos empleados pasan alrededor de 45 minutos en línea conociendo la misión, la organización, las políticas y los procedimientos de su nuevo patrón.

El manual de los empleados Observe que, bajo ciertas circunstancias, los tribunales podrían determinar que los contenidos del manual de empleados representan compromisos laborales con obligatoriedad jurídica, de modo que a menudo los patrones incluyen exención de responsabilidades, las cuales dejan claro que las declaraciones de las políticas, prestaciones y normas de la empresa no constituyen los términos ni condiciones de un contrato de empleo, ya sean explícitos o implícitos. Asimismo, por lo general las compañías no incluyen declaraciones como "Ningún empleado será despedido sin una causa justa", o que impliquen o establezcan que los trabajadores tienen un contrato fijo. De hecho, es mejor poner énfasis en que la relación de empleo es estrictamente "voluntaria".

No todos los nuevos empleados reaccionan de la misma manera a la inducción,[7] por lo que los supervisores deben estar alertas, hacer un seguimiento y motivar a los nuevos trabajadores para que participen en las actividades que les permitan "aprender los gajes del oficio" y así puedan ser productivos con rapidez.

EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

capacitación
Proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo.

La capacitación debe iniciar inmediatamente después de la inducción. **Capacitar** significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Esto podría significar mostrar a un nuevo diseñador de páginas Web las complejidades de su sitio; a un nuevo vendedor, la manera de vender el producto de su empresa; a un nuevo supervisor, cómo llenar los documentos de la nómina semanal. O bien, en forma simple, pedir al empleado actual que explique al nuevo trabajador acerca del puesto o, en el otro extremo, un proceso de varias semanas con clases en un salón o por Internet.

En cualquier caso, la capacitación es una de las bases de una buena administración, y una tarea que los gerentes no deben ignorar. El hecho de tener empleados con un alto potencial no garantiza su éxito, ellos deben saber lo que usted desea que hagan y cómo quiere que lo hagan. De no ser así, tenderán a improvisar, por lo que no dejarán de ser productivos.

Contexto estratégico de la capacitación

La capacitación se enfocaba sobre todo en la enseñanza de habilidades técnicas, como entrenar a empleados de ensamblaje para soldar cables. En la actualidad, "ya no sólo nos concentramos en los objetivos tradicionales de la capacitación... Nos sentamos con la gerencia y le ayudamos a identificar las metas y los objetivos estratégicos, así como las habilidades y los conocimientos requeridos para alcanzarlos. Luego trabajamos en conjunto para determinar si nuestro personal cuenta con las habilidades y los conocimientos; cuando no es así, analizamos las necesidades de capacitación",[8] asegura un capacitador. En otras palabras, los programas de capacitación de la firma tienen que ser congruentes con sus metas estratégicas.

De esta manera, cuando Signicast Corp., ubicada en Wisconsin, decidió construir una nueva planta de alta tecnología, Terry Lutz, el presidente de la organización, sabía que necesitarían un nuevo tipo de empleados para operar la planta, así como nuevos programas de selección y capacitación para contratarlos y capacitarlos.

administración del desempeño
Adoptar un método integrado y orientado a metas para asignar, capacitar, evaluar y recompensar el desempeño de los empleados.

Administración del desempeño En la actualidad la capacitación también juega un papel fundamental en el proceso de *administración del desempeño.* La **administración del desempeño** implica adoptar un método integrado y orientado a metas para asignar, capacitar, evaluar y recompensar el desempeño de los empleados. La adopción de un método de administración del desempeño para capacitar significa que el esfuerzo de capacitación habrá de ser congruente en términos de lo que la compañía desea que cada empleado aporte para alcanzar sus metas.
El énfasis en la capacitación estratégica, orientada a la administración del desempeño, explica por qué la capacitación está en auge. Las empresas gastaron alrededor de 826

dólares en capacitación por empleado en un año reciente y le ofrecieron a cada uno cerca de 28 horas de preparación.[9] La capacitación logró un récord impresionante en la eficacia organizacional, porque en sus efectos sobre la productividad obtiene puntuaciones más altas que la evaluación y la retroalimentación, así como ligeramente más bajas que el establecimiento de metas.[10] Una encuesta descubrió que el principal factor de presión que enfrentaban los profesionales de la capacitación era "el establecimiento de un vínculo entre el aprendizaje y el desempeño organizacional".[11] Los expertos en capacitación cada vez utilizan más la frase "aprendizaje y desempeño en el centro de trabajo" en lugar de capacitación, para destacar los dos objetivos de la capacitación, que son el aprendizaje de los empleados y el desempeño de la organización.[12]

❶ Describir el proceso básico de capacitación.

Los cinco pasos del proceso de capacitación y desarrollo

Los programas de capacitación consisten de cinco pasos:

1. El primero, el paso del *análisis de las necesidades*, identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia.
2. En el segundo paso, el *diseño de la instrucción*, se deciden, se reúnen y se producen los contenidos del programa de capacitación, incluyendo libros de trabajo, ejercicios y actividades. Aquí es posible utilizar las técnicas que se estudian en este capítulo, como la capacitación práctica y el aprendizaje asistido por computadora.
3. Se puede incluir un tercer paso, la *validación*, en el cual se eliminan los defectos del programa y éste se presenta a un reducido público representativo.
4. El cuarto paso consiste en la *implantación* del programa, en el que se aplica la capacitación al grupo de empleados elegido.
5. El quinto paso es la *evaluación*, en la cual la administración evalúa los éxitos o fracasos del programa.

La mayoría de los patrones no elaboran (ni necesitan hacerlo) sus propios materiales de capacitación (paso 2), pues hay muchos paquetes que se consiguen dentro y fuera de Internet. Por ejemplo, el sitio de desarrollo profesional saba.com ofrece cursos en línea para empleados. La Association for Training and Development (astd.org) presenta una lista de distribuidores de material para capacitación. Muchas firmas, como American Media, Inc., de West Des Moines,

La mayoría de los patrones pueden crear programas de capacitación como éste, basados en contenidos que se obtienen dentro y fuera de Internet, ofrecidos por distribuidores de materiales para capacitación.

Iowa, distribuyen paquetes de programas computarizados. Dicha compañía incluye una guía para capacitación de líderes, un libro para autoaprendizaje y un video para mejorar las habilidades en áreas como el servicio al cliente y la evaluación del desempeño.

Capacitación, aprendizaje y motivación

La capacitación es inútil si el aprendiz carece de la habilidad o motivación para beneficiarse de ésta. En términos de *habilidades*, el aprendiz necesita (entre otras cuestiones) habilidades de lectura, escritura y matemáticas, así como el nivel educativo, la inteligencia y los conocimientos básicos. Es evidente que para ello se requiere una selección de empleados eficaz. (Como se explicó en el capítulo 5, algunos patrones utilizan la "capacitación de empleos en miniatura" para descartar a los aprendices con bajo potencial. Este método maneja básicamente tareas sencillas del programa de capacitación de la organización para decidir cuáles empleados recibirán instrucción.)[13]

El patrón puede tomar diversas medidas buscando incrementar la *motivación* para aprender del nuevo empleado. Los municipios que dirigen programas de educación vial saben que con frecuencia no hay nada más eficaz para captar la atención de un aprendiz que presentarle gráficamente un accidente vehicular filmado. En otras palabras, es importante iniciar la capacitación dando al material un significado. Por ejemplo, demostrar por qué es trascendente proporcionar un panorama general del material y utilizar ejemplos conocidos para ilustrar los puntos básicos.[14] Otros aspectos que incrementan la motivación y el aprendizaje son las oportunidades de practicar y cometer errores.[15] La retroalimentación, que incluye las evaluaciones periódicas del desempeño y las críticas verbales más frecuentes, también son destacables.[16] A continuación se resumen algunos aspectos de la motivación.

Lograr que el aprendizaje sea significativo Es más fácil que los aprendices entiendan y recuerden el material que *tiene un significado*. Por lo tanto:

1. Al inicio de la capacitación, proporcione un panorama general del material que se utilizará. El hecho de conocer una imagen general facilita el aprendizaje.
2. Utilice una variedad de ejemplos familiares.
3. Organice la información para que pueda presentarla de forma lógica y en unidades significativas.
4. Emplee términos y conceptos con los que los aprendices ya estén familiarizados.
5. Use tanto material visual como le sea posible.

Lograr que las habilidades se transfieran con facilidad Facilite la *transferencia* de las nuevas habilidades y conductas del lugar donde se imparte la capacitación al centro de trabajo:

1. Maximice la similitud entre la situación de la capacitación y la situación laboral.
2. Proporcione una práctica adecuada.
3. Etiquete o identifique cada característica de la máquina o cada paso en el proceso.
4. Dirija la atención de los aprendices a los aspectos importantes del trabajo. Por ejemplo, si capacita a representantes de servicio al cliente para que manejen las llamadas entrantes, primero explique los distintos tipos de llamadas que recibirán y la forma de reconocerlas.[17]
5. Proporcione información preparatoria. Por ejemplo, los empleados que están aprendiendo a convertirse en supervisores de primera línea a menudo enfrentan situaciones estresantes, una alta carga de trabajo y subordinados difíciles. Los estudios sugieren que es posible reducir el impacto negativo de tales factores al informarles de su ocurrencia.[18]

Principios de motivación para los capacitadores

1. Las personas aprenden mejor con la práctica. Trate de proporcionar la mayor cantidad de práctica realista posible.
2. Las personas aprenden mejor cuando los capacitadores refuerzan de inmediato las respuestas correctas, quizá con un rápido "bien hecho".

3. Los empleados aprenden mejor a su propio ritmo. De ser posible, permita que establezcan su ritmo.
4. Consiga que los participantes perciban en su mente la necesidad de capacitarse.[19] En un estudio, un grupo de pilotos que habían tenido experiencias negativas relacionadas con accidentes antes de la capacitación aprendieron más en un programa para reducir los accidentes que otros que habían tenido menos experiencias negativas previas a la capacitación.[20] De igual manera, "antes de la capacitación, los gerentes requieren sentarse y hablar con el aprendiz para explicarle por qué participa en la clase, lo que espera que aprenda y cómo podrá utilizarlo en el trabajo".[21] (El apartado "Conozca su ley laboral" analiza algunas de las razones por las que la capacitación es crucial para los *patrones*.)
5. El horario también es importante. La curva de aprendizaje disminuye hacia el final del día, de modo que "un día completo de capacitación no es tan eficaz como si se toman la mitad o tres cuartas partes del día".[22]

Describir e ilustrar el procedimiento que seguiría para identificar los requisitos de capacitación.

capacitación negligente
Situación en la que un patrón no da una buena capacitación y el empleado daña a un tercero.

Análisis de las necesidades de capacitación

Su análisis de las necesidades de capacitación depende de si capacita a empleados nuevos o a antiguos. La principal tarea del análisis de los requerimientos de capacitación de empleados *nuevos* consiste en determinar lo que entraña el puesto y dividirlo en subtareas, cada una de las cuales se debe enseñar al nuevo empleado.

El análisis de las necesidades de capacitación de los empleados *actuales* es mucho más complejo, porque es necesario decidir si la capacitación es la solución a los problemas. Por ejemplo, es probable que el desempeño haya disminuido debido a que los estándares no son

Conozca SU Ley Laboral

La capacitación y las leyes

Los gerentes deben conocer las implicaciones legales de sus decisiones de capacitación, especialmente respecto a la discriminación, el acoso, la capacitación negligente y el pago de horas extra.

Respecto a la *discriminación*, el título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964 y la legislación relacionada exigen que los patrones eviten actos discriminatorios en todos los aspectos de su proceso de administración de recursos humanos, lo cual se aplica a la selección de los empleados que recibirán capacitación. Cuando los patrones seleccionan candidatos para programas de capacitación enfrentan consecuencias muy similares a las de la discriminación de personas protegidas cuando eligen candidatos para un empleo, un ascenso u otras situaciones relacionadas.

Como se explicó en el capítulo 2, la Corte Suprema de Estados Unidos decretó que los tribunales pueden declarar a los patrones responsables por los actos de acoso sexual de sus supervisores, pero lo pueden evitar al tomar medidas (incluyendo la capacitación) para prevenir y subsanar el *acoso*. En términos prácticos, lo anterior significa que muchos tribunales de primera instancia, en interpretación de la decisión de la Corte Suprema, se basan en la calidad de la capacitación del patrón sobre el acoso sexual para determinar si éste ejerció un cuidado razonable para prevenir el acoso.[23]

Una capacitación inadecuada también puede exponer al patrón al delito de **capacitación negligente**. "La jurisprudencia deja claro que, cuando un patrón no ofrece una capacitación adecuada y un empleado posteriormente daña a terceros, el tribunal determinará que el patrón es el responsable", asegura un experto. Entre otras cuestiones, esto implica que el patrón debe confirmar las habilidades y la experiencia del aspirante o empleado, proporcionar una capacitación adecuada (en especial cuando los empleados trabajan con equipos peligrosos) y evaluar la capacitación para asegurarse de que en realidad reduzca los riesgos.[24]

Puesto que con frecuencia la capacitación no se considera una actividad laboral, a menudo surge la pregunta de si el patrón tiene que *pagar al empleado* por el tiempo que dedica a dicha actividad. Por lo general, si el programa de capacitación es estrictamente voluntario, si se lleva a cabo fuera de las horas laborales, si no se relaciona de modo directo con el puesto del aprendiz y si este último no desempeña un trabajo productivo, el trabajador no recibe una retribución. Por otro lado, si la capacitación se efectúa durante el tiempo de trabajo del empleado y el patrón le indica que la capacitación es obligatoria, entonces el patrón debe retribuir al empleado por el tiempo que dedica al programa.[25]

claros o a que la persona no se siente motivada. Algunos capacitadores utilizan software analítico especial, como el de Saba Software, Inc., para diagnosticar fallas en el desempeño y sus causas.

Análisis de tareas: evaluación de las necesidades de capacitación de los empleados nuevos

Es común que se contrate personal sin experiencia y que después se capacite, en especial cuando se trata de trabajadores de bajo nivel. Aquí el objetivo consiste en brindar a los nuevos empleados las habilidades y los conocimientos que requieren para desempeñar su trabajo. El análisis de tareas se utiliza para determinar las necesidades de capacitación de tales personas.

análisis de tareas
Estudio detallado de un puesto para identificar las habilidades específicas requeridas.

El **análisis de tareas** es el estudio detallado para determinar cuáles habilidades específicas, como el uso del programa Java (en el caso de un diseñador de páginas Web) o la realización de entrevista (en el caso de un supervisor), requiere el puesto. Las descripciones y especificaciones de puestos son útiles, pues enumeran las obligaciones y habilidades requeridas, ofreciendo así un punto de referencia básico para determinar la capacitación necesaria. También es posible conocer los requerimientos de capacitación al revisar los estándares de desempeño, al efectuar el trabajo y al cuestionar a los empleados actuales y a sus supervisores.[26]

Algunos patrones complementan la descripción y la especificación del puesto con un *formulario de registro del análisis de tareas*, el cual consolida la información sobre las tareas y las habilidades requeridas en un formulario, que es especialmente útil para determinar las necesidades de capacitación. Como se ilustra en la tabla 8-1, un formulario de registro del análisis de tareas contiene seis tipos de información, por ejemplo, "Habilidades requeridas".

3 Explicar la manera de distinguir entre los problemas que puede y los que no puede resolver con capacitación.

Análisis del desempeño: evaluación de las necesidades de capacitación de los empleados actuales

análisis del desempeño
Constatar que hay una deficiencia en el desempeño y determinar si debe rectificarse mediante la capacitación, o por algún otro medio (como transferir al empleado).

En el caso de los empleados actuales, el **análisis del desempeño** es el proceso para constatar que hay una deficiencia en el desempeño, así como determinar si debe rectificarse mediante la capacitación o por algún otro medio (por ejemplo, transfiriendo al empleado).

Hay varios métodos que se pueden utilizar para identificar las necesidades de capacitación de los empleados actuales, las cuales incluyen la revisión de:

- las evaluaciones de desempeño;
- los datos de desempeño relacionados con el puesto (incluyendo la productividad, el ausentismo y los retrasos, las reclamaciones, los desperdicios, las entregas tardías, la calidad del producto, los tiempos muertos, las reparaciones, el uso de equipo y las quejas de los clientes);
- las observaciones de los supervisores o de otros especialistas;
- las entrevistas con el empleado o su supervisor;
- la evaluación de aspectos como los conocimientos del puesto, las habilidades y la asistencia;
- las encuestas de actitudes;
- las bitácoras individuales de los empleados;
- los resultados del centro de evaluación.

Por lo general, el primer paso consiste en comparar el desempeño real del individuo con el esperado. Algunos ejemplos de deficiencias específicas en el desempeño son:

> Espero que cada vendedor haga 10 contactos nuevos por semana, pero John sólo cuenta con un promedio de seis. Otras plantas de nuestro tamaño tienen un promedio máximo de dos accidentes graves al mes, y nuestro promedio es de cinco.

Lo que el trabajador no puede ni quiere hacer Es inútil dedicar tiempo a capacitar a un empleado cuyo trabajo es deficiente porque no posee la suficiente motivación. Por lo tanto, es fundamental que se determine en el análisis de desempeño lo que el trabajador no puede ni quiere hacer.

En primer lugar, determine si el problema es que el empleado *no puede hacer* el trabajo y especifique las causas. Por ejemplo: los empleados no saben qué hacer o desconocen los

TABLA 8-1 Formulario de registro del análisis de tareas

Lista de tareas	Cuándo y con qué frecuencia se realizan	Cantidad y calidad del desempeño	Condiciones para su desempeño	Habilidades o conocimientos requeridos	Dónde se aprenden mejor
1. Operar una guillotina para cortar papel	4 veces al día		Sala de prensas ruidosa: distracciones		
1.1 Arrancar un motor					
1.2 Fijar la distancia del corte		Tolerancia de ± 0.007 pulgadas		Leer calibrador	En el trabajo
1.3 Colocar el papel en la mesa de corte		Debe estar totalmente parejo para evitar un corte desigual		Levantar el papel en forma correcta	En el trabajo
1.4 Introducir el papel en la guillotina				Debe estar parejo	En el trabajo
1.5 Sujetar la palanca de seguridad con la mano izquierda		100% del tiempo, por seguridad		Esencial para la seguridad	En el trabajo, pero practicando primero sin distracciones
1.6 Sujetar la palanca de la guillotina con la mano derecha				Debe mantener las dos manos en las palancas	En el trabajo, pero practicando primero sin distracciones
1.7 Jalar, al mismo tiempo, la palanca de seguridad con la mano izquierda y la palanca de la guillotina con la mano derecha					
1.8 Esperar a que la guillotina se retraiga		100% del tiempo, por seguridad		Debe mantener las dos manos en las palancas	En el trabajo, pero practicando primero sin distracciones
1.9 Sacar el papel				Esperar a que la guillotina se retraiga	En el trabajo, pero practicando primero sin distracciones
1.10 Apagar		100% del tiempo, por seguridad			En el trabajo, pero practicando primero sin distracciones
2. Operar la prensa de impresión					
2.1 Arrancar el motor					

Nota: Formulario de registro del análisis de tareas que muestra algunas de las tareas y subtareas que desempeña un prensista.

estándares; hay obstáculos en el sistema, como la falta de herramientas o suministros; no hay auxiliares para realizar el trabajo (como cables codificados con colores que le indiquen a los ensambladores dónde conectarlos); las personas contratadas no cuentan con las habilidades para desempeñar el trabajo o los empleados no tienen una capacitación adecuada.

Por otro lado, tal vez se trate de que el empleado *no quiere hacer* el trabajo. En este caso, él podría hacer un buen trabajo si lo quisiera. Un experto asegura que "quizá la principal trampa en la que caen los capacitadores es [crear] capacitación para problemas que no puede resolver".[27] Tal vez la solución sea cambiar su sistema de retribuciones.

Si la solución es la capacitación, es necesario establecer objetivos que especifiquen lo que el aprendiz deberá ser capaz de lograr después de completar el programa de capacitación (por ejemplo, reparar una copiadora en 30 minutos, programar un sitio Web sencillo en medio día o vender cinco anuncios por día).[28]

Modelos de competencia Muchas empresas, incluyendo a Sharp Electronics, desarrollan modelos genéricos de competencia para puestos o grupos muy relacionados de puestos. En este contexto, *competencia* significa conocimientos, habilidades y conductas que permiten a los empleados desempeñar de modo eficaz su trabajo. El proceso que utiliza Sharp para identificar las competencias de trabajo inicia con entrevistas con los altos ejecutivos, para cristalizar los objetivos y la estrategia de la firma. Luego, especialistas en recursos humanos llevan a cabo entrevistas conductuales con los mejores trabajadores, así como grupos de enfoque, con la finalidad de identificar las competencias (por ejemplo, "manifiesta creatividad", "se comunica de manera eficaz", "se enfoca en el cliente"), que en conjunto comprenderán el modelo de competencia del puesto. La capacitación y el desarrollo posteriores se dirigirán, en parte, a desarrollar esas competencias.[29]

4 Explicar la forma de utilizar cinco técnicas de capacitación.

MÉTODOS DE CAPACITACIÓN

Una vez que usted ha decidido capacitar a los empleados y ha identificado sus necesidades y metas de capacitación, debe crear un programa. Lo anterior básicamente implica decidir el contenido real (los cursos y las instrucciones paso a paso, por ejemplo), así como la forma de realizar la capacitación (por ejemplo, en la práctica o por medio de Internet).

Algunos patrones crean su propio contenido de capacitación, pero también hay para elegir una amplia selección de contenidos y paquetes dentro y fuera de Internet. Es posible hallar programas comerciales y personalizados sobre prácticamente cualquier tema, desde seguridad ocupacional y acoso sexual hasta diseño de páginas Web, de decenas de miles de distribuidores dentro y fuera de Internet. (Vea, por ejemplo, www.astd.org, www.trainerswarehouse.com y www.gneil.com, entre miles de proveedores.)

En cualquier caso, hay varios métodos que los patrones pueden utilizar para dar la capacitación. Iniciaremos con el que tal vez sea el más popular: la práctica.

Capacitación en la práctica

capacitación en la práctica
Capacitar a una persona para que aprenda un trabajo mientras lo desempeña.

La **capacitación en la práctica (CEP)** implica que una persona aprenda un trabajo mientras lo desempeña. Todos los trabajadores, desde el empleado de la sala de correspondencia hasta el director general, reciben capacitación en la práctica cuando ingresan a una empresa. En muchas compañías, la CEP es la única capacitación disponible.[30] Con mucha frecuencia el patrón declara: "Éste es su escritorio... empiece".

Tipos de capacitación en la práctica El tipo de capacitación en la práctica más conocida es el *método de entrenamiento o sustituto*, en el que un trabajador experimentado o el supervisor del aprendiz lleva a cabo la capacitación. Lo anterior implicaría sólo adquirir las habilidades al observar al supervisor o (de preferencia) que el supervisor o experto en el puesto muestre al empleado los procedimientos, paso por paso. Men's Wearhouse, con 455 tiendas en Estados Unidos, utiliza ampliamente la capacitación en la práctica. Dicha empresa tiene pocos capacitadores de tiempo completo y cuenta con un proceso formal de "distribución" de la responsabilidad de la capacitación: cada gerente es formalmente responsable del desarrollo de sus subordinados directos.[31]

Otra técnica de CEP es la *rotación de puestos*, en la que un empleado (por lo común un aprendiz administrativo) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados. Jeffrey Immelt siguió un proceso como éste para convertirse en el nuevo director general de GE. Las *tareas especiales* proporcionan a los ejecutivos de nivel más bajo la experiencia en la resolución de problemas reales.

Ventajas y lineamientos La CEP tiene varias ventajas. Es relativamente barata, los trabajadores aprenden mientras producen y no existe la necesidad de instalaciones costosas, como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programados. El método también simplifica el aprendizaje, porque los trabajadores aprenden mientras desempeñan las tareas y obtienen una rápida retroalimentación por su desempeño.

Sin embargo, es necesario seguir varios lineamientos. Lo más importante es no dar por sentado el éxito de un programa de capacitación en la práctica. Capacite con cuidado a los propios capacitadores (que a menudo son los supervisores de los empleados) y proporcione los materiales necesarios para la capacitación. Los capacitadores deben conocer, por ejemplo,

los principios para motivar a los aprendices. Si el capacitador tiene pocas expectativas, eso se traducirá en un pobre desempeño del aprendiz (fenómeno que los investigadores han denominado "el efecto golem"). Así pues, los capacitadores deben hacer hincapié en las altas expectativas que tienen del éxito de sus aprendices.

Pasos de la CEP Es importante seguir algunos pasos para asegurar el éxito de la CEP.

Paso 1: Preparar al aprendiz

1. Haga que el aprendiz se sienta tranquilo.
2. Explique por qué se le está enseñando algo.
3. Despierte el interés, averigüe cuánto sabe el aprendiz acerca del trabajo.
4. Explique en qué consiste todo el trabajo y relaciónelo con algún trabajo que el individuo conozca.
5. Coloque al aprendiz en una situación laboral tan cercana a la realidad como sea posible.
6. Familiarice al trabajador con el equipo, los materiales, las herramientas y los términos comerciales.

Paso 2: Presentar la operación

1. Explique los requisitos de cantidad y calidad.
2. Realice el trabajo a su ritmo normal.
3. Repase el trabajo a ritmo lento varias veces, explicando cada paso. Entre una operación y otra, explique las partes difíciles o aquellas en las que se podrían cometer errores.
4. Repase varias veces el trabajo a paso lento; explique los puntos clave.
5. Pida al aprendiz que explique los pasos a medida que efectúa el trabajo a ritmo lento.

Paso 3: Hacer una prueba

1. Pida al aprendiz que realice el trabajo varias veces, lentamente, explicándole a usted cada uno de los pasos. Corrija los errores y, en caso necesario, primero lleve a cabo varias veces los pasos complicados.
2. Haga el trabajo a ritmo normal.
3. Pida al aprendiz que ejecute el trabajo, aumentando la habilidad y la velocidad de forma gradual.
4. Tan pronto como el aprendiz demuestre que es capaz de realizar el trabajo, permita que empiece a trabajar, pero no lo abandone.

Paso 4: Seguimiento

1. Designe una persona a la que el aprendiz pueda recurrir en caso de necesitar ayuda.
2. Disminuya la supervisión de manera gradual, pero verifique su desempeño de vez en cuando.
3. Corrija los patrones laborales defectuosos que empiecen a convertirse en un hábito. Demuestre por qué el método que ha aprendido es mejor.
4. Felicítelo por un buen trabajo.[32]

Capacitación por aprendizaje

capacitación por aprendizaje
Proceso estructurado mediante el cual las personas se convierten en trabajadores hábiles, a través de la combinación de instrucción en el salón de clases y capacitación en la práctica.

Los programas de aprendizaje se iniciaron en la Edad Media. La **capacitación por aprendizaje** es un proceso mediante el cual las personas se convierten en trabajadores hábiles, generalmente gracias a la combinación de un aprendizaje formal y una capacitación en la práctica. Es común que el aprendiz estudie bajo la tutela de un maestro o artesano. Cuando el fabricante de acero Dofasco descubrió que muchos de sus empleados se jubilarían durante los siguientes cinco a diez años, la empresa decidió retomar su programa de capacitación por aprendizaje. Se hace una preselección de los aspirantes y los elegidos pasan alrededor de 32 meses en un programa interno de capacitación que destaca el uso del entrenamiento por aprendizaje, el cual les permite aprender diversas labores bajo la tutela de empleados experimentados.[33]

La Administración del Empleo y la Capacitación (Employment and Training Administration) del Departamento del Trabajo de Estados Unidos ofrece capacitación por aprendizaje, además de otros tipos de programas. En la figura 8-2 se enumeran 25 populares aprendizajes recientes.

FIGURA 8-2

Los 25 aprendizajes más populares*

*Enlistados por orden alfabético

Fuente: Olivia Crosby, "Apprenticeships", *Occupational Outlook Quarterly*, 46, Núm. 2 (verano de 2002), p. 5.

Según la base de datos de aprendizajes del Departamento del Trabajo de Estados Unidos, las siguientes ocupaciones tuvieron el mayor número de aprendices en 2001. Tales hallazgos son aproximados porque la base de datos sólo incluye a alrededor del 70% de los programas de aprendizaje registrados, pero deja fuera los que no están registrados.

- Constructor de calentadores
- Colocador de ladrillos (construcción)
- Carpintero
- Trabajador manual de la construcción
- Cocinero (en cualquier industria)
- Cocinero (hoteles y restaurantes)
- Custodio de prisión
- Electricista
- Electricista (de aeronaves)
- Electricista (mantenimiento)
- Mecánico en electrónica
- Bombero
- Maquinista
- Mecánico de mantenimiento (en cualquier industria)
- Constructor de molinos
- Ingeniero de operaciones
- Pintor (construcción)
- Fontanero (construcción)
- Plomero
- Operador de planta eléctrica
- Constructor de tejados
- Trabajador de láminas metálicas
- Trabajador de acero estructural
- Técnico en telecomunicaciones
- Constructor de herramientas y moldes

Aprendizaje informal

Encuestas de la American Society for Training and Development estiman que hasta un 80% de lo que aprenden los empleados en el trabajo no proviene de programas de capacitación formal, sino de medios informales, incluyendo el desempeño de sus actividades cotidianas, en colaboración con sus colegas.[34]

Aunque los gerentes no organizan el aprendizaje informal, hay muchas cosas que podrían hacer para asegurarse de que se lleve a cabo. La mayoría de los pasos son sencillos. Por ejemplo, Siemens Power Transmission and Distribution, ubicado en Raleigh, Carolina del Norte, coloca herramientas en algunas zonas de las cafeterías para aprovechar las discusiones laborales que ocurren en esos lugares. Incluso la instalación de pizarrones blancos puede facilitar el aprendizaje informal.

capacitación para instrucción en el trabajo (CIT)
Lista de tareas básicas de cada puesto, así como los puntos clave necesarios para ofrecer a los empleados una capacitación paso por paso.

Capacitación para instrucción en el trabajo

Muchos trabajos consisten de pasos que siguen una secuencia lógica y son más fáciles de aprender uno por uno. Este proceso se denomina **capacitación para instrucción en el trabajo (CIT)**. Para empezar, enumere todos los pasos necesarios para desempeñar la actividad, cada uno en su secuencia apropiada (vea el siguiente cuadro). Junto con cada paso describa un "punto clave"

Pasos	Puntos clave
1. Arrancar el motor	Ninguno
2. Marcar la distancia de corte	Leer cuidadosamente la escala para evitar un corte del tamaño equivocado
3. Colocar el papel sobre la mesa de corte	Asegurarse de que el papel esté parejo para evitar un corte disparejo
4. Introducir el papel en la guillotina	Asegurarse de que el papel esté bien apretado para evitar un corte disparejo
5. Agarrar la palanca de seguridad con la mano izquierda	No soltar la mano izquierda, para evitar que quede atrapada en la guillotina
6. Sujetar la palanca de corte con la mano derecha	No soltar la mano derecha para evitar que quede atrapada en la guillotina
7. Jalar al mismo tiempo las palancas de corte y de seguridad	Mantener las dos manos en las palancas correspondientes para evitar que las manos estén sobre la mesa de corte
8. Esperar a que la guillotina se retraiga	Mantener las dos manos en las palancas para evitar que las manos estén sobre la mesa de corte
9. Retirar el papel	Asegurarse de que la guillotina se ha retraído; mantener las dos manos alejadas de las palancas
10. Apagar el motor	Ninguno

correspondiente (si lo hay). Los pasos (como se observa en el ejemplo) indican lo que se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer (y por qué).

Conferencias

Las conferencias tienen varias ventajas, pues permiten presentar conocimientos de manera rápida y sencilla a grupos grandes de aprendices, como sucede cuando la fuerza de ventas necesita aprender las características de un nuevo producto. Mientras que algunas personas consideran, con razón, que las conferencias son aburridas e ineficaces, los estudios y la experiencia sugieren que de hecho pueden ser muy útiles.[35] Los siguientes son algunos lineamientos para dictar una conferencia:[36]

- No empiece con el pie izquierdo. Por ejemplo, no inicie con una broma irrelevante o diciendo algo como esto: "Realmente no sé por qué me pidieron que diera una plática aquí".
- Proporcione señales a su público. Por ejemplo, si tiene una lista de elementos, inicie mencionando algo como esto: "Los informes de ventas son necesarios por cuatro razones... La primera..."
- Esté pendiente de su público. Observe el lenguaje corporal para detectar señales negativas como inquietud o brazos cruzados.
- Mantenga contacto visual con el público durante su presentación.
- Asegúrese de que todas las personas presentes logren escuchar. Repita las preguntas que le hagan los aprendices antes de responder.
- Controle sus manos. Hágase el hábito de permitir que cuelguen de manera natural a sus costados.
- Hable apoyándose en notas y no en un escrito completo. Redacte notas claras y legibles en tarjetas o en diapositivas de PowerPoint; utilícelas como referencia.
- Divida una conferencia larga en pequeñas charlas de cinco minutos. Los conferenciantes suelen dar una breve introducción y después pasan lo que resta de la presentación de una hora explicando punto por punto su material. Por desgracia, la mayoría de la gente pierde el interés muy rápido en la lista de puntos. Los expertos sugieren que se divida una conferencia larga en charlas breves de cinco minutos, cada una con su introducción. Prepare muchas diapositivas breves de PowerPoint y dedique alrededor de un minuto a cada una. Cada introducción debe destacar el aspecto que desea explicar, describir por qué es importante para el público y hacer hincapié en su credibilidad (por qué tienen que escucharlo).[37]
- Practique. De ser posible, ensaye en condiciones similares a la situación en la que hará su presentación.

Aprendizaje programado

aprendizaje programado
Método sistemático para enseñar habilidades laborales, el cual implica presentar preguntas o hechos, dejar que la persona responda y darle retroalimentación inmediata sobre la exactitud de sus respuestas.

Ya sea que el medio que utilice sea un libro de texto, una computadora personal o Internet, el **aprendizaje programado** (o instrucción programada) es un método de autoaprendizaje que sigue pasos y que incluye tres partes:

1. Presentar al aprendiz preguntas, hechos o problemas
2. Permitir que el aprendiz responda
3. Proporcionar retroalimentación sobre la exactitud de sus respuestas

Por lo general, el aprendizaje programado presenta hechos y preguntas de seguimiento paso por paso. Luego, el aprendiz puede responder y los pasos posteriores le proporcionan retroalimentación sobre la exactitud de sus respuestas. La siguiente pregunta a menudo depende de la exactitud de la respuesta que el aprendiz dio a la pregunta anterior.

Los *sistemas inteligentes de tutoría* son básicamente programas computarizados de instrucción programada. Además de proporcionar al aprendiz la guía y la dirección hacia el siguiente paso instruccional, los sistemas inteligentes de tutoría aprenden cuáles preguntas y enfoques sirvieron y cuáles no, adaptándose a la secuencia instruccional sugerida para las necesidades del aprendiz.

La principal ventaja del aprendizaje programado es que disminuye el tiempo necesario para la capacitación.[38] Además, facilita el aprendizaje, porque permite que el individuo aprenda a su ritmo, ofrece una retroalimentación inmediata y disminuye el riesgo de errores. Por otro lado,

las personas no aprenden tanto del aprendizaje programado como de un curso tradicional con libros de texto. Por lo tanto, usted debe ponderar el costo de aplicar una instrucción programada respecto a un aprendizaje más rápido, pero menos eficiente.

La capacitación basada en medios audiovisuales

Las técnicas de capacitación basadas en medios audiovisuales, como DVD, películas, diapositivas de PowerPoint, videoconferencias, grabaciones de audio o de video, pueden ser muy eficaces y se utilizan con mucha frecuencia.[39] Ford Motor Company usa videos en sus sesiones de capacitación de distribuidores para simular problemas y dar ejemplos de reacciones a varios tipos de quejas de los clientes.

Los métodos audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales, pero cuentan con algunas ventajas. Desde luego, son más interesantes. Además, es posible utilizarlos en las situaciones siguientes:

1. Cuando se tiene la necesidad de ilustrar la manera de seguir cierta secuencia a lo largo del tiempo; por ejemplo, cuando se enseña a reparar una máquina de fax. La posibilidad de detener la imagen, repetirla y reproducirla a mayor o menor velocidad es muy útil.
2. Cuando se tiene que exponer a los aprendices a sucesos que no pueden demostrarse con facilidad en conferencias en vivo, como una visita a una fábrica o una cirugía de corazón abierto.
3. Cuando se necesita capacitar a todos los empleados de una empresa y es demasiado costoso trasladarlos de un lugar a otro.

Capacitación simulada

capacitación simulada
Capacitar a los empleados con equipo especial fuera del trabajo, como la capacitación de pilotos aviadores, con lo cual disminuyen los costos y los peligros del programa.

Un ejemplo de capacitación simulada son los estudiantes de medicina de Stanford University, quienes utilizan la sala de capacitación de realidad virtual. La **capacitación simulada** (que en ocasiones se denomina capacitación de vestíbulo) es el método mediante el cual las personas aprenden con el equipo real o simulado que utilizarán en su trabajo, pero fuera de una situación laboral (tal vez en una habitación separada o en un *vestíbulo*).

La capacitación simulada se requiere cuando es demasiado costoso o riesgoso capacitar a los empleados en el trabajo. Por ejemplo, poner a trabajar de modo directo a nuevos empleados de la línea de ensamble lograría retrasar la producción. Es posible que en situaciones riesgosas (por ejemplo, los pilotos aviadores) la capacitación simulada sea la única alternativa práctica.

La capacitación simulada se puede llevar a cabo en una habitación separada, con el mismo equipo que los aprendices utilizarán en su trabajo. Sin embargo, a menudo implica el uso de simuladores. Por ejemplo, para capacitar a sus pilotos, las aerolíneas usan simuladores de vuelo por su seguridad, eficiencia en el aprendizaje y bajo costo. Cada vez más, la capacitación simulada recurre al uso de computadoras. De hecho, las herramientas computarizadas y de Internet han revolucionado el proceso de capacitación.

Capacitación por computadora

En la capacitación por computadora, el aprendiz utiliza sistemas interactivos de cómputo o de DVD para mejorar sus conocimientos o sus habilidades. McDonald's creó alrededor de 11 cursos para los empleados de sus franquicias y grabó los programas en DVD. Los programas consisten de lecciones apoyadas con gráficos; los aprendices deben tomar decisiones para demostrar sus conocimientos.[40]

La capacitación por computadora (CPC) es cada vez más interactiva y más realista. Por ejemplo, la *capacitación interactiva multimedia* "integra el uso de texto, video, gráficas, fotografías, animación y sonido para producir un ambiente complejo de capacitación en el que interactúa el aprendiz".[41] Así, al capacitar a un médico, un sistema de capacitación interactiva multimedia permite que un estudiante de medicina tome el historial clínico de un paciente hipotético, haga un examen, analice pruebas de laboratorio y después (al hacer clic en el botón "examinar el pecho") elija un tipo de examen del pecho e incluso escuche el sonido del corazón del enfermo. Luego, el estudiante puede interpretar los sonidos y sacar conclusiones para hacer un diagnóstico. Como se señaló, la *capacitación de realidad virtual* lleva el realismo aún más lejos.

La realidad virtual "coloca al aprendiz en un ambiente artificial tridimensional que simula eventos y situaciones que podría experimentar en el trabajo".[42] Un equipo de dispositivos sensoriales transmite las respuestas del aprendiz en la computadora; con la ayuda de lentes especiales y dispositivos auditivos y sensoriales, éste siente y escucha lo que ocurre en ese momento.[43]

Las fuerzas armadas de Estados Unidos utilizan programas de capacitación simulada para soldados y oficiales. Por ejemplo, el ejército desarrolló programas de entrenamiento parecidos a los videojuegos, llamados Full-Spectrum Command y Full-Spectrum Warrior, para capacitar a las tropas en guerras urbanas. Según una descripción, ambos juegos poseen características muy realistas, dentro de un contexto que destaca el liderazgo en tiempo real y las habilidades para la toma de decisiones.[44] En la tabla 8-2 se resume la terminología utilizada para la capacitación por computadora.

TABLA 8-2 Nombres y descripciones de varias técnicas de capacitación por computadora

IP	Los programas de instrucción programada (IP) por computadora consisten de texto, gráficas y, en ocasiones, elementos multimedia que se almacenan en la memoria y están conectados entre sí de forma electrónica. El material que se aprenderá está agrupado en conjuntos de información íntimamente relacionada. Por lo general, el programa IP por computadora presenta a los aprendices la información del conjunto y luego evalúa su retención. Si no han aprendido el material, regresan de nuevo a la información original o a la información remedial. Si lo aprendieron, pasan al siguiente conjunto de información.
CPC	Capacitación que se realiza toda o en parte a través del uso de una computadora. *Capacitación por computadora* es el término más utilizado en la industria privada o en el gobierno para la capacitación de empleados con la instrucción por computadora.
IAC	La instrucción administrada por computadora (IAC) utiliza una computadora para manejar las funciones administrativas de la capacitación, como la inscripción, el mantenimiento de registros, la asignación de puntuaciones y la evaluación.
SIIC	Cuando el sistema de capacitación por computadora puede proporcionar algunas de las principales características de un tutor humano, a menudo se le conoce como sistema de instrucción inteligente por computadora (SIIC). Se trata de una forma más avanzada de IP. Se utilizan sistemas expertos para dirigir la tutoría de la capacitación, supervisar los conocimientos del aprendiz dentro de un modelo de conocimientos programado y proporcionar una tutoría adaptable basada en las respuestas del aprendiz.
STI	Los sistemas de tutoría inteligente (STI) utilizan la inteligencia artificial para proporcionar una tutoría más avanzada que la de los SIIC. Mediante las respuestas del aprendiz, los STI "aprenden" los mejores métodos para facilitar el aprendizaje del empleado.
Simulaciones	Las simulaciones por computadora muestran la representación de una situación, así como las tareas que habrían de desempeñarse. La representación puede ser idéntica (por ejemplo, capacitación de procesadores de textos) o muy abstracta (como solución de conflictos). Los aprendices desempeñan las tareas que les presenta el programa de cómputo y éste supervisa su desempeño.
Realidad virtual	La realidad virtual es una forma avanzada de la simulación por computadora, que coloca al aprendiz en un ambiente simulado que es "virtualmente" igual al ambiente físico. Dicha simulación se logra porque el aprendiz usa equipo especial, como un casco, guantes, etcétera, que controlan lo que puede ver y sentir o percibir por otro sentido. La persona aprende al interactuar con los objetos del entorno electrónico para alcanzar alguna meta.

Fuente: P. Nick Blanchard y James Thacker, *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices* (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2003), p. 144.

Efectividad Las tecnologías interactivas (en las que los aprendices reciben una rápida retroalimentación) reducen en promedio el tiempo de aprendizaje en un 50%.[45] También pueden ser redituables una vez que están diseñadas y producidas. Otras ventajas son la consistencia de la instrucción (las computadoras, a diferencia de los seres humanos, no tienen días malos o buenos), el dominio del aprendizaje (si la persona no aprende, por lo general no logra pasar al nivel siguiente), mayor retención y mayor motivación del aprendiz (por la retroalimentación inmediata).

Empresas de software especializadas en multimedia, como Graphic Media, de Portland, Oregon, producen gran parte del contenido de los programas de capacitación por computadora. Esta compañía genera programas personalizados y genéricos, en un paquete de 999 dólares, para enseñar aspectos de seguridad en el centro laboral.

Sistemas electrónicos de soporte del desempeño (EPSS)

Las personas no recuerdan todo lo que aprenden. Dell, por ejemplo, introduce alrededor de 80 productos nuevos al año, de manera que es poco realista esperar que su personal de apoyo técnico conozca todo acerca de cada producto. El departamento de capacitación de Dell se dedica a proporcionar a sus empleados los conocimientos generales que necesitan todos los días; entre ellos, el reglamento, la cultura, los valores, los sistemas y los procesos de trabajo de la empresa. Los sistemas de soporte del desempeño les ofrecen lo demás que requieren saber, cuando lo necesitan.[46]

sistemas electrónicos de soporte del desempeño (EPSS)
Conjuntos de herramientas y presentaciones computarizadas que permiten la capacitación, documentación y apoyo telefónico automatizados, los cuales integran dicha automatización en aplicaciones, además de que proporcionan un apoyo más rápido, más barato y más eficaz que los métodos tradicionales.

auxiliar para el trabajo
Conjunto de instrucciones, diagramas o métodos similares, disponibles en el centro de trabajo para guiar al trabajador.

Los **sistemas electrónicos de soporte del desempeño** (EPSS, por las siglas de Electronic Perfomance Support Systems) son herramientas y presentaciones computarizadas que permiten la capacitación, documentación y apoyo telefónico automatizados.[47] Cuando usted llama a un representante de servicio de Dell para manifestar un problema con su nueva computadora, es probable que esa persona le haga preguntas planteadas por un EPSS; tal sistema lo lleva paso por paso a través de una secuencia analítica. Sin el EPSS, Dell tendría que capacitar a sus representantes de servicio para que memorizaran una cantidad inmensa de soluciones. Aetna Insurance disminuyó a casi dos semanas su curso de capacitación (dirigido por un capacitador), que originalmente duraba 13 semanas para los nuevos empleados del centro de atención telefónica, con la finalidad de proporcionarles herramientas para soporte del desempeño.[48]

Los sistemas de soporte del desempeño son auxiliares modernos para el trabajo. Un **auxiliar para el trabajo** es un conjunto de instrucciones, diagramas o métodos similares, disponibles en el centro de trabajo para guiar al empleado.[49] Los auxiliares de trabajo son especialmente buenos para puestos complejos que requieren de múltiples pasos o cuando es peligroso olvidar uno de ellos. Los pilotos de aeronaves utilizan auxiliares de trabajo (por ejemplo, una lista de las cosas que deben hacer antes de despegar). La General Motors Electromotive Division proporciona a sus empleados auxiliares de trabajo en forma de diagramas, los cuales muestran, por ejemplo, en dónde opera el cableado del motor o la ubicación de los cables con diferentes colores.

Capacitación a distancia y por Internet

En la actualidad, las empresas utilizan varios tipos de métodos de aprendizaje a distancia para capacitar a sus empleados, los cuales van desde cursos de papel y lápiz por correspondencia, telecapacitación y videoconferencias hasta modernos programas por Internet.[50]

Telecapacitación En la telecapacitación, un capacitador de una central instruye a un grupo de empleados ubicados en lugares remotos por medio de redes de televisión. Honda America primero utilizó la tecnología de televisión vía satélite para capacitar a sus ingenieros, pero ahora la usa para muchos otros tipos de capacitación. Por ejemplo, su subsidiaria de Ohio adquiere seminarios de la National Technological University, un distribuidor de educación vía satélite que utiliza cursos de varias universidades y organizaciones especializadas en la enseñanza.

Videoconferencias Las videoconferencias permiten que las personas que se ubican en un lugar se comuniquen en vivo, a través de una combinación de equipo visual y audio, con individuos de otra ciudad u otro país, o con grupos localizados en varias ciudades. Lo anterior se puede hacer sólo con cámaras de video de computadoras y varios aprendices en lugares remotos, o una docena o más de aprendices que toman una clase en una sala para videoconferencias.

En este caso, la interacción entre el público se lleva a cabo por medio de teclados. Por ejemplo, en un programa dirigido por Texas Instruments, el sistema de teclado facilita que los instructores hablen con los aprendices distantes y que éstos les respondan.

Hay que recordar varias cuestiones antes de dar una conferencia frente a una cámara. Por ejemplo, debido a que la capacitación se lleva a cabo a distancia, es importante preparar un manual que los aprendices puedan utilizar para seguir la información que el capacitador proporciona, así como un libreto para el capacitador. Otras recomendaciones son: evitar el uso de alhajas brillantes y llamativas o telas muy estampadas, llegar cuando menos con 20 minutos de antelación y probar todo el equipo que se usará.

Capacitación por Internet

Los patrones utilizan ampliamente el aprendizaje por Internet.[51] Muchas empresas simplemente piden a sus empleados que tomen cursos en línea, los cuales son proporcionados por distribuidores como saba.com. Otras utilizan su *intranet* para facilitar la capacitación por computadora.

Hay varios productos, como Blackboard y WebCT, que apoyan los programas de aprendizaje en línea. Por ejemplo, WebCT ofrece un proceso para la entrega de cursos por medio de diapositivas de PowerPoint, el cual permite que los aprendices y los instructores interactúen en vivo y de manera asincrónica en salas de chat y foros de discusión; la firma también proporciona evaluaciones, a la vez que reúne exámenes y calificaciones en línea.

Muchos estudiantes están familiarizados con las ventajas del aprendizaje por Internet. Desde que Park Avenue Bank, de Valdosta, Georgia, instaló su programa de capacitación electrónica, los empleados pueden utilizarlo las 24 horas del día, toda la semana, desde cualquier computadora. El programa de capacitación del banco incluye un *sistema de administración del aprendizaje* que ayuda a los capacitadores a verificar el progreso de los empleados en los cursos.[52] La capacitación por Internet puede ser *rentable*. Por ejemplo, el personal de servicio al cliente de Delta Airlines recibe casi el 70% de la capacitación anual que exige la FAA (Federal Aviation Administration) por medio de Internet. Delta prefiere dicho método porque, "antes de poner en práctica la capacitación en línea, los empleados debían viajar a uno de nuestros cinco centros de capacitación, lo que los alejaba de su trabajo al menos durante un día".[53]

Eficiencia Un grupo de investigadores revisó 96 estudios que reportaban datos de 19,331 aprendices que participaron en 168 cursos de capacitación, tanto por Internet como en el salón de clases. En general, la instrucción por Internet fue un poco más eficaz que la instrucción en el salón de clases, en lo que se refiere al conocimiento declarativo (memoria de hechos y

Cada vez más, los patrones utilizan programas de capacitación en video y por Internet para crear "aulas virtuales".

principios); ambos tipos de instrucción fueron igualmente eficaces para impartir conocimientos de procesos (información sobre cómo desempeñar una tarea o una acción); los aprendices se mostraron igual de satisfechos con ambos tipos de instrucción, en tanto que la instrucción por Internet fue mucho más eficaz cuando los aprendices utilizaron el programa de la Web para controlar el ritmo y la selección de los contenidos.[54] Otro estudio, efectuado por investigadores de la Michigan State University, demostró que los programas de educación de empleados *in situ* produjeron mejores resultados que la capacitación en línea, en términos de los resultados de pruebas posteriores.[55]

En cualquier caso, el aprendizaje electrónico se está volviendo muy popular. Según un estimado, el gasto de los patrones en este tipo de instrucción rebasa los 14.5 miles de millones de dólares.[56]

El aula virtual El aprendizaje convencional por Internet está limitado al tipo de instrucción que muchos estudiantes universitarios conocen; por ejemplo, lectura de presentaciones en PowerPoint, participación en salones de chat de mensajes instantáneos y la resolución de exámenes en línea.

aula virtual
Entorno de aprendizaje que utiliza software especial de colaboración para que, por medio de sus computadoras o *laptops*, los aprendices a distancia participen en discusiones visuales y de audio en vivo, se comuniquen a través de texto escrito y aprendan mediante contenidos como diapositivas de PowerPoint.

El aula virtual lleva al aprendizaje en línea a otro nivel. Un **aula virtual** utiliza software especial de colaboración para que, por medio de sus computadoras o laptops, los aprendices a distancia participen en discusiones visuales y de audio en vivo, se comuniquen a través de texto escrito y aprendan mediante contenidos como diapositivas de PowerPoint.

El aula virtual combina lo mejor del aprendizaje por Internet, que ofrece sistemas como Blackboard y WebCT, con el audio y el video en vivo. Elluminate Inc. fabrica un sistema popular de aula virtual, Elluminate live!, con el cual los aprendices se comunican a través de audio bidireccional nítido, crean comunidades con perfiles de usuarios y video en vivo, colaboran con salones de chat y pizarras virtuales compartidas y aprenden con aplicaciones como diapositivas de PowerPoint.

Uso del aprendizaje electrónico

Hay varias formas de mejorar el aprendizaje electrónico. El gerente debe tomar en cuenta que los aprendices son más lentos al resolver exámenes en línea que de papel y lápiz. Lo anterior se debe a que las páginas de pruebas de Internet por lo general tienen un menor número de preguntas y están escritos con un tipo de letra más grande que los exámenes de papel, por lo que toma más tiempo regresar y revisar las respuestas en línea. Es importante asegurarse de que el aprendiz utilice el control adicional que el aprendizaje por Internet debe proporcionar. Por ejemplo, un curso por Internet brindaría a los aprendices la oportunidad de elegir el contenido, así como su secuencia y ritmo. Por lo tanto, asegúrese de que ellos sepan cuál control tienen y la forma de utilizarlo, así como la manera de efectuar el cambio de la secuencia de aprendizaje.[57]

En la práctica, por lo general no existe la opción de un aprendizaje convencional o en línea. La tendencia es combinar las soluciones de aprendizaje. Por ejemplo, Intuit (que fabrica software para contabilidad como TurboTax y QuickBooks) utiliza capacitación en salones de clase con un instructor para incluir nuevos distribuidores y prepararlos con rapidez. Luego la empresa usa sistemas de aulas virtuales para proporcionar capacitación adicional para sus reuniones mensuales con los distribuidores y para impartir clases breves sobre características especiales del software.[58]

MP3/mensajería instantánea Algunos patrones, incluyendo J. P. Morgan, animan a sus empleados para que utilicen mensajes instantáneos para un rápido aprendizaje. En la figura 8-3 se ilustra una situación de aprendizaje creada por MI. CapitalOne compró 3,000 iPods para sus aprendices. Luego el departamento de capacitación pidió a un distribuidor de audiolibros por Internet que diseñara un sitio de aprendizaje de audio dentro del cortafuegos de CapitalOne. Los empleados lo utilizaron para descargar materiales de capacitación a sus iPods.

Mejorar la productividad por medio del uso de sistemas de información para RH: portales de aprendizaje

Muchas compañías usan portales de negocios. A través de su portal de negocios, los empleados de una empresa (secretarias, ingenieros y vendedores, entre otros) pueden "obtener las herra-

FIGURA 8-3

Situación de aprendizaje por MI

Fuente: Joshua Bronstein y Amy Newman, "IM 4 Learning", *Training and Development*, febrero de 2006, p. 48. Copyright © 2007 de T&D. Reproducido con permiso de la American Society for Training & Development.

Empleado 1: ¿Sabes cómo deshacer pantallas divididas?
Empleado 1: ¿En Excel?
Empleado 2: Sí
Empleado 1: ¿Cómo?
Empleado 2: Ve a... Espera un segundo
Empleado 2: Bueno, resalta la columna o el renglón donde está la división
Empleado 2: Entra a la ventana
Empleado 2: Haz clic en congelar cuadros
Empleado 2: Eso debe resolverlo
Empleado 1: ¡Gracias!
Empleado 2: No hay problema

mientas que necesitan para analizar datos dentro y fuera de su organización, así como para ver el contenido personalizado que necesitan, como noticias de la industria y datos de la competencia".[59]

Cada vez más, los patrones capacitan a sus empleados a través de portales de aprendizaje. Distribuidores de portales de aprendizaje como skillsoft.com hacen contratos con los patrones para entregar cursos de capacitación en línea para los trabajadores de las compañías. (Vea learnitivity.com para conocer una lista de portales de aprendizaje comerciales.) Por lo general, mantienen los portales de aprendizaje de los patrones en sus servidores, a los cuales los empleados acceden al hacer clic en los vínculos de capacitación en los portales de negocios de las organizaciones. Skillsoft denomina a sus portales Knowledge Centers. Algunos están dirigidos a industrias específicas con ofertas importantes. Otras empresas crean cursos especiales para sus empleados y clientes.[60] El servicio postal estadounidense instituyó un sistema de este tipo; además, contrató a un proveedor para utilizar un sistema de administración de aprendizaje (SAA) con la finalidad de ampliar sus actividades de aprendizaje. El SAA permite que los empleados cuenten con acceso a la capacitación más moderna y que los gerentes del servicio postal supervisen cómo avanzan.[61]

Existe la tendencia de integrar el sistema de aprendizaje electrónico con todos los sistemas de información de la empresa. De esa forma, por ejemplo, los patrones pueden sincronizar con mayor facilidad la capacitación de los empleados con la evaluación de su desempeño, el inventario de habilidades y los planes de sucesión.[62]

Técnicas de capacitación para alfabetización

El analfabetismo funcional (la incapacidad de llevar a cabo tareas básicas de lectura, escritura y aritmética) es un grave problema laboral. Según un estimado, alrededor de 39 millones de personas en Estados Unidos enfrentan un problema de aprendizaje que les dificulta la lectura, la escritura y la aritmética.[63] Por consiguiente, los gerentes y los capacitadores deben estar preparados para ayudarlas, por ejemplo, con capacitación preparatoria adicional o con diferentes medios de capacitación.

Los patrones responden principalmente de dos maneras. Primero, *ponen a prueba* las habilidades básicas de los candidatos de empleo. Segundo, *establecen* programas de habilidades básicas y alfabetización. Un ejemplo es el programa Life Skills, que se utiliza en la planta Bellwood de Borg-Warner Automotive. A partir de las calificaciones de las pruebas, los gerentes eligieron a los participantes y los organizaron en grupos de 15 integrantes. Contrataron a dos capacitadores de una firma local. Los empleados podían dejar las clases cuando alcanzaran un nivel predeterminado de alfabetismo, de manera que algunos permanecieron en el programa durante 40 horas y otros cubrieron el curso completo (200 horas). Las clases se impartían cinco días a la semana, dos horas al día, de las cuales una pertenecía al tiempo personal del empleado y la segunda al tiempo de la organización. Los empleados fueron agrupados en parejas para que

La NUEVA *Fuerza Laboral*

Capacitación para la diversidad

Debido a una fuerza laboral cada vez más diversa, vemos que más empresas están implantando programas de capacitación para la diversidad. La capacitación para la diversidad busca crear una mayor sensibilidad transcultural, con la meta de fomentar relaciones laborales más armoniosas entre los empleados de una compañía. Este tipo de capacitación se enfoca a mejorar las habilidades interpersonales, a la comprensión y la valoración de las diferencias culturales, a mejorar las habilidades técnicas, a introducir a los empleados en la cultura corporativa, a enseñar la ética laboral estadounidense a los nuevos trabajadores, a perfeccionar el dominio del inglés y las habilidades matemáticas básicas, así como a optimizar las habilidades bilingües de los empleados de habla inglesa.[64] Adams Mark Hotel & Resorts llevó a cabo un seminario de capacitación de la diversidad para casi 11,000 empleados, el cual combinó conferencias, video y juego de roles entre los empleados para incrementar la sensibilidad a la raza y a la religión.[65]

Probablemente la mayoría de los patrones pueden elegir un programa personalizado de capacitación para la diversidad como ***FAIR****: un método práctico para la diversidad y el centro de trabajo*, de VisionPoint Productions. El paquete incluye un facilitador y una guía de discusión, materiales y libros de trabajo para los participantes, un DVD con materiales impresos, diapositivas de PowerPoint y dos videos (el precio de todo el programa es de cerca de mil dólares). El primer video ofrece un panorama general de la diversidad, explica el significado de ser "culturalmente competente" y aborda las categorías de la diversidad como la raza, la religión, el origen étnico, el género y la edad. El segundo video presenta cuatro viñetas que ejemplifican aspectos como la importancia de la comunicación, los errores potenciales de estereotipar a las personas y los prejuicios en acción (por ejemplo, un grupo de trabajadores que considera que las fiestas religiosas de un colega son menos importantes que las de ellos).[66]

pudieran ayudarse unos a otros a través de una serie de ejercicios cronometrados de matemáticas y lectura.[67] (Es importante hacer notar que, en el caso de los miembros de grupos minoritarios, el grupo laboral con mayor crecimiento en Estados Unidos, la capacitación de lenguaje ya no sólo implica enseñar inglés. En muchas industrias y muchos lugares los clientes hablan varios idiomas, en tanto que para que una empresa llegue a ser competitiva, su fuerza laboral debe ser bilingüe o políglota.)[68]

Es probable que los empleados con pocas habilidades de lectura, escritura o aritmética sean renuentes a admitir su problema. Por lo tanto, los supervisores deben observar a los empleados que evitan hacer determinado trabajo o utilizar una herramienta en específico, a los que no siguen instrucciones escritas, a los que no toman mensajes telefónicos por escrito, a los que se llevan los formulario a su casa para llenarlos o a los que cometen los mismos errores una y otra vez.[69] La capacitación para la alfabetización en ocasiones es uno de los aspectos de los programas de capacitación para la diversidad, como se ilustra en el apartado "La nueva fuerza laboral".

DESARROLLO GERENCIAL

Es difícil indicar dónde termina la "capacitación" e inicia el "desarrollo gerencial". Este último, sin embargo, tiende a poner énfasis en un desarrollo a largo plazo y a enfocarse en el desarrollo de las capacidades de los gerentes actuales o futuros. El **desarrollo gerencial** es cualquier intento por mejorar el desempeño gerencial actual o futuro mediante la impartición de conocimientos, el cambio de actitudes o la mejora de habilidades. El proceso de desarrollo gerencial consiste en **1.** evaluar las necesidades estratégicas de la empresa (por ejemplo, cubrir futuros puestos ejecutivos o aumentar la competitividad), **2.** evaluar el desempeño de los actuales gerentes y luego **3.** desarrollar a los gerentes (y a los futuros gerentes).[70]

desarrollo gerencial
Cualquier intento por mejorar el desempeño gerencial actual o futuro, mediante la impartición de conocimientos, el cambio de actitudes o la mejora de habilidades.

Revelaciones de la investigación Con frecuencia los patrones hablan de la necesidad de "despedazar el techo de cristal", es decir, la barrera transparente, pero a menudo impermeable,

que enfrentan las mujeres al tratar de ascender a la alta gerencia. Aunque tiene sentido despedazar el techo de cristal en aras de la igualdad, puede haber otra razón. Con la tendencia hacia los equipos de trabajo de alta participación, la toma de decisiones consensuada y la delegación de responsabilidades, es probable que los estilos de liderazgo que las mujeres exhiben sean más apropiados que los de los hombres.

Tal conclusión se basa en el supuesto de que los estilos de liderazgo de las mujeres gerentes difieren de los estilos de los hombres, algo que las investigaciones apoyan. En específico, las mujeres obtuvieron calificaciones más altas que los hombres en medidas tradicionales de liderazgo de transformación, como animar a sus seguidores a cuestionar las antiguas formas de hacer las cosas o a romper con el pasado, al hacer solicitudes emocionales sencillas para incrementar la conciencia y la comprensión de metas comunes, así como al proporcionar oportunidades de aprendizaje. Los gerentes varones eran más propensos a elogiar a sus seguidores si los obedecían o a disciplinarlos si fallaban.[71]

Planeación de la sucesión Algunos programas de desarrollo gerencial se aplican en toda la empresa e involucran a todos los gerentes o a los más nuevos (o a los potenciales). De esta manera, los recién egresados de una maestría de negocios lograrían unirse al programa de desarrollo gerencial de Ford, así como rotar en diversas tareas y experiencias educativas. Los dos objetivos son identificar su potencial gerencial y proporcionarles una amplia experiencia (en producción y finanzas, por ejemplo). Luego, la empresa puede colocar a los mejores candidatos en un "procedimiento rápido", es decir, un programa de desarrollo que los prepara con mayor rapidez para acceder a los puestos de alto nivel.

planeación de la sucesión
Proceso por medio del cual se planean los puestos de alto nivel y posteriormente se cubren.

Otros programas de desarrollo buscan cubrir altos puestos específicos, como el de director general. La **planeación de la sucesión** se refiere al proceso a través del cual una organización planea cubrir y cubre puestos de alto nivel. Por ejemplo, GE pasó varios años desarrollando, probando y observando reemplazos potenciales para el puesto de director general, antes de elegir a Jeffrey Immelt.

El proceso típico de planeación de la sucesión incluye varios pasos: primero, *prever las necesidades gerenciales* con base en factores estratégicos, como una expansión planeada. Segundo, *revisar el inventario de habilidades gerenciales de la empresa* (datos sobre aspectos como la preparación académica y la experiencia laboral, las preferencias de carrera y las evaluaciones de desempeño) para evaluar el talento con el que se cuenta en ese momento. Tercero, *crear gráficas de reemplazo* que resuman información de los candidatos potenciales y las necesidades de desarrollo de cada uno. Como se mostró en un ejemplo anterior (figura 5-4, página 170), los requerimientos de desarrollo de un futuro vicepresidente de división podrían incluir la rotación de puestos, los programas de desarrollo ejecutivo (para proporcionar capacitación en planeación estratégica) y una tarea de dos semanas en el centro de desarrollo gerencial del patrón. Luego es posible iniciar el *desarrollo gerencial* con métodos como la capacitación gerencial en el trabajo, tal como se explicó.

La evaluación forma parte de este tipo de programas de desarrollo gerencial. En Schawn, fabricante de alimentos congelados, primero un comité de altos ejecutivos selecciona a un grupo de 10 o menos candidatos a partir de una reserva de 40 o más aspirantes. El programa inicia con una evaluación de las fortalezas y debilidades de liderazgo de cada gerente durante un día, la cual llevan a cabo consultores externos. En la evaluación, los gerentes deben resolver una variedad de problemas; por ejemplo, clientes enojados y conflictos entre empleados. Los consultores evalúan 15 competencias de liderazgo. Dicha evaluación se convierte en la base del plan de desarrollo individual para cada gerente. Posteriormente, proyectos de aprendizaje activo (práctico) complementan las actividades de capacitación individual y grupal.[72]

Los planes de sucesión del patrón, así como el potencial y el desempeño de los gerentes, determinan quiénes serán elegidos para el desarrollo. Sin embargo, no olvide que es más fácil rectificar unas deficiencias que otras. Es más o menos fácil modificar los conocimientos, por ejemplo, mediante cursos en un salón de clases, libros y aprendizaje electrónico. Es posible cambiar las habilidades y las capacidades, aunque con mayor dificultad, a través de asesorías, tutorías y (para un puesto en el extranjero) un programa de inmersión en el idioma. Cambiar las tendencias de la personalidad es muy complejo. Es raro que un simple curso de desarrollo las modifique, a menos de que se trate de una situación que altere la vida del individuo, como aceptar un puesto en el extranjero, en una cultura nueva por completo.[73]

Capacitación gerencial en el trabajo

Algunos métodos de capacitación gerencial en el trabajo son la rotación de puestos, el método del entrenamiento o del estudio del puesto, así como el aprendizaje activo.

rotación de puestos
Técnica para la capacitación gerencial que requiere trasladar a una persona en capacitación de un departamento a otro, con la finalidad de aumentar su experiencia, así como de detectar sus puntos fuertes y los débiles.

Rotación de puestos La **rotación de puestos** significa trasladar a los gerentes en capacitación de un departamento a otro, con el propósito de que entiendan mejor todas las partes del negocio y para poner a prueba sus habilidades. El aprendiz, que muchas veces es una persona recién egresada de la universidad, podría pasar varios meses en cada departamento, participando de lleno en sus operaciones. De esta manera, el aspirante aprende en la práctica las actividades del departamento y al mismo tiempo descubre cuál puesto es el que prefiere.

Método del entrenamiento o del estudio del puesto En este caso, el aprendiz trabaja directamente con un gerente general o con la persona que habrá de reemplazar; esta última es responsable del entrenamiento del aspirante. Por lo general, el estudio del puesto libera al ejecutivo de ciertas responsabilidades y ofrece al aprendiz la oportunidad de aprender la labor del puesto que busca ocupar.

aprendizaje activo
Técnica de capacitación que permite que los aprendices de gerentes trabajen tiempo completo analizando y resolviendo problemas en otros departamentos.

Aprendizaje activo Los **programas de aprendizaje activo** dejan tiempo a los gerentes y a otros empleados para trabajar, de tiempo completo, en proyectos, con el fin de analizar y resolver problemas de departamentos que no son el suyo. Algunos de sus fundamentos son los siguientes: seleccionar con cuidado equipos de cinco a 25 miembros; asignar a los equipos problemas de negocios del mundo real, que van más allá de sus áreas de experiencia, y utilizar un aprendizaje estructurado mediante el entrenamiento y la retroalimentación. Por lo general, los altos gerentes eligen los proyectos y deciden si aceptan o no las recomendaciones de los equipos.[74] Muchas organizaciones importantes de todo el mundo, como GE, Samsung y Deutsche Bank, utilizan el aprendizaje activo.[75]

Por ejemplo, el Proceso de Foro en Acción de Pacific Gas & Electric Company (PG&E) cuenta con tres fases: **1.** una fase de "estructura", que dura de seis a ocho semanas (básicamente se trata de un periodo intenso de planeación, durante el cual el equipo define y reúne datos sobre el tema en el que deben trabajar); **2.** el Foro en Acción (dos o tres días en el centro de aprendizaje de PG&E analizando el tema y elaborando recomendaciones para un plan de acción, y **3.** sesiones de responsabilidad, en las que los equipos se reúnen con el grupo de liderazgo a los 30, 60 y 90 días, con la finalidad de revisar el estado de sus planes de acción.

Capacitación gerencial fuera del trabajo y técnicas de desarrollo

También hay muchas técnicas fuera del trabajo para capacitar y desarrollar gerentes.

método del estudio de casos
Técnica de capacitación en la que se presenta al gerente la descripción escrita de un problema organizacional para que lo diagnostique y resuelva.

El método del estudio de casos Como muchas personas saben, en el **método del estudio de casos** se le presenta al aprendiz la descripción escrita de un problema organizacional. Luego, el individuo analiza el caso, diagnostica el problema y presenta sus hallazgos y soluciones en una sesión de discusión con otros aprendices.

Los *escenarios de casos integrados* amplían el concepto del análisis de casos creando situaciones detalladas y a largo plazo. Por ejemplo, la academia de la FBI creó un escenario de un caso integrado, el cual inicia con "la llamada telefónica de un ciudadano preocupado y termina 14 semanas después con la simulación de un juicio. Durante ese tiempo se lleva a cabo una genuina investigación, incluyendo un ejemplo claro de los problemas que pueden surgir en una indagación criminal real". Para crear este tipo de escenarios, hay guionistas que escriben los libretos (a menudo se trata de empleados del grupo de capacitación de la compañía). Los libretos incluyen temas, historias antecedentes, información detallada del personal e instrucciones para juegos de roles. En el caso de la FBI, los escenarios se diseñan para desarrollar habilidades específicas, como entrevistar a testigos y analizar escenas de crímenes.[76]

juego de administración
Técnica de desarrollo en la que equipos de gerentes compiten tomando decisiones computarizadas sobre situaciones realistas, pero simuladas.

Juegos de administración En los **juegos de administración** computarizados, los aprendices se dividen en grupos de cinco o seis personas, luego cada equipo compite con los demás en un mercado simulado. Cada grupo tiene que decidir, por ejemplo, **1.** cuánto se habrá de gastar en publicidad, **2.** cuánto producirán, **3.** qué cantidad inventario deben mantener y **4.** qué canti-

dad de cada producto se fabricará. Por lo general, el juego comprime un periodo de dos o tres años en días, semanas o meses. Como sucede en el mundo real, el equipo de cada empresa no sabe cuáles decisiones tomaron las otras organizaciones (por ejemplo, aumentar la publicidad), aun cuando esas decisiones afectan sus ventas.

Los juegos de administración pueden ser eficaces. Las personas aprenden más si participan y los juegos logran dicha participación. Además, ayudan a los aspirantes a desarrollar sus habilidades de solución de problemas, así como a enfocar su atención en la planeación, no sólo en la actuación. Lo anterior permite el desarrollo de habilidades de liderazgo, además de fomentar la cooperación y el trabajo en equipo.

Seminarios externos Muchas empresas y universidades ofrecen seminarios y conferencias para el desarrollo gerencial por Internet y en el salón de clases. Por ejemplo, la American Management Association ofrece miles de cursos en áreas tan diversas como contabilidad y controles, asertividad, habilidades financieras básicas, sistemas de información y administración de la calidad total.[77] Algunas asociaciones especializadas, como la SHRM, proporcionan seminarios más especializados para sus miembros profesionistas. El apartado "Cuando usted trabaja por su cuenta", en las páginas 314-315, ofrece una guía práctica de capacitación.

Programas universitarios Muchas universidades proporcionan educación para ejecutivos y programas de educación continua en liderazgo, supervisión y temas similares. Éstos incluyen programas desde uno a cuatro días de duración hasta programas de desarrollo de ejecutivos que duran de uno a cuatro meses, muchos de los cuales se imparten en línea.

El Advanced Management Program de la Graduate School of Business Administration de la Universidad de Harvard es un ejemplo muy conocido. Los estudiantes de dicho programa son gerentes experimentados de todo el mundo. Aquí se utilizan casos y conferencias para proporcionar a los directivos las habilidades gerenciales más modernas, así como la práctica para analizar problemas organizacionales complejos. Cuando Hasbro decidió mejorar las habilidades creativas de sus ejecutivos, recurrió a la Amos Tuck Business School de Darthmouth University, la cual le proporcionó un "método personalizado para diseñar un programa creado, de principio a fin, para cubrir las necesidades específicas de Hasbro".[78]

Otra opción son los salones de clase con conexión de video. Por ejemplo, una conexión de video entre la School of Business and Public Administration de la California State University, en Sacramento, y una planta de Hewlett-Packard, en Reseville, California, permite que sus empleados tomen cursos en sus instalaciones.

juego de roles
Técnica de capacitación en la que los aprendices actúan los papeles de una situación administrativa realista.

Juegos de roles El objetivo de los **juegos de roles** es crear una situación realista en la que los aprendices actúan los papeles (o roles) de personas específicas.

En la figura 8-4 se muestra el papel de un ejercicio clásico de juego de roles, conocido como el "Dilema del camión nuevo". Cuando se combina con las instrucciones generales y los otros papeles del ejercicio, el juego de roles puede provocar una discusión vigorosa entre los aprendices. El objetivo consiste en desarrollar las habilidades de los aspirantes en áreas como el

FIGURA 8-4

Papel típico en un ejercicio de juego de roles

Fuente: Normal R. F. Maier y Gertrude Casselman Verser, *Psychology in Industrial Organizations*, 5a. ed., p. 190. © 1982 por Houghton Mifflin Company. Reproducida con permiso de los editores.

Walt Marshall, supervisor del equipo de reparación

Usted es el jefe de un equipo de trabajadores de mantenimiento telefónico. Cada uno conduce un pequeño camión de servicio para llevar a cabo su trabajo. En ocasiones usted recibe un camión nuevo a cambio de uno viejo y se enfrenta al problema de decidir cuál de los trabajadores habrá de recibirlo. A veces hay resentimiento, pues cada trabajador se siente con derecho de recibir el camión nuevo, por lo que para usted es difícil tratar de ser justo. De hecho, por lo general la mayoría de los trabajadores consideran que su decisión es incorrecta. Ahora se enfrenta a este problema de nuevo, porque acaba de recibir un camión nuevo, marca Chevrolet, para asignarlo a alguno de los empleados.

Para manejar este problema se le ocurrió que los trabajadores debían tomar la decisión. Usted les avisará de la llegada del camión y planteará el problema en términos de cuál sería la forma más justa para asignarlo. No tome una postura, ya que desea hacer lo que ellos creen que es más justo.

Cuando Usted Trabaja por su Cuenta

RH para gerentes de línea y empresarios

Creación de su propio programa de capacitación

Aunque es cierto que sería ideal que los supervisores, incluso de las firmas más importantes, pudieran recurrir a los programas de capacitación de sus empresas para capacitar al nuevo personal que contratan, el hecho es que muchas veces no logran hacerlo. Con frecuencia contrata y es responsable del desempeño de un nuevo empleado, pero descubre que su firma ofrece poca o ninguna capacitación especializada, además de la inducción inicial. Si es su caso se le presentan varias opciones.

Primero, para el gerente individual o el propietario de un pequeño negocio, hay cientos de distribuidores de soluciones comerciales para capacitación, que van desde los programas de estudio autodidactas de la American Management Association (www.amanet.org/) y de la SHRM (www.shrm.org) hasta programas especializados (por ejemplo, revistas comerciales como *Occupational Hazards* [www.occupationalhazards.com], que contienen información sobre distribuidores de programas comerciales de capacitación [en este caso, para la seguridad y salud ocupacional]). Organizaciones como elearningdepot.com ofrecen varios cursos en línea.

Segundo, las compañías pequeñas y medianas también podrían aprovechar las ventajas de la nueva tendencia hacia el **aprendizaje subcontratado**. Debido a que grandes consultoras como Accenture e IBM Global Services pueden obtener mayor rendimiento a la medida al proporcionar soluciones de capacitación a muchos clientes, un gran número de empresas están subcontratando funciones completas de aprendizaje.

Tercero, usted es capaz de crear su propio programa de capacitación siguiendo este proceso.

Paso 1. Establecer objetivos de capacitación
Primero, redacte sus objetivos de capacitación. Por ejemplo, uno de sus objetivos sería la reducción de desperdicios o conseguir empleados nuevos en un periodo de dos semanas.

Paso 2. Redactar una descripción detallada de los puestos
Una descripción detallada de los puestos es la base de cualquier programa de capacitación. Ésta debe enumerar las tareas diarias y periódicas de cada puesto, junto con un resumen de los pasos para realizar cada tarea.

Paso 3. Elaborar un formulario abreviado de registro del análisis de tareas

El gerente individual o el propietario de un pequeño negocio pueden utilizar una versión abreviada del formulario de registro del análisis de tareas (tabla 8-1), que incluye sólo cuatro columnas. En la primera enume-

aprendizaje subcontratado
Subcontratar las funciones de aprendizaje de las empresas con importantes consultoras.

modelamiento de la conducta
Técnica de capacitación en la que los aprendices observan primero buenas técnicas de administración en una película, luego actúan los papeles en una situación simulada, y posteriormente reciben retroalimentación y elogios por parte de su supervisor.

liderazgo y la delegación de responsabilidades. Por ejemplo, un supervisor experimentaría con un estilo de liderazgo respetuoso y uno autocrático, que quizá no se daría el lujo de experimentar en la vida real. Este método también puede capacitar a las personas para que sean más conscientes y sensibles a los sentimientos de los demás.[79]

Modelamiento de la conducta El **modelamiento de la conducta** implica **1.** mostrar a los aprendices la forma correcta (o "modelo") de hacer algo, **2.** permitir que los aprendices la practiquen y luego **3.** dar retroalimentación a los aprendices sobre su desempeño. La capacitación del modelamiento de la conducta es "una de las intervenciones de capacitación con base psicológica más utilizada, más investigada y más reconocida".[80] El procedimiento básico es el siguiente:

1. ***Modelamiento.*** Primero, los aprendices observan ejemplos en vivo o en video, los cuales presentan a los modelos comportándose de manera eficaz en una situación problemática. El video podría mostrar a un supervisor que disciplina adecuadamente a un subordinado, en caso de que el objetivo del programa de capacitación sea enseñar formas de disciplina.
2. ***Juegos de roles.*** Luego se asignan papeles a los aprendices en una situación simulada; aquí ellos practican y ensayan las conductas adecuadas que demostraron los modelos.
3. ***Refuerzo social.*** El capacitador refuerza a los aprendices con elogios y retroalimentación constructiva, con base en el desempeño que tuvieron en la situación simulada.

re las *tareas* (incluyendo lo que se va a hacer en términos de cada una de las principales tareas y los pasos de cada una). En la columna B enumere los *estándares de desempeño* (en términos de cantidad, calidad, precisión, etcétera). En la columna C enliste las *habilidades requeridas que pueden enseñarse*, es decir, las cosas que el empleado tiene que saber o hacer para efectuar la tarea. En esta columna se describen las habilidades y los conocimientos específicos que usted desea destacar (como "mantener ambas manos sobre el volante"). En la cuarta columna se anotan las *aptitudes requeridas*, es decir, las aptitudes humanas (la comprensión mecánica, etcétera) que el empleado habrá de mostrar para capacitarlo para la tarea y evaluarlo más adelante.

Paso 4. Elaborar una hoja de instrucción en el trabajo

A continuación elabore una hoja de instrucción en el trabajo. Como se explicó en la página 302, una hoja de instrucción en el trabajo muestra los pasos de cada tarea, así como sus elementos clave.

Paso 5. Prepare un programa de capacitación para el puesto

Como mínimo, su paquete de capacitación debe incluir la descripción del puesto, un formulario abreviado de registro del análisis de tareas y una hoja de instrucción en el trabajo; lo anterior se reúne en un manual de capacitación. Además debe contener un resumen de los objetivos del programa de capacitación y una lista de las habilidades que debe tener el aprendiz. El manual también incluiría una introducción al puesto y un párrafo que explique cómo se relaciona el puesto con los otros puestos de la planta o la oficina.

Usted también debe tomar una decisión respecto a los medios que utilizará en su programa de capacitación. Un programa sencillo, pero eficaz, de capacitación en el trabajo, que utilice a los empleados o supervisores actuales como capacitadores, sólo requiere los materiales que enumeramos. Sin embargo, llega a ocurrir que la naturaleza del puesto o el número de aspirantes exigen la producción o adquisición de medios especiales, de una presentación de diapositivas de PowerPoint o de materiales impresos más extensos.

4. ***Transferencia de la capacitación.*** Por último, se debe animar a los aprendices para que apliquen sus nuevas habilidades cuando regresen a su trabajo.

Las empresas no utilizan el modelamiento de la conducta sólo para enseñar habilidades de supervisión. Por ejemplo, según un estimado, las compañías gastan más dinero de su presupuesto de capacitación en capacitar sobre habilidades conductuales para computadoras que en cuanto a las ventas, la supervisión o la comunicación.[81] Los estudios sugieren que el modelamiento de la conducta produce mejoras significativas en el aprendizaje de conocimientos y habilidades, aunque sus efectos en la conducta laboral aún no son muy claros.[82]

centro interno de desarrollo
Método utilizado dentro de la organización en el que se expone a los candidatos potenciales a ejercicios realistas para que mejoren sus habilidades administrativas.

Universidades corporativas Muchas empresas, en especial las más grandes, establecen **centros internos de desarrollo** (a menudo llamados universidades corporativas). GE, McDonald's e IBM son sólo algunos ejemplos. Los centros internos de desarrollo ofrecen un catálogo de cursos y programas especiales diseñados para apoyar las necesidades de desarrollo gerencial de los patrones. Por lo general, tales centros no producen todos (o la mayoría) de los programas de desarrollo o capacitación, aunque algunos lo hacen. De hecho, cada vez más los patrones colaboran con instituciones académicas, con distribuidores de programas de capacitación y desarrollo, y con portales educativos de Internet para diseñar paquetes de programas y materiales apropiados para los requerimientos de sus empleados.[83]

En muchas compañías, los portales de aprendizaje se están convirtiendo en sus universidades corporativas virtuales. Mientras que algunas firmas, como GE, cuentan desde hace mucho

tiempo con sus universidades corporativas tradicionales, los portales de aprendizaje permiten que las empresas más pequeñas posean sus universidades corporativas. Bain & Company, una firma de consultoría administrativa, cuenta con una universidad virtual en línea para sus empleados, la cual no sólo ofrece un medio para coordinar de manera conveniente todos los esfuerzos de capacitación, también incluye módulos en línea que cubren temas como la administración estratégica y la tutoría.[84]

instructor ejecutivo
Consultor externo que cuestiona a los socios del ejecutivo para identificar sus fortalezas y debilidades, pero que luego asesora al ejecutivo para que aproveche dichas fortalezas y supere sus debilidades.

Instructores ejecutivos Muchas empresas utilizan instructores ejecutivos para incrementar la eficiencia de sus altos gerentes. Un **instructor ejecutivo** es un consultor externo que cuestiona al jefe, a los compañeros, a los subordinados y (en ocasiones) a la familia del ejecutivo para identificar sus fortalezas y debilidades, pero luego asesora al ejecutivo para que aproveche esas fortalezas y supere sus debilidades.[85] La instrucción de ejecutivos puede costar hasta 50,000 dólares por cada uno. Por lo tanto, los expertos recomiendan el uso de evaluaciones formales antes de contratar instructores, con el objetivo de descubrir fortalezas y debilidades para proporcionar una instrucción más enfocada.[86]

La instrucción de ejecutivos puede ser muy eficaz. En un estudio participaron alrededor de 1,400 directivos que habían recibido una retroalimentación de "360 grados" de su desempeño por parte de jefes, compañeros y subordinados. Cerca de 400 de ellos trabajaron con un instructor ejecutivo para revisar esa retroalimentación. Casi un año después, esos 400 gerentes y alrededor de 400 gerentes que no habían recibido instrucción, de nuevo recibieron la retroalimentación de varias fuentes. Los gerentes que recibieron la instrucción ejecutiva mostraron mayores posibilidades de establecer metas más eficaces y específicas para su subordinados, así como de recibir mayores calificaciones de sus subordinados y supervisores.[87] Algunas firmas, incluyendo Becton Dickinson & Co., motivan a los empleados profesionales y administrativos para que se instruyan mutuamente.[88]

Debido a que el campo de la instrucción ejecutiva (al igual que el de la consultoría) no está regulado, los patrones o gerentes que buscan instructores deben ser meticulosos y cuidadosos. La International Coach Federation es un grupo comercial.

El sistema de aprendizaje de la SHRM La SHRM (Society for Human Resource Management) anima a los profesionales de RH para que busquen la certificación resolviendo exámenes. La sociedad ofrece varios programas de capacitación. La opción autodidacta incluye un libro y un DVD. También se cuenta con la opción universitaria que brinda cursos en un salón de clases, con la presencia de instructores y de otros estudiantes.

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONALES

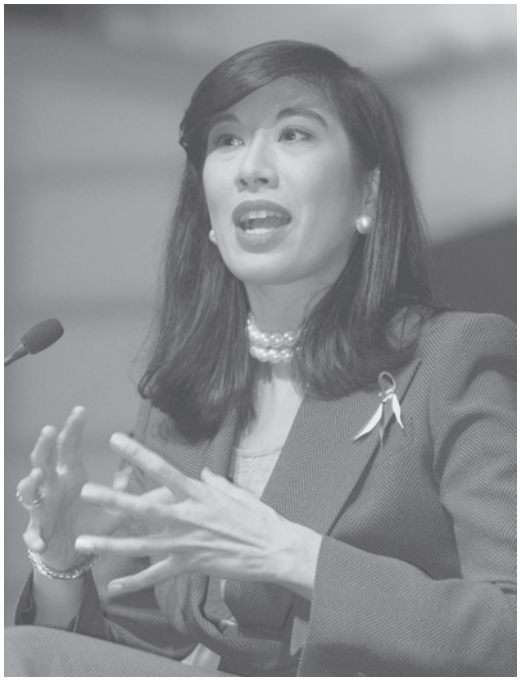
Una tarea importante de los gerentes de recursos humanos es ayudar a las empresas a administrar el cambio. El profesor Edward Lawler realizó una amplia encuesta sobre las prácticas de recursos humanos; concluyó que mientras más patrones se enfrentan a la necesidad de adaptarse al rápido cambio competitivo, "enfocarse en la estrategia, el desarrollo organizacional y el cambio organizacional son actividades muy rentables para la organización de RH".[89]

Qué se debe cambiar

Cuando Andrea Jung se convirtió en directora general de Avon Products Company, una firma con muchos problemas, sabía que debía renovar su vasta organización. Los representantes de ventas estaban renunciando, los clientes demandaban productos más nuevos y eficaces, y toda la operación "de respaldo" de la organización (sus compras, la toma de pedidos y el sistema de distribución) carecía de automatización.

Al enfrentar situaciones como ésta, los gerentes como Andrea Jung pueden modificar hasta cinco aspectos de sus empresas: *estrategia, cultura, estructura, tecnología* o las *actitudes y habilidades* de sus empleados.

La renovación organizacional se inicia con un cambio en la estrategia, la misión y la visión de la compañía, es decir, con un *cambio estratégico*. Por ejemplo, al enfrentar la intensa competencia de compañías como Estée Lauder, Jung duplicó los gastos de Avon en el desarrollo de



La directora general de Avon Products, Andrea Jung, inició un programa de renovación que exigía un cambio estratégico (duplicar los gastos en el desarrollo de nuevos productos) y un cambio cultural (vender en tiendas al detalle, no sólo de puerta en puerta), así como cambios estructurales y tecnológicos para alcanzar las nuevas metas.

productos, con el objetivo de introducir una nueva línea que creara una piel con una apariencia más joven. Avon también expandió su estrategia para vender en ciertas tiendas departamentales, no sólo de puerta en puerta, mediante sus representantes.

Cambios estratégicos como éstos, invariablemente tienen repercusiones en toda la organización. Por un lado (en el caso de Avon), el hecho de añadir puntos de venta en tiendas departamentales implicó un *cambio cultural*, es decir, la adopción de nuevos valores corporativos, nuevas ideas sobre lo que los empleados consideraban que debían y no debían hacer. La gerencia de Avon consideró que algunos de los nuevos valores que los empleados tenían que adquirir eran actuar con rapidez, adoptar nueva tecnología y mantener abiertas las líneas de comunicación.

La expansión de Avon a las tiendas departamentales y las nuevas líneas de productos exigían un *cambio estructural*; en otras palabras, reorganizar la estructura departamental, la coordinación, el ámbito de control, los informes de las relaciones, las tareas y los procedimientos de toma de decisiones de la empresa. También se requería de un *cambio tecnológico*, porque Andrea Jung buscó la automatización de su cadena de compras y distribución.

Desde luego, cambios estratégicos, culturales, estructurales y tecnológicos como éstos, sin importar lo lógicos que sean, fracasarían sin el apoyo activo de una fuerza laboral motivada y competente. Por consiguiente, la renovación organizacional implica invariablemente lograr *cambios en los propios empleados*, así como en sus actitudes, habilidades y conductas.[90]

El papel del gerente de recursos humanos Los gerentes de recursos humanos juegan un papel fundamental en las renovaciones organizacionales como la de Avon. Por ejemplo, es probable que un cambio estructural requiera de revisiones del desempeño para decidir quién se queda y quién se va, así como análisis de puestos, planeación de personal y revisión de los estándares para la selección de empleados. La modificación de las actitudes, habilidades y conductas de los empleados dispara un amplio rango de nuevas actividades de recursos humanos; por ejemplo, reclutamiento y selección de nuevos empleados, establecimiento de nuevos programas de capacitación y cambios en la forma de retribuir y premiar al personal. Por ello, los gerentes de recursos humanos deben estar familiarizados con las técnicas que las organizaciones pueden utilizar para lograr un cambio organizacional. Lo anterior incluye, como mínimo, la comprensión de tres aspectos: las formas de superar la resistencia al cambio, de organizar y dirigir el cambio organizacional y la de manejar una técnica conocida como desarrollo organizacional. A continuación analizaremos cada una.

Superación de la resistencia al cambio: El proceso de cambio de Lewin

Con frecuencia lo más difícil en la implantación de un cambio organizacional es lograr que los empleados no se resistan. Es probable que el cambio requiera de la cooperación de docenas o incluso de cientos de gerentes y supervisores, muchos de los cuales podrían considerarlo una alteración de su tranquilidad. Por consiguiente, puede haber una gran resistencia.

El psicólogo Kurt Lewin formuló la explicación clásica sobre la manera de implantar un cambio ante la resistencia. Para este autor, la conducta es el producto de dos tipos de fuerzas: aquellas que luchan por mantener el *statu quo* y las que empujan al cambio. Entonces, implantar un cambio implica debilitar las fuerzas del *statu quo* o aumentar las fuerzas para el cambio. El proceso de cambio de Lewin consiste en tres pasos:

1. ***Descongelamiento.*** Descongelar significa reducir las fuerzas que luchan por mantener el *statu quo*, por lo general al presentar un problema o un suceso provocativo que lleve a la gente a reconocer la necesidad de un cambio y la búsqueda de nuevas soluciones.

2. ***Movimiento.*** Moverse significa desarrollar nuevas conductas, nuevos valores y nuevas actitudes, en algunas ocasiones a través de cambios estructurales, así como en otras por medio del cambio organizacional y de las técnicas de desarrollo de RH que se explican más adelante en este capítulo. El objetivo consiste en alterar la conducta de las personas.
3. ***Recongelamiento.*** Lewin suponía que las organizaciones tienden a regresar a las viejas formas de hacer las cosas, a menos que se refuercen los cambios. ¿Cómo se hace? "Recongelando" a la organización en su nuevo equilibrio. En específico, Lewin recomendó el establecimiento de nuevos sistemas y procedimientos (como nuevos planes de remuneración y procesos de evaluación) para apoyar y mantener los cambios.[91]

Cómo dirigir el cambio

En la práctica, desde luego, el reto está en los detalles de la dirección del cambio organizacional, que se pueden resumir de la siguiente manera.[92]

Fase de descongelamiento

- Establezca una sensación de urgencia. La mayoría de los directores generales, como Andrea Jung, de Avon, comienzan creando una sensación de urgencia, lo que a menudo requiere de creatividad. Por ejemplo, el director general podría presentar a los ejecutivos el informe de un analista que describa la falta de competitividad de la empresa.
- Fomente el compromiso por medio de un diagnóstico conjunto de los problemas. Una vez que se ha establecido la sensación de urgencia, el líder será capaz de crear una o más fuerzas de tareas para diagnosticar los problemas que enfrenta la organización. Tales equipos podrían llegar a una comprensión común de lo que pueden y deben mejorar, fomentando así el compromiso.

Fase del movimiento

- Genere una alianza de orientación. Nadie puede realmente implantar cambios como los que hizo Avon si está solo. La mayoría de los directores generales crean una alianza de orientación con personas influyentes, las cuales trabajan en equipo para actuar como misioneros y ejecutores.
- Desarrolle y comunique una visión compartida. La renovación organizacional requiere de una nueva visión de liderazgo, "una declaración general de la dirección que busca la organización, la cual evoque sentimientos en sus miembros". Por ejemplo, cuando Barry Gibbons se convirtió en director general de Spec's Music hace algunos años, su visión de una compañía más escueta que ofreciera una combinación más diversa de conciertos y música al detalle ayudó a determinar su dirección. Los elementos clave para comunicar la visión son:
  - ***Mantenga una visión sencilla.*** Elimine todos los términos técnicos y las palabras inútiles. Por ejemplo: "Nos vamos a volver la empresa más rápida de nuestra industria para satisfacer las necesidades de nuestros clientes".
  - ***Use múltiples foros.*** Trate de utilizar cualquier canal posible (grandes y pequeñas reuniones, memorandos y diarios, interacción formal e informal) para correr la voz.
  - ***Use la repetición.*** Los empleados comprenden las ideas plenamente después de haberlas escuchado muchas veces.
  - ***Dirija con el ejemplo.*** "Predique con el ejemplo": asegúrese de que sus conductas y decisiones sean congruentes con la visión que defiende.[93]
- Ayude a los empleados a hacer el cambio. Es probable que la falta de habilidades obstaculice su camino; o que las acciones se vean limitadas por políticas, procedimientos o por el organigrama, o que algunos gerentes intransigentes desanimen a los empleados. Cuando Lawrence Bossidy era director general de la antigua Allied Signal, sometió a cada uno de sus 80,000 empleados a una capacitación para mejorar la calidad.[94]
- Consolide los avances y produzca más cambios. Establezca logros realistas a corto plazo y utilice la credibilidad que éstos producen para modificar todos los sistemas, las estructuras

y las políticas que no se ajustan a la nueva visión de la firma. Los líderes continúan produciendo más cambios al contratar y ascender a nuevos empleados, al identificar trabajadores que dirigen el cambio continuo y al proporcionar mayores oportunidades para que los empleados obtengan logros a corto plazo.[95]

Fase de recongelación

- Refuerce los nuevos estilos de hacer las cosas con cambios en los sistemas y procedimientos de la empresa. Utilice nuevos sistemas de evaluación e incentivos para reforzar las conductas deseadas. Modifique la cultura al asegurarse de que los gerentes modelen las conductas y comuniquen los nuevos valores de la compañía.
- Por último, el líder debe supervisar y evaluar el progreso. En resumen, lo anterior implica comparar la ubicación actual de la empresa con el lugar que tiene que ocupar, a partir de acontecimientos medibles. En Avon, por ejemplo, ¿cuántos productos nuevos ha introducido la empresa? ¿Cuántos representantes de ventas de puerta en puerta ha contratado?

Uso del desarrollo organizacional

desarrollo organizacional
Enfoque especial sobre el cambio organizacional en el que los propios empleados formulan e implantan el cambio que se necesita.

Hay muchas formas para descubrir el cambio organizacional que requiere la organización y para implantarlo. Un método popular es el desarrollo organizacional (DO). El **desarrollo organizacional** es un enfoque sobre el cambio organizacional en el que los empleados formulan e implantan el cambio que se requiere, a menudo con la ayuda de un consultor capacitado. El proceso de DO (que incluye la contratación de facilitadores) casi siempre es manejado por el departamento de RH en las grandes firmas. El DO, como método de cambio organizacional, posee varias características distinguibles:

1. Generalmente implica una *investigación de la acción*, es decir, reunir datos acerca de un grupo, un departamento o una organización, para después dar esa información a los empleados, con el fin de que la analicen y desarrollen hipótesis acerca de los problemas que puede enfrentar la unidad.
2. Utiliza conocimientos de las ciencias conductuales para mejorar la eficacia de la organización.
3. Modifica la organización en una dirección específica: hacia una mejor solución de problemas, mayor sensibilidad, calidad del trabajo y efectividad.

Hay cuatro categorías básicas de aplicaciones del DO: procesos humanos, tecnoestructural, administración de recursos humanos y aplicaciones estratégicas (vea la tabla 8-3). La investigación de la acción (los empleados reúnen los datos necesarios, a la vez que diseñan e implantan las soluciones) es la base de las cuatro categorías.

Aplicaciones del proceso humano Las técnicas de DO del proceso humano generalmente buscan primero mejorar las habilidades de relaciones humanas. La meta consiste en dar a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarias para analizar su conducta y la de los demás de forma más eficaz, para que entonces puedan resolver problemas interpersonales e intergrupales. Algunos problemas serían, por ejemplo, los conflictos entre empleados o la falta de comunicación entre departamentos. Tal vez la *capacitación de sensibilidad* sea la técnica más utilizada en esta categoría. Otras técnicas son la formación de equipos y la investigación de encuestas.

El principal objetivo de la capacitación de sensibilidad, de laboratorio o de grupo *t* (la *t* es de "training", que significa capacitación) es incrementar los conocimientos de los participantes de su conducta al fomentar la expresión abierta de sentimientos en el grupo *t*, que es dirigido por un capacitador. Por lo general, se reúnen de 10 a 15 personas en un lugar alejado del trabajo, sin una agenda específica. La técnica se enfoca en los sentimientos y las emociones de los miembros del grupo. El facilitador anima a los participantes a mostrarse en el grupo tal como son, no en términos de sus conductas pasadas. El éxito del grupo *t* depende de la retroalimentación que cada individuo recibe de los demás, así como de la disposición de los participantes para ser sinceros. El proceso requiere un clima de "seguridad psicológica", para que los participantes se sientan seguros y logren manifestar sus sentimientos.[96]

TABLA 8-3 Ejemplos de intervenciones de DO

Intervenciones
Proceso humano
Grupos *t*
Consultoría de procesos
Intervención de terceros
Formación de equipos
Reunión organizacional de confrontación
Investigación de encuestas
Tecnoestructural
Cambio formal estructural
Diferenciación e integración
Proyectos de cooperación entre sindicato y administración
Círculos de calidad
Administración de calidad total
Diseño laboral
Administración de recursos humanos
Establecimiento de metas
Evaluación del desempeño
Sistemas de recompensas
Planeación y desarrollo de carrera
Administración de la diversidad de la fuerza laboral
Bienestar de los empleados
Estratégica
Administración estratégica integrada
Cambio cultural
Cambio estratégico
Organizaciones autodiseñadas

La capacitación del grupo *t* es polémica, porque su naturaleza personal sugiere que la participación debe ser voluntaria. Algunos la consideran poco ética, porque es difícil pensar que la participación "sugerida" por un superior sea realmente voluntaria.[97] Otros argumentan que en realidad puede ser un ejercicio peligroso cuando es dirigido por un capacitador que no está preparado en forma adecuada.

El énfasis distintivo del DO en la investigación de la acción se hace muy evidente en la *formación de equipos*. Según los expertos French y Bell, la típica reunión de formación de equipos inicia con la entrevista consultiva de cada uno de los miembros del grupo y del líder.[98] Se les pregunta cuáles son sus problemas, cómo creen que funciona el grupo y cuáles son los obstáculos que evitan para que el grupo logre un mejor desempeño. Luego el consultor clasifica los datos de la entrevista en varios temas (por ejemplo, "comunicaciones inadecuadas") y los presenta al grupo al comienzo de la reunión. El grupo jerarquiza los temas en términos de importancia, de los cuales los más importantes se convierten en la agenda de la reunión. Después, el grupo explora y analiza los temas, examina las causas subyacentes de los problemas y empieza a diseñar soluciones.

La *investigación de encuestas*, que es otra técnica del proceso humano del DO, requiere que los empleados de toda la empresa respondan encuestas sobre actitudes. Luego, el facilitador utiliza esos datos para llevar a cabo análisis de problemas y planeación de la acción. Por lo regular, estas encuestas sirven para descongelar a la gerencia y a los empleados de la firma, porque proporcionan una ilustración gráfica y comparativa del hecho de que la organización enfrenta problemas que tiene que resolver.[99]

Intervenciones tecnoestructurales Los profesionales del DO se dedican a modificar las estructuras, los métodos y los diseños de puestos de las empresas, por medio de una variedad de intervenciones tecnoestructurales. Por ejemplo, en un programa de *cambio formal estructural*, los empleados reúnen datos sobre la estructura organizacional existente; luego, en conjunto, rediseñan e implantan una nueva estructura.

Aplicaciones de administración de recursos humanos Los profesionales del DO utilizan la investigación de la acción para permitir que los empleados analicen y modifiquen las prácticas de recursos humanos de su compañía. Los objetivos del cambio podrían ser la evaluación del desempeño y los sistemas de recompensas, así como el establecimiento de programas de diversidad.

Aplicaciones estratégicas de DO Las intervenciones estratégicas son programas de DO que se aplican en toda la firma para lograr que la estrategia, la estructura, la cultura y el ambiente externo de la compañía sean congruentes. Un ejemplo es la *administración estratégica integrada*, la cual consiste de cuatro pasos: **1.** los gerentes y los empleados analizan la estrategia y el diseño organizacional, **2.** eligen una estrategia y un diseño organizacional deseados y **3.** diseñan un plan de cambio estratégico, "un plan de acción para llevar a la organización de su estrategia y su diseño organizacional actual a la estrategia y el diseño futuros deseados".[100] Por último, **4.** el equipo supervisa la implantación del plan de cambio estratégico y revisa los resultados para asegurarse de que se efectúe tal como se planeó.[101]

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

Con el énfasis que hay en la medición del impacto de la administración de recursos humanos, es crucial que el gerente evalúe el programa de capacitación. Básicamente hay tres cosas que logran medirse: las *reacciones* de los participantes ante el programa, qué *aprendieron* (si acaso) en el programa y el grado en que su *conducta* en el trabajo cambió como resultado del programa. En una encuesta de alrededor de 500 organizaciones estadounidenses, el 77% evaluó sus programas de capacitación por medio de las reacciones producidas, el 36% evaluó el aprendizaje y entre un 10 y un 15% evaluó la conducta y/o los resultados del programa.[102]

En realidad hay dos temas básicos que deben determinarse para evaluar los programas de capacitación. El primero es el diseño del estudio de evaluación; en particular, si se tiene que usar una experimentación controlada. El segundo es: ¿qué se debe medir?

Diseño del estudio

Para evaluar el programa de capacitación, primero se debe determinar el diseño del estudio de evaluación. Una opción es el *diseño de series de tiempo.* En este caso, como se muestra en la figura 8-5, se toman series de medidas antes y después del programa de capacitación. Lo anterior proporciona al menos una lectura inicial de la eficacia del programa.[103]

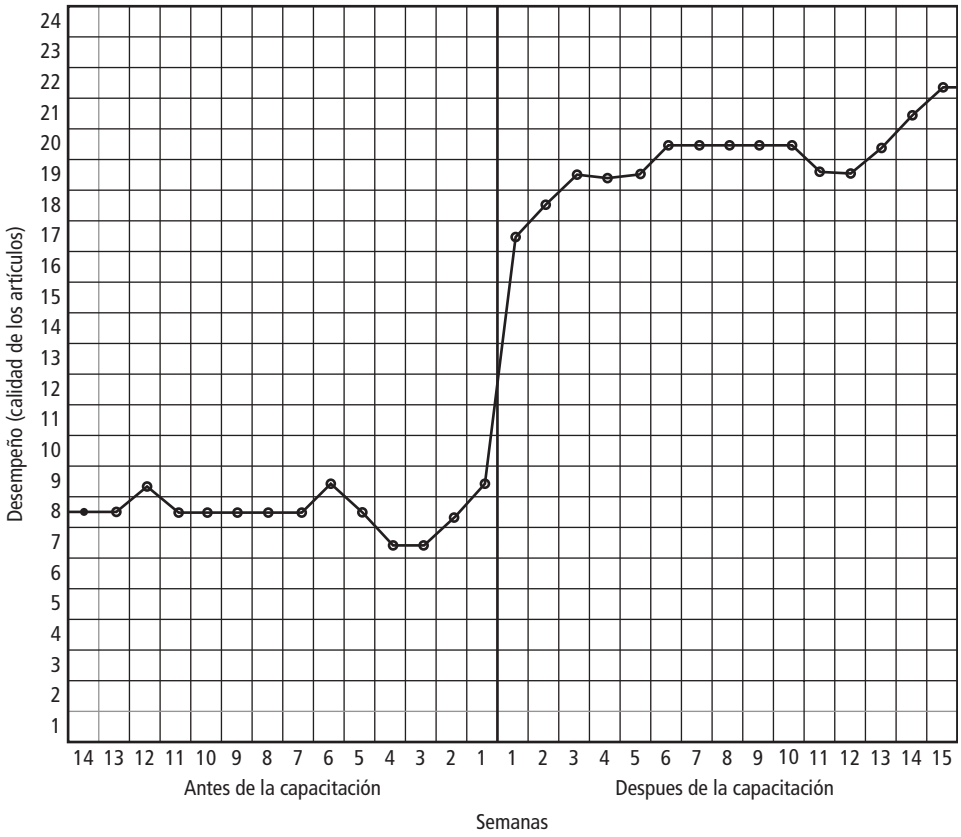
experimentación controlada
Métodos formales para probar la eficacia de un programa de capacitación, de preferencia con pruebas previas y posteriores a la capacitación, así como un grupo control.

La **experimentación controlada** es una segunda opción; en general, es el proceso de evaluación preferido. Un experimento controlado utiliza a un grupo de capacitación y a un grupo control que no reciben capacitación. Se obtienen datos (por ejemplo, sobre la cantidad de ventas o la calidad del servicio) antes y después de que el grupo es expuesto a la capacitación, así como antes y después de un periodo de trabajo correspondiente del grupo control. Lo anterior permite determinar el grado en el que cualquier cambio en el desempeño del grupo capacitado es consecuencia de la capacitación y no de algún cambio organizacional, como un aumento de sueldo, que afectaría igual a los empleados de ambos grupos.[104]

Este método es factible, pero pocas empresas lo utilizan. La mayoría sólo mide las reacciones de los aprendices ante el programa; algunas también miden el desempeño laboral de los participantes antes y después de la capacitación.[105] El gerente de recursos humanos debe utilizar por lo menos una forma de evaluación como la que se muestra en la figura 8-6 para evaluar el programa de capacitación.

FIGURA 8-5

Uso de una gráfica de series de tiempo para evaluar los efectos de un programa de capacitación



Efectos de la capacitación que pueden medirse

Es posible medir cuatro categorías básicas de resultados de la capacitación:

1. ***Reacción.*** Evalúe las reacciones de los aprendices ante el programa. ¿Les gustó el programa? ¿Consideran que valió la pena?
2. ***Aprendizaje.*** Pruebe a los empleados para determinar si aprendieron los principios, las habilidades y los hechos que se suponía debían adquirir.
3. ***Conducta.*** Revise si la conducta laboral de los aprendices cambió debido al programa de capacitación. Por ejemplo, ¿los empleados del departamento de quejas de la tienda son más corteses con los clientes molestos?
4. ***Resultados.*** Probablemente lo más importante es que pregunte: ¿cuáles resultados finales se lograron en términos de los objetivos de capacitación que se establecieron? Por ejemplo, ¿disminuyó el número de quejas de los clientes en relación con los empleados? ¿Aumentó el porcentaje de llamadas respondidas con el saludo requerido? Las reacciones, el aprendizaje y la conducta son importantes, pero si un programa de capacitación no produce resultados medibles, quizá no ha logrado sus metas. Sin embargo, recuerde que es probable que los resultados sean malos porque desde el principio el problema no iba a ser resuelto con la capacitación.

La evaluación de estas cuatro categorías es bastante sencilla. Por ejemplo, en la figura 8-6 se presenta una muestra de un cuestionario de evaluación para verificar las reacciones de los aprendices. De igual manera, usted evaluaría el aprendizaje de los empleados al poner a prueba sus nuevos conocimientos. El patrón puede evaluar los cambios conductuales de los aprendices de manera directa o indirecta. Si lo hace de manera indirecta, evaluaría la eficacia de, digamos, un programa de capacitación para la evaluación del desempeño preguntándole a los subordinados de esa persona cuestiones como: "¿Su supervisor dedicó tiempo a proporcionarle ejemplos de un desempeño bueno y uno malo cuando evaluó su desempeño laboral reciente?" O, bien, puede

OPM FORMULARIO PARA EL INSTRUCTOR

Oficina de Administración de Personal de Estados Unidos

FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

"Problemas de trabajo y familia. Un módulo para supervisores y gerentes"

NOMBRE DEL CURSO:
NOMBRE DEL INSTRUCTOR:

FECHA DE CAPACITACIÓN
Inicio: _____
Término: _____

Nombre: (opcional)	**NOMBRE DEL PUESTO/GRADO:**

AGENCIA:	**TELÉFONO DE OFICINA:** (opcional)	**DIRECCIÓN DE OFICINA:** (opcional)

Califique su nivel de conocimientos y habilidades
(circule su calificación)

Antes de este curso Bajo ---------- Alto
1 2 3 4 5

Después de este curso Bajo ---------- Alto
1 2 3 4 5

En general, cómo calificaría este curso?

__ Excelente __ Muy bueno __ Bueno

__ Regular __ Malo

EVALUACIÓN DEL CURSO
(Marque el cuadro apropiado)

REACTIVOS DE EVALUACIÓN Cuánto mejoró el curso sus conocimientos y habilidades en:	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	No aplicable
1. Lo que son los programas de trabajo y familia	°	°	°	°	°	°
2. Quién utiliza los programas de trabajo y familia	°	°	°	°	°	°
3. Cómo reconocer y resolver problemas de trabajo y familia	°	°	°	°	°	°
4. Ayudarlo a tomar medidas prácticas en el trabajo	°	°	°	°	°	°

CALIFICACIÓN DEL INSTRUCTOR

1. Presentación, organización, impartición	°	°	°	°	°	°
2. Conocimientos y dominio del tema	°	°	°	°	°	°
3. Uso de materiales audiovisuales u otros auxiliares para la capacitación	°	°	°	°	°	°
4. Estimulación de un intercambio abierto de ideas, participación e interacción de grupo	°	°	°	°	°	°

PUNTOS FUERTES DEL CURSO
•
•
•

PUNTOS DÉBILES DEL CURSO
•
•
•

DATOS ADICIONALES QUE A USTED LE HUBIERA GUSTADO QUE SE CUBRIERAN EN EL CURSO
•
•
•

COMENTARIOS O RECOMENDACIONES ADICIONALES

FIGURA 8-6

Ejemplo de un formulario para evaluar la capacitación

Fuente: www.opm.gov/Employment_and_Benefits/WorkLife.

evaluar en forma directa los resultados de un programa de capacitación, por ejemplo, midiendo el porcentaje de llamadas que fueron respondidas de manera correcta.

Sugerencias Las medidas de "reacción" no son buenos sustitutos de las medidas de aprendizaje o los resultados. Por desgracia, durante el siguiente año a la capacitación, sólo alrededor del 10 al 35% de los aprendices continúan transfiriendo a su trabajo lo que aprendieron. Los gerentes pueden mejorar la situación. *Antes de la capacitación*, obtenga información de los empleados y los supervisores para diseñar el programa, para instituir una política de asistencia a la capacitación, y anime a los empleados para que participen. *Durante la capacitación*, proporcione a los aprendices experiencias y condiciones (lugares, equipos) que se asemejen al entorno laboral real. *Tras la capacitación,* refuerce lo que los empleados aprendieron; por ejemplo, al elogiarlos y retribuirlos por utilizar sus nuevas habilidades, y asegurándose de que cuenten con las herramientas y los materiales que requieren para aplicar sus nuevas habilidades.[106]

Las computadoras facilitan la evaluación. Por ejemplo, Bovis Lend Lease utiliza software de administración del aprendizaje para supervisar cuáles cursos toman los empleados y el grado en que mejoran sus habilidades.[107]

REPASO

RESUMEN

1. El proceso de capacitación consiste de cinco pasos: el análisis de las necesidades, el diseño de la instrucción, la validación, la puesta en práctica y la evaluación.
2. Algunos principios de la teoría del aprendizaje que son útiles para la capacitación son: hacer que el material tenga un significado (ofreciendo un panorama general y ejemplos conocidos, organizando el material, dividiéndolo en fragmentos con significado, así como utilizando términos familiares y auxiliares visuales), tomar en cuenta la transferencia de la capacitación y tratar de motivar a los aprendices.
3. Algunos métodos de capacitación básicos son la capacitación en el trabajo, la capacitación por aprendizaje, el aprendizaje informal, la capacitación por instrucción en el trabajo, las conferencias, el aprendizaje programado, las herramientas audiovisuales, la capacitación simulada, la capacitación por computadora, los sistemas electrónicos de apoyo del desempeño, así como la capacitación a distancia y por Internet.
4. La capacitación en el trabajo es una técnica común y puede adoptar la forma del método del sustituto, la rotación de puestos o tareas especiales y comités. En cualquier caso, debe incluir cuatro pasos: preparar al aprendiz, presentar la operación (o la naturaleza del puesto), realizar ensayos del desempeño y hacer un seguimiento.
5. El desarrollo gerencial prepara a los empleados para futuros puestos al impartir conocimientos, cambiar las actitudes y mejorar las habilidades.
6. Los métodos administrativos de capacitación en el trabajo incluyen la rotación de puestos, el entrenamiento y el aprendizaje activo. Las técnicas básicas para la capacitación fuera del trabajo incluyen los estudios de casos, los juegos administrativos, los seminarios externos, los programas con universidades, el juego de roles, el modelamiento de la conducta y los centros internos de desarrollo.
7. Para evaluar la eficacia de un programa de capacitación, hay cuatro categorías de resultados que las empresas pueden medir: las reacciones, el aprendizaje, la conducta y los resultados. Cuando parezca que la capacitación ha fallado en ciertos casos, tal vez se deba a que ésta no era la solución adecuada para el problema.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. "Un programa de inducción bien pensado es esencial para todos los nuevos empleados, no importa si cuentan o no con experiencia". Explique por qué está de acuerdo o en desacuerdo con tal afirmación.

2. Explique cómo aplicaría nuestros principios de aprendizaje para diseñar una conferencia sobre inducción y capacitación.
3. "John Santos" estudia la licenciatura de negocios, con una especialidad en contabilidad. Acaba de reprobar el primer curso, Contabilidad 101, y está muy molesto. Explique cómo utilizaría el análisis del desempeño para identificar cuáles son las necesidades de capacitación de John.
4. ¿Cuáles son algunas de las típicas técnicas de capacitación en el trabajo? ¿Cuáles cree que son algunas de las principales desventajas de la capacitación informal en el trabajo para introducir a los nuevos empleados a sus puestos?
5. Una de las razones para la aplicación de programas globales de capacitación es la necesidad de evitar pérdidas para el negocio, "debidas a una insensibilidad cultural". ¿A qué tipo de insensibilidad cultural cree que se refiere y cómo se traduciría en pérdidas para el negocio? ¿Qué tipo de programa de capacitación recomendaría para evitar dicha insensibilidad cultural?
6. Describa las ventajas y las desventajas de cinco métodos para el desarrollo gerencial.
7. ¿Cree que la rotación de puestos es un método adecuado para desarrollar a aspirantes gerenciales? ¿Por qué?

ACTIVIDADES INDIVIDUALES Y DE EQUIPO

1. Usted es el supervisor de un grupo de empleados que ensambla unidades de disco que van dentro de las computadoras; descubre que la calidad es inadecuada y que muchos de los aparatos de su grupo son devueltos y corregidos; su jefe le dice: "Más vale que empiece a capacitar mejor a sus trabajadores".

   a) ¿Cuáles son algunos de los factores "de personal" que podrían estar contribuyendo a este problema?

   b) Explique qué haría para determinar si realmente se trata de un problema de capacitación.
2. Elija alguna tarea con la que esté familiarizado (podar el césped, hacer una ensalada o estudiar para un examen) y elabore una hoja de capacitación para el trabajo.
3. Trabaje de manera individual o en equipos y elabore un breve programa de aprendizaje programado sobre el tema "Lineamientos para presentar una conferencia más eficaz".
4. Trabaje de manera individual o en equipos y utilice el teléfono o Internet para ponerse en contacto con un proveedor de seminarios de desarrollo gerencial. Obtenga copias de sus listas recientes de seminarios. ¿A qué niveles gerenciales están dirigidos? ¿Cuáles parecen ser los programas de desarrollo más populares? ¿Por qué cree esto?
5. Trabaje de manera individual o en equipos y prepare varios ejemplos específicos que ilustren la forma en que un profesor de administración de recursos humanos utilizaría por lo menos cuatro de las técnicas descritas en este capítulo para impartir su curso de RH.
6. Trabaje de manera individual o en equipos y elabore un programa de inducción para graduados de preparatoria que ingresan al primer año de su universidad.
7. El apéndice "Especificaciones para la prueba" del Human Resource Certification Institute (HRCI), que aparece al final del libro (páginas 726-735), describe los conocimientos que necesita una persona que estudia para el examen de certificación del HRCI en cada área de la administración de recursos humanos (por ejemplo, Administración estratégica, Planeación de la fuerza laboral y Desarrollo de recursos humanos). En equipos de cuatro o cinco estudiantes realice las siguientes cuatro tareas: **1.** revise el apéndice; **2.** identifique el material de este capítulo que se relaciona con los conocimientos necesarios para el apéndice; **3.** redacte cuatro preguntas para un examen de opción múltiple con este material, que usted considere serían adecuadas para el examen del HRCI, y **4.** si el tiempo lo permite, que un miembro de su equipo presente las preguntas frente al resto de la clase para que los estudiantes de los otros equipos las respondan.

8. La coalición en Irak, dirigida por Estados Unidos, enviaba cientos de instructores a ese país para capacitar a nuevos grupos de trabajadores iraquíes, desde maestros hasta oficiales de policía. Tal vez ninguna tarea de capacitación era más estresante que la que implicaba la creación de una nueva fuerza policiaca para el país, porque ellos serían quienes ayudarían a que la coalición brindara seguridad a Irak. Sin embargo, muchos de los nuevos oficiales no tenían experiencia en el trabajo policiaco. En esta tarea había barreras de lenguaje entre los capacitadores y los aprendices; además, algunos de los participantes se enfrentaban rápidamente a los ataques de los insurgentes cuando salían al campo como aprendices. Con base en lo que aprendió en este capítulo sobre la capacitación, enliste las cinco cuestiones más importantes que le diría al oficial a cargo de la capacitación (un antiguo jefe de policía de una gran ciudad estadounidense), que no debe olvidar al diseñar su programa.

EJERCICIO EXPERIMENTAL

Volando en cielos más amistosos

Propósito: el propósito de este ejercicio es practicar la elaboración de un programa de capacitación para el puesto de un empleado de reservaciones de una importante aerolínea.

Conocimientos requeridos: usted debe estar plenamente familiarizado con el material de este capítulo y leer la siguiente descripción de las obligaciones de un empleado de reservaciones de una aerolínea:

Los clientes se ponen en contacto con nuestros empleados de reservaciones para conocer los horarios, precios e itinerarios de los vuelos. Los empleados de reservaciones buscan la información solicitada en nuestros sistemas en línea de programación de vuelos, los cuales se actualizan en forma constante. El empleado de reservaciones tiene que hablar con claridad, así como tratar con cortesía y rapidez al cliente, además de ser capaz de llevar a cabo arreglos de vuelos alternativos para proporcionar al cliente el itinerario que mejor se adapte a sus necesidades. Se requiere que encuentre los vuelos y los precios alternativos con rapidez, para que el cliente no espere y así nuestro grupo de reservaciones mantenga sus estándares de eficiencia. A menudo es necesario buscar en varias rutas, porque es posible que haya una docena o más de rutas alternativas entre el punto de salida y el destino del cliente.

Suponga que acabamos de contratar 30 nuevos empleados y que debe crear un programa de capacitación de tres días de duración.

Cómo preparar el ejercicio/instrucciones: divida la clase en equipos de cinco o seis estudiantes.

Es evidente que los empleados de reservaciones de las aerolíneas necesitan varias habilidades para desempeñar su trabajo. JetBlue Airlines le ha pedido que elabore con rapidez el bosquejo de un programa de capacitación para sus nuevos empleados de reservaciones. Tal vez haya que empezar haciendo una lista de las principales obligaciones del puesto y revisar el trabajo que efectúo para el ejercicio del capítulo 6. En cualquier caso, por favor elabore el bosquejo requerido, asegurándose de especificar lo que quiere enseñar a los nuevos empleados, así como los métodos y auxiliares que sugiere para capacitarlos.

UN CASO APLICADO

Reinvención de la rueda en Apex Door Company

Jim Delaney, presidente de Apex Door, enfrenta un problema. No importa cuántas veces diga a sus empleados cómo deben hacer su trabajo, ellos invariablemente "deciden hacerlo a su manera", lo que produce discusiones entre Jim, el empleado y el supervisor del empleado. Un ejemplo es el departamento de diseño de puertas, donde se supone que los diseñadores tienen que trabajar con los arquitectos para diseñar puertas que cumplan con las especificaciones. Aunque no se trata de "ciencia espacial", como asegura Jim, los diseñadores de manera invariable cometen errores (como el uso de demasiado acero, un problema que puede costarle a Apex miles de dólares en desperdicios, si se toma en cuenta el número de puertas que, por ejemplo, hay en una torre de oficinas de 30 pisos).

Otro ejemplo es el departamento de procesamiento de pedidos. Jim estableció un formulario de varias páginas, específico y detallado para la redacción de los pedidos, pero la mayoría de los empleados no entiende cómo deben utilizarlo. Ellos simplemente improvisan cuando se trata de cuestiones detalladas, por ejemplo, si se debe de clasificar al cliente como "industrial" o "comercial".

El proceso de capacitación que usan es el siguiente. Ninguno de los puestos tiene un manual de capacitación particular, aunque varios cuentan con descripciones hasta cierto punto obsoletas. Toda la capacitación del nuevo personal se lleva a cabo en el trabajo. Por lo general, la persona que abandona la firma capacita al nuevo empleado durante un periodo de una o dos semanas, pero si el antiguo empleado y el nuevo no coinciden en la organización, otros compañeros que en ocasiones han ocupado el puesto capacitan al nuevo trabajador lo mejor posible. La capacitación es igual en toda la empresa (por ejemplo, para los maquinistas, las secretarias, los ensambladores, los ingenieros y los empleados de contabilidad).

Preguntas

1. ¿Qué piensa del proceso de capacitación de Apex? ¿Esto podría explicar por qué los empleados "hacen las cosas a su manera"? Si responde que sí, ¿de qué manera?
2. ¿Qué papel deberían tener las descripciones de puestos en la capacitación de Apex?
3. Explique de manera detallada lo que haría para mejorar el proceso de capacitación de Apex. Por favor, asegúrese de proporcionar sugerencias específicas.

SEGUIMIENTO DE UN CASO

Carter Cleaning Company

El nuevo programa de capacitación

En este momento las tiendas de Carter Cleaning Center no cuentan con políticas o procedimientos formales de inducción o capacitación; Jennifer cree que ésta es una de las razones por las que los empleados por lo general no se adhieren a los estándares que ella y su padre establecieron.

A los Carter les gustaría que se siguieran ciertas prácticas y determinados procedimientos para tratar con los clientes en los mostradores. Por ejemplo, a todos los clientes se les debe saludar con lo que Jack denomina un "gran hola". La ropa que dejan debe ser inspeccionada de inmediato para localizar cualquier daño o alguna mancha inusual, lo cual habrá que indicárselo al cliente para evitar que al recoger la prenda se culpe por error del problema a la tienda. Después, se supone que de inmediato las prendas habrán de colocarse en una bolsa de nylon para separarla de los pedidos de otros clientes. También es necesario llenar el recibo de forma cuidadosa, con el nombre y el número telefónico del cliente, así como la fecha anotada con exactitud y claridad en todas las copias. Asimismo, se supone que el empleado del mostrador debe aprovechar la oportunidad para tratar de vender al cliente servicios adicionales, como sustancias a prueba de agua, o sólo notificarle que "ahora las personas están haciendo su limpieza de primavera, por lo que todo este mes tenemos un servicio especial para el lavado de cortinas". Por último, cuando el cliente se va, el empleado de mostrador debe hacer un comentario cortés como: "Que tenga un buen día" o "Conduzca con cuidado". Cada uno de los otros puestos de las lavanderías (planchado, desmanchado, mantenimiento periódico del equipo de lavado automático, etcétera) incluyen ciertos pasos, procedimientos y, más importante, estándares que los Carter desean que se cumplan.

Jennifer considera que la empresa ha enfrentado problemas debido a la falta una inducción y una capacitación de los empleados adecuada. Por ejemplo, el mes pasado dos trabajadores nuevos se molestaron mucho cuando no se les pagó el fin de semana (el viernes), sino hasta el martes siguiente (como a todos los demás). Los Carter utilizan los dos días adicionales para contar con tiempo para calcular las horas trabajadas de cada empleado y estimar su pago. Según Jack, la otra razón por la que hacen esto es porque, "francamente, cuando retrasamos algunos días el pago de los empleados sirve para asegurarnos de que nos avisen con unos días de antelación su renuncia. Aunque evidentemente estamos obligados a pagarles lo que ganan, hemos descubierto que de manera psicológica son menos propensos a irse el viernes por la tarde y no presentarse el lunes en la mañana si aún no han recibido el pago de la semana anterior. De este modo, contamos con algunos días para encontrar un reemplazo".

Jennifer afirma que otros asuntos que se cubrirían durante la inducción y la capacitación son las políticas de la empresa sobre las vacaciones pagadas, los retrasos y las ausencias, las prestaciones de salud y hospitalización (que no existen, además de la remuneración de los trabajadores), y asuntos generales como el mantenimiento de una área de trabajo limpia y segura, la apariencia y limpieza personales, las tarjetas de horarios, las llamadas telefónicas y el correo personales, las políticas de la organización con respecto a temas como el abuso de sustancias y el hecho de comer o fumar en el trabajo (ambas situaciones están prohibidas).

Jennifer cree que el establecimiento de programas de inducción y capacitación serviría para asegurarse de que los empleados sepan hacer las cosas de la manera correcta. Además, ella y su padre consideran que, en la medida en que los empleados comprendan la forma correcta de hacer su trabajo, hay una esperanza de que el trabajo se lleve a cabo del modo en que los Carter desean.

Preguntas

1. En específico, ¿cuáles aspectos deben cubrir los Carter en su nuevo programa de inducción para empleados y cómo tienen que transmitir esa información?
2. En el curso de administración de RH que tomó Jennifer, el libro sugería el uso de una hoja de capacitación para el trabajo, con la finalidad de identificar las tareas desempeñadas por un empleado. "¿Debemos utilizar una hoja como ésta para el puesto de empleado de mostrador; en su caso, cómo se vería llena?"
3. ¿Cuáles técnicas específicas de capacitación debe utilizar Jennifer para capacitar a sus planchadores, desmanchadores, gerentes y empleados de mostrador? ¿Por qué?

CASO PARA LA TRADUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA EN POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RH: EL HOTEL PARÍS

El nuevo programa de capacitación

La estrategia competitiva del Hotel París es "prestar a los huéspedes un servicio superior para diferenciar las propiedades del Hotel París y así aumentar la duración de la estancia y el porcentaje de visitas repetidas, con el fin de aumentar los ingresos y la rentabilidad". La gerente de RH, Lisa Cruz, ahora debe formular políticas y actividades funcionales que apoyen esta estrategia competitiva, al fomentar las conductas y competencias requeridas de los empleados.

Mientras revisaba el proceso de capacitación de su empresa, Lisa tuvo razones para sentirse preocupada. Por un lado, el Hotel París se basaba casi en exclusiva en una capacitación informal en el trabajo. Los nuevos guardias de seguridad participaban en un programa de una semana de duración, ofrecido por una agencia de seguridad, pero el resto de las contrataciones, desde los auxiliares de gerentes hasta el personal de mantenimiento, aprendían los detalles de su trabajo con sus colegas y sus supervisores. Lisa observó, asimismo, que las desventajas de tal informalidad eran evidentes al comparar el desempeño del Hotel París en diversas medidas de capacitación con las de otros hoteles y compañías de servicios. Por ejemplo, en términos del número de horas de capacitación por empleado al año, el número de horas de capacitación para los empleados nuevos, el costo por hora de capacitación y el porcentaje de la nómina dedicado a la capacitación, el hotel estaba muy lejos de la norma.

De hecho, mientras Lisa y el director de finanzas revisaban las medidas de las actividades de capacitación del hotel, quedó claro que (al compararlas con organizaciones similares) era necesario hacer algunos cambios. La mayor parte de las otras empresas de servicios proporcionaban al menos 40 horas de capacitación por empleado al año, en tanto que el Hotel París ofrecía, en promedio, no más de cinco o seis. De igual forma, las otras compañías brindaban al menos 40 horas de capacitación a cada nuevo empleado, mientras que el Hotel París sólo ofrecía 10 a lo sumo. Incluso las comparaciones "buenas" de las medidas, sólo ocultaban malos resultados. Así, mientras que la mayoría de las firmas de servicios gastan alrededor del 8% de su nómina en capacitación, el Hotel París sólo destinaba el 1%. Desde luego, el problema consistía en que la capacitación del hotel no sólo era ineficiente, sino que no existía. Dada esta situación, así como los evidentes vínculos entre **1.** la capacitación de empleados y **2.** el desempeño de los empleados, el director de finanzas autorizó a Lisa y a su equipo para que diseñaran un paquete detallado de programas de capacitación para todos los empleados del Hotel París.

Preguntas

1. Con base en lo que leyó en este capítulo, ¿qué sugiere que Lisa y su equipo deben hacer primero con respecto a la capacitación? ¿Por qué?
2. ¿Lisa y el director de finanzas han investigado de manera suficiente si realmente se requiere la capacitación? ¿Por qué? ¿Qué sugeriría?
3. Con base en lo que leyó en este capítulo y lo que puede investigar en Internet, elabore un programa detallado de capacitación para uno de los siguientes puestos del hotel: guardia de seguridad, administrador o portero.

TÉRMINOS CLAVE

inducción de los empleados, 292
capacitación, 294
administración del desempeño, 294
capacitación negligente, 297
análisis de tareas, 298
análisis del desempeño, 298
capacitación en la práctica, 300
capacitación por aprendizaje, 301
capacitación para instrucción en el trabajo (CIT), 302
aprendizaje programado, 303
capacitación simulada, 304
sistemas electrónicos de soporte del desempeño (EPSS), 306
auxiliar para el trabajo, 306
aula virtual, 308
desarrollo gerencial, 310
planeación de la sucesión, 311
rotación de puestos, 312
programas de aprendizaje activo, 312
método del estudio de casos, 312
juegos de administración, 312
juegos de roles, 313
aprendizaje subcontratado, 314
modelamiento de la conducta, 314
centro interno de desarrollo, 315
instructor ejecutivo, 316
desarrollo organizacional, 319
experimentación controlada, 321

NOTAS

1. David Raths, "Virtual Reality in the OR", *Training and Development*, agosto de 2006.
2. Sabrina Hicks, "Successful Orientation Programs", *Training and Development*, abril de 2000, p. 59. Vea, también, Howard Klein y Natasha Weaver, "The Effectiveness of an Organizational Level Orientation Program in the Socialization of New Hires", *Personnel Psychology* 53 (2000), pp. 47-66, y Laurie Friedman, "Are You Losing Potential New Hires at Hello?", *Training & Development*, noviembre de 2006, pp. 25-27.
3. Charlotte Garvey, "The Whirlwind of a New Job", *HR Magazine*, junio de 2001, p. 111. Vea, también, Talya Bauer, *et al.*, "Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: a Meta-analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods", *Journal of Applied Psychology* 92, Núm. 3, 2007, pp. 707-721.
4. Sheila Hicks *et al.*, "Orientation Redesign", *Training and Development*, julio de 2006, pp. 43-46.
5. Vea, por ejemplo, John Kammeyer-Mueller y Connie Wanberg, "Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustments", *Journal of Applied Psychology* 88, Núm. 5, (2003), pp. 779-794.
6. Vea Darin Hartley, "Technology Kicks Up Leadership Development", *Training and Development*, (marzo de 2004), pp. 22-24.
7. Susan Ashford y Jay Stewart Black, "Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control", *Journal of Applied Psychology* 81, Núm. 2 (1996), pp. 199-214.
8. Christine Ellis y Sarah Gale, "A Seat at the Table", *Training*, marzo de 2001, pp. 90-96.
9. "Companies Invested More in Training Despite Economic Setbacks, Survey Says", *BNA Bulletin to Management*, 7 de marzo de 2002, p. 73. "Employee Training Expenditures on the Rise", *American Salesman*, enero de 2004, v49 i1, pp. 26-28.
10. "Companies Invested More in Training Despite Economic Setbacks, Survey Says", *BNA Bulletin to Management*, 7 de marzo de 2002, p. 73. "Employee Training Expenditures on the Rise", *American Salesman*, enero de 2004, v49 i1, pp. 26-28.
11. Nancy DeViney y Brenda Sugrue, "Learning Outsourcing: A Reality Check", *Training and Development*, (diciembre de 2004) p. 41.
12. Brenda Sugrue *et al.*, "What in the World is WLP?", *Training and Development*, (enero de 2005), pp. 51-54.
13. Kenneth Wexley y Gary Latham, *Developing and Training Human Resources in Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), p. 107.
14. *Ibid*., p. 90.
15. *Ibid*., p. 82.
16. *Ibid*., p. 87.
17. Janice A. Cannon-Bowers *et al.*, "Framework for Understanding Pre-Practice Conditions and Their Impact on Learning", *Personnel Psychology* 51 (1998), pp. 291-320.
18. *Ibid*., p. 305.

19. *Ibid*., p. 305.
20. *Ibid*.
21. Kathryn Tyler, "Focus on Training", *HR Magazine,* mayo de 2000, pp. 94-102.
22. *Ibid*.
23. Mindy Chapman, "The Return on Investment for Training", *Compensation & Benefits Review*, enero-febrero de 2003, pp. 32 y 33.
24. *Ibid*., p. 33.
25. *Ibid*., pp. 216 y 217.
26. P. Nick Blanchard y James Thacker, *Effective Training: Systems, Strategies and Practices* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999), pp. 138-139. Vea, también, Matthew Casey y Dennis Doverspike, "Training Needs Analysis and Evaluation for New Technologies Through the Use of Problem Based Inquiry", *Performance Improvement Quarterly* 18, Núm. 1, 2005, pp. 110-124.
27. Tom Barron, "When Things Go Haywire", *Training and Development,* febrero de 1999, pp. 25-27.
28. Para una perspectiva adicional, vea Danny Langdon, "Objectives: Get Over Them", *Training and Development*, febrero de 1999, pp. 54-58. Vea, también, Joan Brett y Don VandeWalle, "Goal Orientation and Goal Content As Predictors of Performance in a Training Program", *Journal of Applied Psychology* 84, Núm. 6 (1999), pp. 863-873.
29. Richard Montier *et al.*, "Competency Models Develop Top Performance", *Training and Development*, julio de 2006, pp. 47-50.
30. Kenneth Wexley y Gary Latham, *Developing and Training Human Resources in Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), pp. 78 y 79.
31. Donna Goldwasser, "Me a Trainer?", *Training*, abril de 2001, pp. 60-66.
32. Los cuatro pasos de la capacitación en el trabajo se basan en William Berliner y William McLarney, *Management Practice and Training* (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 1974), pp. 442 y 443. Vea, también, Robert Sullivan y Donald Miklas, "On-the-Job Training That Works", *Training and Development Journal* 39, Núm. 5 (mayo de 1985), pp. 118-120; Stephen B. Wehrenberg, "Supervisors as Trainees: The Long-Term Gains of OJT", *Personnel Journal* 66, Núm. 4 (abril de 1987), pp.48-51.
33. Cindy Waxer, "Steelmaker Revives Apprentice Program to Address Graying Workforce, Forge Next Leaders", *Workforce Management*, 30 de enero de 2006, p. 40.
34. Robert Weintraub y Jennifer Martineau, "The Just in Time Imperative", *Training and Development*, (junio de 2002), p. 52.
35. Arthur Winfred Jr. *et al.*, "Effectiveness of Training in Organizations: A Meta Analysis of Design and Evaluation Features", *Journal of Applied Psychology* 88, Núm. 2, (2003), pp. 234-245.
36. Donald Michalak y Edwin G. Yager, *Making the Training Process Work* (Nueva York: Harper & Row, 1979), pp. 108-111. Vea, también, Richard Wiegand, "Can All Your Trainees Hear You?", *Training and Development Journal* 41, Núm. 8 (agosto de 1987), pp. 38-43.
37. Jacqueline Schmidt y Joseph Miller, "The Five-Minute Rule for Presentations", *Training and Development*, marzo de 2000, pp. 16 y 17.
38. G. N. Nash, J. P. Muczyk, y F. L. Vettori, "The Role and Practical Effectiveness of Programmed Instruction", *Personnel Psychology* 24 (1971), pp. 397-418; Duane Schultz y Sydney Ellen Shultz, *Psychology and Work Today* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998), pp. 181-183.
39. Wexley y Latham, *Developing and Training*, pp. 131-133. Vea, también, Teri O. Grady y Mike Matthews, "Video... Through the Eyes of the Trainee", *Training* 24, Núm. 7 (julio de 1987), pp. 57-62. Erica Schroeder, "Training Takes Off, Using Multimedia", *PC Week*, 29 de agosto de 1994, pp. 33 y 34.
40. Dina Berta, "Computer-Based Training Clicks with both Franchisees and Their Employees", *Nation's Restaurant News*, 9 de julio de 2001, pp. 1, 18; vea, también, Daniel Cable y Charles Parsons, "Socialization Tactics and Person-Organization Fit", *Personnel Psychology*, 54 (2001), pp. 1-23.
41. P. Nick Blanchard y James Thacker, *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices* (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2003), p. 247. Vea, también, Michael Laff, "Simulations: Slowly Proving Their Worth", *Training & Development*, junio de 2007, pp. 30-34.
42. *Ibid*., p. 248.
43. *Ibid*., p. 249. Vea, también, Kim Kleps, "Virtual Sales Training Scores a Hit", *Training & Development*, diciembre de 2006, pp. 63 y 64.
44. Paul Harris, "Simulation: The Game Is On", *Training and Development*, octubre de 2003, p. 49. Vea, también, Jenni Jarventaus, "Virtual Threat, Real Sweat", *Training & Development*, mayo de 2007, pp.72-78.
45. Éstos se resumen en Rockley Miller, "New Training Looms", *Hotel and Motel Management*, 4 de abril de 1994, pp. 26 y 30.

46. Tyler, "Focus on Training", p. 96. Vea, también, Allison Rosset y Erica Mohr, "Performance Support Tools: Where Learning, Work, and Results Converge", *Training and Development*, febrero de 2004, pp. 35-37.
47. Craig Marion, "What Is the EPSS Movement and What Does It Mean to Information Designers?", http://www.chesco.com/~cmarion/pcd/epssimplications.html.
48. Josh Bersin y Karen O'Leonard, "Performance Support Systems", *Training and Development*, abril de 2005, p. 68.
49. Blanchard y Thacker, *Effective Training*, p. 163.
50. Michael Blotzer, "Distance Learning", *Occupational Hazards*, marzo de 2000, pp. 53 y 54.
51. Vea, por ejemplo, Michael Tucker, "E-Learning Evolves", *HR Magazine 50*, Núm. 10 (octubre de 2005), pp. 74-78.
52. Larry Stevens, "The Internet: Your Newest Training Tool?", *Personnel Journal*, julio de 1996, pp. 27-31; vea, también, Kenneth Brown, "Using Computers to Deliver Training: Which Employees Learn and Why?", *Personnel Psychology* 54, Núm. 2 (verano de 2001), pp. 271-296; Jason Lewis y Dan Michaluk, "Four Steps to Building E-Learning Success", *Workforce*, mayo de 2002, p. 42.
53. Ellen Zimmerman, "Better Training Is Just a Click Away", *Workforce*, enero de 2001, pp. 36-42.
54. Traci Sitzmann, *et al.*, "The Comparative Effectiveness of Web-Based and Classroom Instruction: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, 2006, vol. 59, pp. 623-664.
55. Helen Beckett, "Blended Skills for a Better Class of E-Learning", *Computer Weekly*, 20 de enero de 2004, p. 20.
56. "Lessons of Mass Instruction: E-Learning Adds Cost-Cutting Muscle to HR Strategy", *BNA Bulletin to Management* (21 de agosto de 2003), p. 265. Vea, también, "Less Classroom, More Technology", *Training and Development*, mayo de 2005, p. 24.
57. Renee DeRouin *et al.*, "Optimizing E-Learning: Research-Based Guidelines for Learner Controlled Training", *Human Resource Management* 43, Núm. 2 (verano/otoño de 2004), pp. 147-162.
58. Ruth Clark, "Harnessing the Virtual Classroom", *Training and Development*, noviembre de 2005, pp. 40-46. Vea, también, Elizabeth Agnvall, "Just-In-Time Training", *HR Magazine*, mayo de 2006, pp. 67-78.
59. Tom Barron, "A Portrait of Learning Portals", www.learningcircuits.com/may2000/barron.html.
60. "The U.S. Postal Service Turns to Thing's LMS to Streamline Operations", *Training and Development*, diciembre de 2003, pp. 72 y 73.
61. Eileen Granger, "Goodbye Training, Hello Learning", *Workforce*, julio de 2002, pp. 35-42.
62. "The Next Generation of Corporate Learning", *Training and Development*, junio de 2003, p. 47.
63. Paula Ketter, "The Hidden Disability", *Training and Development*, junio de 2006, pp. 34-40.
64. Willie Hopkins, Karen Sterkel-Powell y Shirley Hopkins, "Training Priorities for a Diverse Workforce", *Public Personnel Management* 23, Núm. 3 (otoño de 1994), p. 433.
65. "Adams Mark Hotel & Resorts Launches Diversity Training Program", *Hotel and Motel Management* 216, Núm. 6 (abril de 2001), p. 15.
66. Matthew Reis, "Do-It-Yourself Diversity", *Training and Development*, marzo de 2004, pp. 80 y 81.
67. Valerie Frazee, "Workers Learn to Walk So They Can Run", *Personnel Journal* (mayo de 1996), pp. 115-120. Vea, también, Kathryn Tyler, "I Say Potato, You Say Patata; As Workforce and Customer Diversity Grow, Employers Offer Foreign Language Training to Staff", *HR Magazine* 49, Núm. 1 (enero de 2004), pp. 85-87.
68. Jennifer Salopek, "Trends: Lost in Translation", *Training and Development*, diciembre de 2003, p. 15.
69. Kathryn Tyler, "Brushing Up on the Three Rs", *HR Magazine*, octubre de 1999, p. 88. Vea, también, Michael Eisenstein, "Test, Then Train", *Training and Development*, mayo de 2005, p. 26.
70. Para un análisis de las herramientas para el desarrollo del liderazgo, vea John Beeson, "Building Bench Strength: A Tool Kit for Executive Development", *Business Horizons* 47, Núm. 6, noviembre de 2004, pp. 3-9. Vea, también, Rita Smith y Beth Bledsoe, "Grooming Leaders for Growth", *Training and Development*, agosto de 2006, pp. 47-50.
71. Bernard Bass y Bruce Avolio, "Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers", *Human Resource Management* 33, Núm. 4 (invierno de 1994), pp. 549-560.
72. Ann Pomeroy, "Head of the Class", *HR Magazine* (enero de 2005), p. 57.
73. Paula Caligiuri, "Developing Global Leaders", *Human Resource Management Review* 16, 2006, pp. 219-228.
74. "Thrown into Deep End, Workers Surface as Leaders", *BNA Bulletin to Management*, 11 de julio de 2002, p. 223. Vea, también, Ann Locke y Arlene Tarantino, "Strategic Leadership Development", *Training & Development*, diciembre de 2006, pp. 53-55.

75. Michael Marquardt, "Harnessing the Power of Action Learning", *Training and Development*, junio de 2004, pp. 26-32.
76. Chris Whitcomb, "Scenario-Based Training at the FBI", *Training and Development*, junio de 1999, pp. 42-46. Vea, también, Michael Laff, "Serious Gaming: the Trainer's New Best Friend", *Training & Development*, enero de 2007, pp. 52-57.
77. American Management Association, Catálogo de seminarios: abril-diciembre de 2003.
78. Ann Pomeroy, "Head of the Class", *HR Magazine* (enero de 2005), p. 57. Vea, también, Michael Laff, "Centralized Training Leads to Nontraditional Universities", *Training & Development*, enero de 2007, pp. 27-29, y vea, también, Chris Musselwhite, "University Executive Education Gets Real", *Training & Development*, mayo de 2006, p. 57.
79. Norman Maier, Allen Solem y Ayesha Maier, *The Role Play Technique* (San Diego, CA: University Associates, 1975), pp. 2 y 3. Vea, también, Alan Test, "Why I Do Not Like to Role Play", *American Salesman*, agosto de 1994, pp. 7-20.
80. Paul Taylor *et al.*, "A Meta-Analytic Review of Behavior Modeling Training", *Journal of Applied Psychology* 90, 2005, Núm. 4, pp. 692-719.
81. Vea Tom Barron, "The Link Between Leadership Development and Retention", *Training and Development* (abril de 2004), pp. 58-65.
82. Paul Taylor *et al.*, *op. cit*.
83. Martha Peak, "Go Corporate U!", *Management Review* 86, Núm. 2 (febrero de 1997), pp. 33-37. Vea, también, Jeanne Meister, "Universities Put to the Test", *Workforce Management*, 11 de diciembre de 2006, pp. 27-30.
84. Russell Gerbman, "Corporate Universities 101", *HR Magazine*, febrero de 2000, pp. 101-106.
85. "Executive Coaching: Corporate Therapy", *The Economist*, 15 de noviembre de 2003, p. 61.
86. "As Corporate Coaching Goes Mainstream, Key Prerequisite Overlooked: Assessment", *BNA Bulletin to Management*, 16 de mayo de 2006, p. 153.
87. James Smither *et al.*, "Can Working with an Executive Coach Improve Multisource Feedback Ratings Over Time?", *Personnel Psychology* 56, Núm. 1 (primavera de 2003), pp. 23-44.
88. Joseph Toto, "Untapped World of Peer Coaching", *Training and Development,* abril de 2006, pp. 69-72.
89. Paul Harris, "A New Market Emerges", *Training and Development*, septiembre de 2003, pp. 30-38.
90. Edward Lawler III y Susan Mohrman, "Beyond the Vision: What Makes HR Effective?", *Human Resource Planning* 23, Núm. 4 (diciembre de 2000), p. 10.
91. Un experto en el cambio organizacional dice que "los agentes exitosos del cambio que he observado utilizan tres campañas diferentes, pero vinculadas, en sus iniciativas. Una *campaña política* crea una coalición lo suficientemente fuerte para apoyar y guiar la iniciativa. Una *campaña de marketing* llega a los pensamientos y sentimientos de los empleados, pero también comunica de manera eficaz los mensajes acerca del tema y los beneficios del programa en prospecto. Por último, una *campaña militar* llama la atención de los ejecutivos y utiliza su tiempo para llevar a cabo el cambio. Veamos con mayor detalle la forma de dirigir el proceso de cambio organizacional. Larry Hirschhorn, "Campaigning for Change", *Harvard Business Review*, julio de 2002, p. 98.
92. Los diez pasos se basan en Michael Beer, Russell Eisenstat y Burt Spector, "Why Change Programs Don't Produce Change", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1990, pp. 158-166; Thomas Cummings y Christopher Worley, *Organization Development and Change* (Minneapolis, MN: West Publishing Company, 1993); John P. Kotter, "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1995, pp. 59-66; y John P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996). El cambio no necesariamente debe ser doloroso. Vea, por ejemplo, Eric Abrahamson, "Change Without Pain", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2000, pp. 75-79, y Michael Beer y Nitin Nohria, "Cracking the Code of Change", *Harvard Business Review*, junio de 2000, pp. 133-141. Simplemente algunas personas están más abiertas al cambio que otras. Por ejemplo, en un estudio reciente la autoestima y el optimismo se relacionaron con altos niveles de aceptación del cambio: Connie Wanberg, "Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace", *Journal of Applied Psychology* 85, Núm. 1 (2000), pp. 132-142.
93. Kotter, "Leading Change," p. 85.
94. Noel Tichy y Ram Charan, "The CEO as Coach: An Interview with Allied Signal's Lawrence A. Bossidy", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1995, p. 77. Vea, también, Nicholas DiFonzo y Prashant Borgia, "A Tale of Two Corporations: Managing Uncertainty During Organizational Change", *Human Resource Management* 37, Núms. 3 y 4 (invierno de 1998), pp. 95-304.
95. Beer, Eisenstat y Spector, "Why Change Programs Don't Produce Change", p. 164.
96. Beer, Eisenstat y Spector, "Why Change Programs Don't Produce Change", p. 164.

97. Robert J. House, *Management Development* (Ann Arbor, MI: Bureau of Industrial Relations, University of Michigan, 1967), p. 71; Louis White y Kevin Wooten, "Ethical Dilemmas in Various Stages of Organizational Development", *Academy of Management Review* 8, Núm. 4 (1983), pp. 690-697.
98. Wendell French y Cecil Bell Jr., *Organization Development* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995), pp. 171-193.
99. Benjamin Schneider, Steven Ashworth, A. Catherine Higgs y Linda Carr, "Design Validity, and Use of Strategically Focused Employee Attitude Surveys", *Personnel Psychology* 49 (1996), pp. 695-705.
100. Cummings y Worley, *Organization Development and Change*, p. 501.
101. Para leer una descripción sobre cómo lograr que el DO se vuelva parte de una estrategia organizacional, vea Aubrey Mendelow y S. Jay Liebowitz, "Difficulties in Making OD a Part of Organizational Strategy", *Human Resource Planning* 12, Núm. 4 (1995), pp. 317-329.
102. Wexley y Latham, *Developing and Training Human Resources in Organizations*, p. 128.
103. *Ibid*., p. 153.
104. Vea, por ejemplo, Charlie Morrow, M. Quintin Jarrett y Melvin Rupinski, "An Investigation of the Effect and Economic Utility of Corporate-Wide Training", *Personnel Psychology* 50 (1997), pp. 91-119.
105. Vea, por ejemplo, Antonio Aragón-Sánchez *et al.*, "Effects of Training on Business Results", *International Journal of Human Resource Management* 14, Núm. 6 (septiembre de 2003), pp. 956-980.
106. Alan Saks y Monica Belcourt, "An Investigation of Training Activities and Transfer of Training in Organizations", *Human Resource Management*, invierno de 2006, vol. 45, Núm. 4, pp. 629-648.
107. Todd Raphel, "What Learning Management Reports Do for You", *Workforce*, junio de 2001, pp.56-58.

Capítulo 9

Administración y evaluación del desempeño

En TRW Inc., con más de 100,000 empleados en 36 países, la administración de las evaluaciones de desempeño de los empleados es un proceso complicado. Hace varios años, la empresa estaba muy endeudada. La gerencia sabía que la compañía debía ser más competitiva y orientarse más hacia el desempeño. Una forma de lograrlo era sistematizando la evaluación de sus empleados y la manera en que establecía sus estándares. En esa época, la mayoría de los departamentos aislados de TRW utilizaban sus propios sistemas de evaluación basados en papel. La alta gerencia decidió que una de sus prioridades era el desarrollo de un sistema de evaluación para toda la organización. •

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Evaluar y mejorar el formulario para evaluación de la figura 9-1.
2. Describir el proceso de evaluación.
3. Desarrollar, evaluar y administrar por lo menos cuatro herramientas de evaluación del desempeño.
4. Explicar e ilustrar la forma de evitar los problemas que surgen al evaluar el desempeño.
5. Enumerar y analizar las ventajas y desventajas de seis métodos de evaluación.
6. Realizar una entrevista de evaluación eficaz.
7. Analizar las ventajas y desventajas de utilizar a diferentes evaluadores para valorar el desempeño de una persona.

En los capítulos 6 a 8 estudiamos la selección, la capacitación y el desarrollo de empleados. Cuando ya llevan un tiempo en el puesto, es necesario evaluar su desempeño. El propósito de este capítulo es mostrarle la forma de valorar el desempeño de los empleados. Los principales temas que se tratan son el proceso de la administración del desempeño, los métodos de evaluación, los problemas y las soluciones de la evaluación del desempeño y la entrevista de evaluación. La planeación de carrera es una consecuencia lógica de la evaluación, de modo que en el capítulo 10 abordaremos ese tema.

CONCEPTOS BÁSICOS EN LA ADMINISTRACIÓN Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

evaluación del desempeño
Evaluación del desempeño actual o anterior de un empleado respecto a sus estándares de desempeño.

Prácticamente todas las compañías cuentan con algunos medios formales o informales para evaluar el desempeño de los empleados. La **evaluación del desempeño** se define como cualquier procedimiento que incluya **1.** el establecimiento de estándares laborales, **2.** la evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares, y **3.** informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel.

Para la mayoría de las personas, la idea de una "evaluación del desempeño" evoca herramientas de evaluación similares al formulario que se muestra en la figura 9-1. Sin embargo, los formularios sólo son parte del proceso de evaluación. La evaluación del desempeño también supone que el empleado conocía los estándares de desempeño y que recibió la información requerida para eliminar cualquier deficiencia. El objetivo siempre debe ser la mejora del desempeño del empleado y, por lo tanto, de la firma.

Comparación entre la evaluación del desempeño y la administración del desempeño

administración del desempeño
Proceso que consolida el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y el desarrollo en un solo sistema común, el cual tiene el objetivo de asegurarse de que el desempeño del empleado respalde las metas estratégicas de la empresa.

Aunque la idea de que las evaluaciones tienen que mejorar el desempeño del empleado y de la empresa no es nueva, muchos gerentes toman ahora más en serio la naturaleza integrada de ese proceso (de establecer metas y capacitar a los empleados, para luego evaluarlos y retribuirlos) que en el pasado. Ellos llaman *administración del desempeño* al proceso total integrado. La **administración del desempeño** puede definirse como el proceso que une el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y el desarrollo en un solo sistema común, cuyo objetivo es asegurarse de que el desempeño de los empleados respalde las metas estratégicas de la empresa. La característica distintiva de la administración del desempeño es que *mide de manera explícita la capacitación del empleado, el establecimiento de estándares, la evaluación y la retroalimentación, respecto a cuál debe ser su desempeño y si el mismo contribuye al logro de las metas de la compañía*.[1]

Por lo tanto, la administración del desempeño no sólo significa reunirse con un subordinado una o dos veces al año para "revisar su desempeño". Más bien, significa que se establezcan metas congruentes en términos de las metas estratégicas de la empresa, de las interacciones diarias o semanales para garantizar una mejora continua en la capacidad y el desempeño del empleado,[2] así como garantizar que el personal reciba la capacitación que requiere para desempeñar el trabajo. "La diferencia es la comparación entre un suceso de fin de año (el llenado del formulario de evaluación) y un proceso que inicia el año con una planeación del desempeño, el cual se integra con la manera en que se administra al personal durante todo ese periodo". En la figura 9-2 se resumen los elementos que conforman la administración del desempeño.[3]

¿Por qué administrar el desempeño?

Si pasáramos varios días en la planta Camry de Toyota, en Lexington, Kentucky, pronto nos daríamos cuenta de la falta de "evaluación", como la mayoría la conocemos. Los supervisores no se sientan con cada empleado a llenar formularios para evaluarlos. En su lugar, equipos de trabajadores supervisan sus resultados, ajustan de continuo la forma en la que hacen las cosas para que dichos resultados coincidan con los estándares del equipo de trabajo, con la calidad general de la planta y con las necesidades de productividad. El hecho de que los gerentes pongan tanto énfasis en el método de administración del desempeño refleja varias cuestiones.

FIGURA 9-1

Evaluación de la enseñanza en el salón de clases por estudiantes

Fuente: Richard I. Miller, *Evaluating Faculty for Promotion and Tenure* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1987), pp. 164 y 165. © 1987, Jossey-Bass Inc., Publishers. Todos los derechos reservados. Reproducido con autorización de John Wiley & Sons, Inc.

❶ Evaluar y mejorar el formulario para evaluación de la figura 9-1.

Evaluación de profesores para ascensos y otorgamientos de planta

Evaluación de la enseñanza en el salón de clases por estudiantes

Profesor: _____ Semestre: _____

Curso: _____ Año académico: _____

La evaluación cuidadosa del estudiante puede ayudar a mejorar la eficacia de la enseñanza. Este cuestionario ha sido diseñado para tal efecto y agradecemos su colaboración. Por favor no escriba su nombre.

Use el reverso de la hoja si quiere hacer algún comentario.

Instrucciones: califique a su profesor en cada reactivo, asignando las calificaciones más altas a un desempeño excepcional y las más bajas a uno muy deficiente. Anote en el espacio en blanco, que se ubica antes de cada pregunta, la calificación que expresa mejor su opinión.

Excepcional		Moderadamente bueno				Muy pobre	No sé
7	6	5	4	3	2	1	X

_____ 1. ¿Cómo calificaría la concordancia entre los objetivos del curso y las tareas de las lecciones?

_____ 2. ¿Cómo calificaría la planeación de la clase, su organización y el uso de los periodos de clase?

_____ 3. ¿Los métodos y las técnicas de enseñanza que utiliza el profesor son adecuados y eficaces?

_____ 4. ¿Cómo calificaría las habilidades del instructor en la materia?

_____ 5. ¿Cómo calificaría el interés del profesor por la materia?

_____ 6. ¿El profesor le estimula, además de hacerle pensar y cuestionarse?

_____ 7. ¿El profesor acepta puntos de vista diferentes?

_____ 8. ¿El profesor tiene un interés personal por ayudarle dentro y fuera de la clase?

_____ 9. ¿Cómo calificaría la imparcialidad y la eficacia de las políticas de calificación, así como los procedimientos que utiliza el profesor?

_____ 10. ¿Tomando en cuenta todos los puntos anteriores, qué calificación global le asignaría a este profesor?

_____ 11. ¿Cómo calificaría a este profesor en comparación con todos los que ha tenido la universidad?

Calidad total En primer lugar, refleja los conceptos de la administración de la calidad total (TQM, por las siglas de total quality management) que recomiendan expertos en administración como W. Edwards Deming. Básicamente, Deming planteó que el desempeño de un empleado depende más de aspectos como la capacitación, la comunicación, las herramientas y la supervisión que de su propia motivación. El énfasis que hace la administración del desempeño en la integración del establecimiento de metas, la evaluación y el desarrollo refleja dicha postura.

Aspectos de la evaluación En segundo lugar, refleja el hecho de que con frecuencia la evaluación tradicional del desempeño no sólo es inútil, sino tensa y contraproducente.[4]

Enfoque estratégico En tercer lugar, la administración del desempeño reconoce que, en el competitivo entorno global actual, todas las competencias y los esfuerzos de los empleados tienen que enfocarse en ayudar a la empresa a alcanzar sus metas estratégicas. La idea básica es que la administración, cada empleado y los equipos de trabajo supervisen de forma continua su desempeño respecto a las metas y mejoren continuamente sus resultados. La *mejora continua* es una filosofía administrativa que significa establecer y alcanzar continuamente las metas

FIGURA 9-2

Los elementos fundamentales de un proceso eficaz de la administración del desempeño

Compartir la dirección significa comunicar las más altas metas de la organización (incluyendo su visión, su misión, sus valores y sus estrategias) a toda la empresa y después traducirlas en metas departamentales factibles.

La *aclaración del papel* significa dejar claro cuál es el papel que juega cada empleado en términos de su trabajo cotidiano.

El *establecimiento de metas y planeación* implica traducir las metas organizacionales y departamentales en objetivos específicos para cada empleado.

La *coincidencia de metas* significa contar con un proceso que permita a cualquier gerente observar la relación entre los objetivos del empleado y las metas del departamento o la organización.

El *establecimiento de metas de desarrollo* implica asegurarse de que cada empleado, "al inicio de cualquier periodo de desempeño, piense cuidadosamente '¿qué debo hacer para alcanzar mis metas?'".

La *supervisión continua del desempeño* conlleva el uso de sistemas computarizados que midan el progreso y luego envíen informes por correo electrónico, basados en el progreso del individuo hacia el logro de sus metas de desempeño.

La *retroalimentación continua* incluye el informe en persona y por computadora en relación con el progreso hacia el logro de las metas.

El *entrenamiento y el apoyo* tienen que ser parte integral del proceso de retroalimentación.

La *evaluación del desempeño* es sólo un elemento del proceso de administración del desempeño, la cual habrá de enfocarse en planear e influir en el modo en el que el desempeño del empleado produce mejores resultados para la organización.

Las *retribuciones, el reconocimiento y la remuneración* proporcionan las consecuencias necesarias para mantener el desempeño del empleado dirigido hacia las metas.

La *administración del flujo de trabajo, del control de procesos y del rendimiento de las inversiones* implica el compromiso de asegurarse de que el desempeño del empleado esté vinculado, de una manera significativa y por medio del establecimiento de metas, con el desempeño general medible de la firma.

más altas de calidad, costos, entrega y disponibilidad. Un concepto central de tal filosofía es la idea de que cada empleado y cada equipo deben mejorar siempre su desempeño de un periodo al siguiente.[5]

Definición de las metas de los empleados y los estándares laborales

Como ve, la idea de que los esfuerzos de los empleados deben estar dirigidos a alcanzar metas es fundamental para la administración y la evaluación del desempeño.[6] Los gerentes habrán de evaluar a los empleados con base en los estándares específicos con los que los trabajadores esperan ser medidos. Además, las metas y los estándares de desempeño de los empleados deben ser congruentes con las metas estratégicas de la compañía.

En la práctica, aclarar lo que se espera de los empleados es más complicado de lo que parece. Por lo general, las descripciones de puestos no son la solución. Los patrones no hacen descripciones de puestos específicos, sino de grupos de puestos, es decir, pocas veces incluyen metas específicas. Es probable que la descripción de puesto de su gerente de ventas enumere obligaciones como "supervisar a la fuerza de ventas". Sin embargo, para fines estratégicos, usted podría esperar que el gerente de ventas vendiera en persona por lo menos 600,000 dólares al año en productos, al manejar las dos cuentas más grandes de la división, y lograra mantener contenta a la fuerza de ventas.

La forma más directa de lograrlo (en el caso del puesto del gerente de ventas, por ejemplo) es estableciendo estándares medibles para cada objetivo. Mediría la actividad de "ventas personales" en términos de la cantidad de dólares que el gerente tiene que obtener en ventas y medir el logro de "mantener contenta a la fuerza de ventas" en términos de la rotación de personal (bajo el supuesto de que, en cualquier año, menos del 10% de la fuerza de ventas renunciaría si el estado de ánimo es alto).[7] Algunos lineamientos para un establecimiento eficaz de metas son los siguientes.

Asignar metas específicas Los empleados que cuentan con metas específicas se desempeñan mejor.

Asignar metas medibles Exprese las metas en términos cuantitativos; además, incluya fechas de cumplimiento o fechas límite.[8] Las metas establecidas en términos absolutos (por ejemplo, "una producción diaria promedio de 300 unidades") son menos confusas que las que se plantean en términos relativos (por ejemplo, "aumentar la producción en un 20%). Si no es posible obtener resultados medibles, entonces la siguiente mejor opción serían los "logros satisfactorios" como "acudió satisfactoriamente al taller" u "obtuvo satisfactoriamente su título". En cualquier caso, siempre añada fechas de cumplimiento o fechas límite.

Asignar metas que representen un reto, pero factibles Las metas deben ser desafiantes, pero no tan difíciles que parezcan imposibles o poco realistas.[9] ¿Cuándo una meta es "demasiado difícil"? Según un experto:

> Quizás una meta sea demasiado fácil si requiere de una pequeña mejora en el desempeño o de ninguna cuando las condiciones se vuelven más favorables, o si el nivel establecido de desempeño está muy por debajo del nivel de otros empleados que ocupan puestos similares. Probablemente una meta sea demasiado difícil si necesita de una gran mejora en el desempeño, cuando las condiciones empeoran o si el nivel establecido de desempeño está muy por arriba del nivel de otros empleados en puestos similares.[10]

Fomento de la participación Una pregunta administrativa permanente es: "¿Sólo tengo que decir a mis empleados cuáles son sus metas? ¿O debo permitirles que participen conmigo en el establecimiento de sus metas?".

Las investigaciones han proporcionado una respuesta. Las evidencias sugieren que las metas establecidas con la participación de los trabajadores *no* producen, de manera consistente, un mejor desempeño que las metas asignadas y que las metas asignadas tampoco producen, de forma constante, un mejor desempeño que las establecidas con la participación de los trabajadores. *Sólo cuando las metas establecidas con la participación de los trabajadores son más difíciles que las asignadas, producen un mejor desempeño.* En la práctica, las metas establecidas con la participación de los trabajadores son más ambiciosas. Un mejor desempeño se explica por el hecho de que la meta sea más difícil y no porque haya sido establecida de modo conjunto.[11]

Los gerentes usan el acrónimo EMFRO para recordar la manera de implantar metas. Las metas deben ser *específicas* y plantear con claridad los resultados deseados; tienen que ser *medibles* y responder la pregunta "¿cuánto?"; habrán de ser *factibles* y no demasiado fáciles o demasiado difíciles; deben ser *relevantes* y derivar de lo que los gerentes y la organización anhelan lograr. Por último, tienen que ser *oportunas*, así como reflejar fechas límite y aspectos fundamentales.

INTRODUCCIÓN A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Aunque muchos patrones vanguardistas como Toyota han eliminado en esencia las evaluaciones formales, es probable que esto no sea práctico para todas las empresas. En compañías como Toyota, la eliminación de las evaluaciones es el subproducto de un esfuerzo más amplio. Los nuevos empleados enfrentan un proceso de selección que dura más de una semana y después reciben varias semanas de capacitación. Se llevan a cabo enormes esfuerzos para fomentar su compromiso y el trabajo en equipo. Los incentivos apoyan un pensamiento orientado hacia la organización. Sin embargo, no todos los patrones pueden o deben beneficiarse necesariamente de este tipo de sistemas, de modo que las evaluaciones convencionales continúan siendo la norma. Como sabe la mayoría de la gente, las evaluaciones también son fuente de tensión y sufrimiento.

¿Por qué se evalúa el desempeño?

El desempeño de los subordinados se evalúa por cuatro razones.

- Primero, desde un punto de vista práctico, la mayoría de los patrones aún basan sus decisiones de pagos y ascensos en las evaluaciones de sus empleados.[12]

- Segundo, las evaluaciones juegan un papel integral en el proceso de administración del desempeño del patrón. No tiene mucho sentido convertir las metas estratégicas del patrón en objetivos específicos para los empleados si no se revisa periódicamente el desempeño.
- Tercero, la evaluación permite que el jefe y el subordinado desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y para reforzar las cuestiones que el subordinado hace correctamente.
- Cuarto, las evaluaciones deben tener un propósito útil para la planeación de carrera; ofrecen la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a partir de la manifestación de sus fortalezas y debilidades.

Evaluaciones realistas

No se confunda cuando estudie las herramientas de evaluación. No importa cuál herramienta utilice si no es sincero cuando uno de sus subordinados tiene un mal desempeño. No todos los gerentes están en favor de la franqueza, pero empresas como GE son famosas por sus evaluaciones tan duras. Jack Welch, antiguo director general de GE, alguna vez declaró que no hay nada más cruel que decirle a una persona que hace bien las cosas, cuando en realidad su trabajo es mediocre.[13] El individuo que pudo haber recibido la oportunidad de corregir una mala conducta o de descubrir una vocación más apropiada, pasaría años en una situación de estancamiento y renunciaría cuando se enfrente a un jefe más demandante.

Hay muchas motivaciones prácticas para hacer evaluaciones fáciles: el temor de tener que contratar y capacitar a un nuevo empleado, las reacciones desagradables del evaluado o un proceso de evaluación que no permite franqueza, por ejemplo. A final de cuentas, la persona que lleva a cabo la evaluación es quien habrá de decidir si las posibles consecuencias negativas de las evaluaciones poco francas justifican los supuestos beneficios. Lo anterior ocurre pocas veces.

Los supervisores deben estar familiarizados con las técnicas de evaluación, entender y evitar problemas que llegarían a afectar las evaluaciones, además de saber cómo realizarlas de manera justa.

El papel del supervisor

La evaluación del desempeño es una habilidad difícil y esencial de la supervisión. Por lo general, el supervisor, no el departamento de RH, es quien realiza la evaluación; un supervisor que califica a todos sus empleados demasiado alto o demasiado bajo (o promedio) los perjudica a ellos y a la empresa. Por lo tanto, los supervisores deben estar familiarizados con las técnicas de evaluación, entender y evitar problemas que afecten el proceso, así como saber llevarlo a cabo de forma justa.

El departamento de recursos humanos asesora y establece políticas. Por lo general, recursos humanos proporciona asesoría y sugiere la herramienta de evaluación que se debe utilizar, pero deja las decisiones de los procedimientos a los directivos de la división de operaciones. (En algunas firmas, recursos humanos prepara formularios y procedimientos detallados para todos los departamentos.) El equipo de recursos humanos también debe responsabilizarse de capacitar a los supervisores para que mejoren sus habilidades de evaluación, vigilar la eficacia del sistema de evaluación y asegurarse de que no se violen las leyes de la igualdad de oportunidades en el empleo.

② Describir el proceso de evaluación.

Pasos de la evaluación del desempeño

El proceso de evaluación del desempeño consta de tres pasos: definir el puesto, evaluar el desempeño y retroalimentar. *Definir el puesto* implica asegurarse de que usted y sus subordinados coinciden respecto a sus obligaciones y sus estándares de trabajo. *Evaluar el desempeño* significa comparar la práctica real de su subordinado con los estándares que se han establecido, lo cual casi siempre implica el uso algún tipo de formulario para calificación. Además, la evaluación del desempeño requiere de una o más *sesiones de retroalimentación*, en donde se analizan el desempeño y el progreso del subordinado, a la vez que se planea el desarrollo requerido.

La NUEVA Fuerza Laboral

Evaluaciones del desempeño y la colaboración en sociedades conjuntas

En una sociedad conjunta, en la que empleados de, por ejemplo, Estados Unidos y Japón, o Inglaterra y España, deben trabajar al unísono para lograr el éxito, el fomento de la colaboración es la clave para que la sociedad obtenga frutos. El diseño de un sistema de evaluación puede ayudar.

Con un estudio se investigó lo que los gerentes pueden hacer para fomentar ese tipo de colaboración. El estudio consistió en una encuesta a miembros de sociedades conjuntas ubicadas en Estados Unidos entre empresas estadounidenses y japonesas que suministran partes para automóviles. Se enfocó en las variables que afectaban las actitudes de colaboración de los empleados estadounidenses.

Los investigadores descubrieron que, entre otras cosas, el sistema de evaluación de la sociedad conjunta afectaba la colaboración. En específico, para fomentar la colaboración, los sistemas de evaluación del desempeño de los empleados "debían incluir medidas de iniciativa y éxito en el desarrollo de relaciones laborales productivas con las contrapartes". Por ejemplo, evaluarlos con base en la información compartida con sus colegas y en la participación en actividades patrocinadas, así como en reuniones informales. Con frecuencia los gerentes indican que "obtienes lo que mides". Parece que esto en realidad se aplica al hecho de animar a los empleados de sociedades conjuntas y globales para que colaboren entre sí.[14]

El método de evaluación Por lo general, el gerente realiza la evaluación con la ayuda de una herramienta predeterminada y formal, como las que se describen a continuación. Es necesario considerar dos aspectos al diseñar una herramienta de evaluación: *qué se va a medir* y *cómo medirlo*. Por ejemplo, respecto a *qué se va a medir*, es posible medir el desempeño del empleado en términos de dimensiones genéricas, como la calidad, la cantidad y la rapidez del trabajo. O bien, medir el desempeño en cuanto al desarrollo de las competencias (como la capacidad para utilizar Java) o al logro de las propias metas. El apartado "La nueva fuerza laboral" ilustra por qué es importante elegir con cuidado lo que se va a medir.

En lo que respecta a *cómo medirlo*, hay varios métodos, como las escalas gráficas de calificaciones, el método de clasificación alterna y la "APO".

3 Desarrollar, evaluar y administrar por lo menos cuatro herramientas de evaluación del desempeño.

Método de la escala gráfica de calificaciones

La **escala gráfica de calificaciones** es el método más sencillo y popular para evaluar el desempeño. En la figura 9-3 se muestra una escala gráfica típica, la cual enumera características (como calidad y confiabilidad) y una gama de valores de desempeño (desde insatisfactorio hasta sobresaliente) para cada una de ellas. El supervisor califica a cada subordinado circulando o marcando la calificación que describe mejor su desempeño para cada característica. Al final se suman los valores asignados.

escala gráfica de calificaciones
Escala que enumera una serie de características y un rango de desempeño para cada una de ellas. Luego, para evaluar al empleado se obtiene la calificación que describe mejor el nivel de desempeño para esa característica.

¿Qué se debe medir? Como señalamos, el patrón tiene que decidir exactamente cuáles aspectos del desempeño laboral quiere medir. Hay tres opciones básicas.

- Como se observa en la figura 9-3, el gerente puede elegir *dimensiones genéricas*, como comunicaciones, trabajo en equipo, conocimientos técnicos y cantidad.
- Otra opción consiste en evaluar el desempeño con base en *las obligaciones del puesto*. Por ejemplo, en la figura 9-4 se muestra parte de la evaluación de una secretaria administrativa. El formulario evalúa los cinco conjuntos principales de obligaciones del puesto, uno de los cuales es "el mantenimiento de registros". En este caso, se evalúa qué tan adecuado es el desempeño del empleado en cada uno de los cinco conjuntos de obligaciones.

Ejemplo de formulario para calificar el desempeño

Nombre del empleado: _____ Nivel: anote el nivel del empleado

Nombre del gerente: _____

Principales responsabilidades del trabajo:	Resultados o metas a alcanzar:
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
4. _____	4. _____

Comunicación

1	2	3	4	5
Por debajo de las expectativas		**Cubre las expectativas**		**Modelo esperado**
Inclusive con asesoría no logra preparar, de manera oportuna y precisa, comunicaciones directas como formularios, registros y trámites por escrito; los productos requieren de correcciones mínimas. Inclusive con asesoría, no logra adaptar, de manera directa, el estilo y los materiales para comunicar información.		Con asesoría prepara de manera oportuna y precisa comunicaciones directas como formularios, registros y trámites por escrito; los productos requieren de correcciones mínimas. Con asesoría, adapta el estilo y los materiales para comunicar información de forma directa.		Prepara por sí mismo comunicaciones como formularios, registros y trámites por escrito, de forma oportuna y precisa; los productos pocas veces requieren de correcciones mínimas. Adapta el estilo y los materiales por sí mismo para comunicar información directamente.

Conocimientos técnicos organizacionales

1	2	3	4	5
Por debajo de las expectativas <aquí se incluyen los estándares de desempeño>		**Cubre las expectativas** <aquí se incluyen los estándares de desempeño>		**Modelo** <aquí se incluyen los estándares de desempeño>

Eficacia personal

1	2	3	4	5
Por debajo de las expectativas <aquí se incluyen los estándares de desempeño>		**Cubre las expectativas** <aquí se incluyen los estándares de desempeño>		**Modelo esperado** <aquí se incluyen los estándares de desempeño>

Trabajo de equipo

1	2	3	4	5
Por debajo de las expectativas <aquí se incluyen los estándares de desempeño>		**Cubre las expectativas** <aquí se incluyen los estándares de desempeño>		**Modelo esperado** <aquí se incluyen los estándares de desempeño>

Resultados del logro de negocios

1	2	3	4	5
Por debajo de las expectativas <aquí se incluyen los estándares de desempeño>		**Cubre las expectativas** <aquí se incluyen los estándares de desempeño>		**Modelo esperado** <aquí se incluyen los estándares de desempeño>

Fuente: Adaptado de Elaine Pulakos, Performance Management (SHRM Foundation, 2004), pp. 16 y 17. Reproducido con permiso de la Society for Human Resource Management por medio de Copyright Clearance Center.

FIGURA 9-3

Ejemplo de formulario para escala gráfica de calificaciones

Evaluación de resultados

Logro 1: _____

1	2	3	4	5
Bajo impacto		**Impacto moderado**		**Alto impacto**
La eficiencia o eficacia de las operaciones se mantuvo sin cambios o mejoró de forma mínima. La calidad de los productos se mantuvo sin cambios o mejoró de forma mínima.		La eficiencia o eficacia de las operaciones mejoró mucho. La calidad de los productos mejoró mucho.		La eficiencia o eficacia de las operaciones mejoró enormemente. La calidad de los productos mejoró enormemente.

Logro 2: _____

1	2	3	4	5
Bajo impacto		**Impacto moderado**		**Alto impacto**
La eficiencia o eficacia de las operaciones se mantuvo sin cambios o mejoró de forma mínima. La calidad de los productos se mantuvo sin cambios o mejoró de forma mínima.		La eficiencia o eficacia de las operaciones mejoró mucho. La calidad de los productos mejoró mucho.		La eficiencia o eficacia de las operaciones mejoró enormemente. La calidad de los productos mejoró enormemente.

Narrativa

_____

_____

_____

_____

_____

Áreas a desarrollar	Acciones	Fecha de evaluación

Firma del gerente: _____ Fecha: _____

Firma del empleado: _____ Fecha: _____

La firma del empleado indica la recepción de esta evaluación, pero no necesariamente implica que esté de acuerdo con ella.

FIGURA 9-3

(continuación)

Nombre _____ Periodo de evaluación: de _____ a _____ Puesto del evaluador: _____ Título del evaluador: _____ Departamento: _____	Clave de calificación 1 No cumple los requisitos del puesto 2 Cumple la mayoría de los requisitos del puesto 3 Cumple todos los requisitos del puesto 4 Excede los requisitos del puesto

Parte II: Escalas de calificación para las áreas de las tareas

Puesto: Secretaria administrativa Obligaciones y responsabilidades:	
Obligación: Mantener registros departamentales del personal Porcentaje (30%)	CALIFICACIÓN: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
Uso de hojas de cálculo y otros formularios computarizados: asegurarse de que toda la información registrada del personal esté actualizada y sea precisa, incluyendo el nombre, la dirección y los datos de contacto; mantener registros precisos de todas las ausencias del personal durante un año, así como el calendario de vacaciones; mantener registros precisos de todas las prestaciones de los empleados.	Comentarios

FIGURA 9-4

Fragmento de un formulario de evaluación del desempeño de las secretarias administrativas, con las tareas que se deben evaluar

Fuente: Janes Boford Jr., Bebby Borkhalter y Grover Jacobs, "Link Job Description to Performance Appraisals", *Personnel Journal*, junio de 1988, pp. 135 y 136. Reproducido con permiso, Workforce, junio de 1988. Copyright Crain Communications, Inc.

- Otra opción son las *evaluaciones basadas en las competencias*. En este caso, la idea es enfocarse en el grado en el que el empleado manifiesta las competencias conductualmente observables que son esenciales para el puesto. Los sistemas de *administración del desempeño* se enfocan más en las competencias. Lo anterior se debe a que las competencias conductuales, como "crea una cultura abierta y receptiva a un mejor cuidado clínico", se relacionan de una forma más clara y significativa con el logro de las metas estratégicas de la empresa que una lista tradicional de obligaciones, como "supervisa a una docena de enfermeras".[15]

Algunos formularios miden varios elementos. Así, la figura 9-5 (partes I, II, III) mide de manera explícita tanto las competencias como los objetivos. En lo que se refiere a las competencias, se espera que el empleado desarrolle y muestre habilidades (sección II); por ejemplo, "identifica y analiza problemas" (solución de problemas), además de que "mantiene relaciones laborales armoniosas y eficaces con sus compañeros de trabajo y otros empleados (trabajo de equipo)". El empleado y el supervisor llenan la sección de "objetivos" (sección I) al principio del año, luego establecen nuevos objetivos cuando se lleva a cabo la evaluación.

método de clasificación alterna
Clasificar a los empleados desde el mejor hasta el peor respecto a una característica en particular, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificarlos a todos.

Método de clasificación alterna

Otra opción es clasificar a los empleados del mejor al peor respecto a una o varias características. Puesto que por lo general es más fácil discriminar entre los mejores y los peores, el **método de clasificación alterna** es el más popular. Primero se enlistan los subordinados que serán clasificados y luego se eliminan los nombres de aquellos a los que no se les conoce lo suficientemente bien como para evaluarlos. Luego, en un formulario similar al que aparece en la figura 9-6 (página 349), se indica quién logró la puntuación más alta en las características que se están midiendo, así como cuál obtuvo la puntuación más baja. Después se elige a los empleados con la siguiente calificación más alta y la más baja, alternando entre los mejores y los peores, hasta clasificarlos a todos.

método de comparación por pares
Clasificar a los empleados haciendo una gráfica de todos los pares posibles con respecto a cada característica, indicando cuál de los dos empleados es el mejor del par.

Método de comparación por pares

El **método de comparación por pares** sirve para que el método de clasificación sea más preciso. Para cada característica (cantidad de trabajo, calidad del trabajo, etcétera), se parea y compara a cada subordinado con cada uno de los otros empleados.

Case Western Reserve University
Esquema de administración del desempeño para el desarrollo y la evaluación del personal profesional

Case Western Reserve University es un centro líder independiente de educación, investigación y ciudadanía comunitaria. La universidad alcanza sus metas a través del desempeño y la excelencia de cada individuo. La universidad espera que todos los miembros de su personal muestren sus valores mediante un liderazgo profundamente comprometido y un interés por las relaciones humanas. Como organización, valoramos:

Un ambiente laboral que fomente:

- El respeto mutuo y una comunicación abierta
- La innovación y el aprendizaje continuos
- Un espíritu de cooperación y de trabajo en equipo
- El respeto por la diversidad y la integración
- El crecimiento personal y la celebración de los logros
- La orientación hacia la seguridad

Responsabilidad personal basada en:

- La integridad y la ética
- La responsabilidad por los resultados
- Metas claras y el empowerment
- La confianza
- La protección de los recursos en contra del desperdicio, la pérdida o el mal uso

Una orientación de servicio enfocada en el cliente que demuestre:

- Interés por las metas y necesidades de los clientes
- Economía, eficiencia y flexibilidad
- Cortesía
- Sensibilidad con un buen juicio
- Mejoras continuas y medibles

Nombre del empleado _____
Nombre del puesto _____
Departamento _____
Evaluador _____

Objetivos y periodo de planeación del desarrollo
De _____ A _____

#HR40100101

Human Resources C • W • R • U

FIGURA 9-5

Formulario para evaluar competencias y objetivos específicos

Fuente: http://www.case.edu/finadmin/humres/policies/perfExempr.pdf, revisado el 17 de mayo de 2007. Reproducido con permiso de Case Western Reserve University.

Suponga que debe evaluar a cinco empleados. Si utiliza el método de la comparación por pares, debe hacer una gráfica de todos los pares posibles para cada característica, como en la figura 9-7 (página 349). Luego, indique cuál es el mejor empleado del par para cada rasgo, utilizando los signos de + o –. A continuación, sume el número de signos positivos de cada empleado. En la figura 9-7, María obtuvo la mayor puntuación (el mayor número de signos +) en la calidad del trabajo, mientras que Art fue el mejor en la creatividad.

Método de la distribución forzada

método de la distribución forzada
Es similar a clasificar utilizando una curva, es decir, se establecen porcentajes predeterminados de empleados calificados para diversas categorías de desempeño.

El **método de la distribución forzada** es similar a clasificar con una curva. Con este método se establecen porcentajes predeterminados de empleados, calificados para diversas categorías del desempeño. No es necesario que las proporciones de cada categoría sean simétricas; GE utiliza el 20% superior, el 70% intermedio y el 10% inferior para sus gerentes. Una manera práctica de hacerlo, aunque poco tecnológica, consiste en escribir el nombre de cada empleado en una tarjeta. Después, se coloca cada tarjeta en la categoría de desempeño adecuada para cada característica (calidad del trabajo, creatividad, etcétera).

SECCIÓN I **Responsabilidades/objetivos y estándares de desempeño que apoyan las metas departamentales**
"Optimizar las propias habilidades profesionales para marcar una diferencia"

Principales expectativas del desempeño: responsabilidades/objetivos y estándares	Notas sobre el progreso a mitad del año	Fin del periodo de evaluación del éxito y la eficacia Anote sus comentarios y coloque una X en la escala para calificar Débil — Fuerte
Objetivo 1:		
Objetivo 2:		
Objetivo 3:		
Objetivo 4:		
Objetivo 5:		

Revisión y aceptación de los objetivos del nuevo periodo de evaluación:		Revisión a mitad del año:	
Evaluador Fecha	Empleado Fecha	Evaluador Fecha	Empleado Fecha

FIGURA 9-5 ***(continuación)***

Sun Microsystems clasifica de manera forzada a sus 43,000 empleados. Los gerentes evalúan a los trabajadores en grupos de alrededor de 30; el 10% de los más bajos de cada grupo tiene 90 días para mejorar. Si después de este periodo continúan en el 10% más bajo, pueden renunciar y cobrar una indemnización por despido. Algunos deciden quedarse, pero "si no funcionan", la compañía los despide sin indemnización.[16] Dicha política de despido es más o menos común, refleja el hecho de que a menudo los mejores empleados superan a los trabajadores promedio o a los malos hasta en un 100%.[17] En ocasiones, los intentos por implantar una clasificación forzada fallan; Jacques Nasser, antiguo director general de Ford, renunció en parte debido a la resistencia que enfrentó su propuesta de un plan similar. Alrededor de una cuarta parte de las empresas *Fortune 500*, incluyendo Microsoft, Conoco e Intel, manejan versiones de la distribución forzada.[18] GE, que fue la primera en popularizar la clasificación forzada, usa un sistema más flexible. Por ejemplo, pide a los gerentes que utilicen más el sentido común al hacer clasificaciones, es decir, ya no se adhiere en forma estricta a su famosa separación 20/70/10.[19]

Como saben la mayoría de los estudiantes, los sistemas de calificación por distribución forzada son más implacables que el resto de los métodos. Con un sistema de distribución forzada, usted se ubica en el 5 o 10% superior (por lo tanto, obtiene una "MB") o no. Además, si se ubica en el 5 o 10% inferior, simple y sencillamente obtiene una "NA". Su profesor no está obligado a ser flexible para asignar a todos los estudiantes una MB, B o NA; algunos alumnos tienen que reprobar.

SECCIÓN II

Competencias de desempeño
"Marcar una diferencia al trabajar y aprender juntos"

	Notas sobre el progreso a mitad del año	Fin del periodo de evaluación del éxito y la eficacia Anote sus comentarios y coloque una X en la escala para calificar Débil — Fuerte
Conocimientos/habilidades para el puesto: Demuestra los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñar el trabajo con eficacia. Entiende las expectativas del puesto y permanece actualizado respecto a nuevos desarrollos en sus áreas de responsabilidad. Asume las responsabilidades de acuerdo con los procedimientos y las políticas del puesto. Actúa como una persona con recursos a los que los demás pueden acudir con confianza para recibir asesoría.		
Calidad/cantidad de trabajo: Completa las tareas de manera concienzuda, precisa y oportuna y logra los resultados esperados. Manifiesta interés por las metas y necesidades del departamento y por otras personas que dependen de los productos de servicio o laborales. Maneja múltiples responsabilidades de forma eficaz. Utiliza el tiempo de trabajo de forma productiva.		
Planeación/organización: Establece objetivos claros y organiza sus obligaciones con base en las metas del departamento, la división o el centro administrativo. Identifica los recursos necesarios para alcanzar las metas y los objetivos. Busca asesoría cuando las metas o las prioridades son poco claras.		
Iniciativa/compromiso: Demuestra responsabilidad personal al cumplir sus obligaciones; ofrece ayuda para apoyar las metas y los objetivos del departamento y de la división. Trabaja con una supervisión mínima y cumple los requisitos de horario y asistencia del puesto.		
Solución de problemas/creatividad: Identifica y analiza problemas. Formula soluciones alternativas. Toma o recomienda medidas apropiadas. Hace un seguimiento para asegurarse de que los problemas sean resueltos.		
Trabajo de equipo y cooperación: Mantiene relaciones laborales armoniosas y eficaces con los compañeros de trabajo y los demás integrantes de la empresa. Se adapta a las prioridades y las demandas cambiantes. Comparte información y recursos con los demás para promover relaciones laborales positivas y de colaboración.		
Habilidades interpersonales: Se relaciona positiva y eficazmente con los compañeros de trabajo y los demás integrantes de la empresa. Demuestra respeto por todos.		
Comunicación (oral y escrita): Transmite información e ideas de manera efectiva, tanto de forma oral como escrita. Escucha atentamente y pide aclaraciones para asegurarse de entender.		

Competencias revisadas y analizadas:	Revisión de la mitad del año		
Evaluador	Fecha	Empleado	Fecha

FIGURA 9-5 ***(continuación)***

Una encuesta demostró que el 77% de los patrones estudiados que utilizaban este método se sentían por lo menos "hasta cierto punto satisfechos" con la clasificación forzada, mientras que el restante 23% manifestaron sentirse insatisfechos. Las principales quejas fueron las siguientes: el 44% expuso que afecta el estado de ánimo; el 47% comentó que provoca inequidad entre departamentos: "Los equipos con un alto desempeño deben eliminar al 10% de sus trabajadores, mientras que los equipos con un bajo desempeño pueden retener al 90% de sus miembros".[20] Algunos autores definen burdamente a la clasificación forzada como "clasificar y sacar".[21]

Dada esta situación, los patrones habrán de ser doblemente cuidadosos para proteger este tipo de evaluaciones del abuso administrativo. Las políticas de la empresa y los prejuicios administrativos pueden sesgar las calificaciones. Además, por lo general el problema no es la elección de desempeños extremos: "No es difícil identificar al que tiene un buen desempeño y al que tiene un mal desempeño... El desafío está en que los procesos hagan una distinción significativa entre el 80% restante".[22]

SECCIÓN III **Resumen de la calificación del desempeño al final del periodo**

Con base en una revisión de la sección I, Éxito y eficacia en las responsabilidades del puesto/Logro de los objetivos y cumplimiento de los estándares, y de la sección II, Competencias de desempeño, proporcione un resumen de la evaluación:

Comentarios: _____

- ☐ Tiene un desempeño consistente y significativo por arriba de los estándares en prácticamente todas las áreas; supera por mucho las expectativas normales.
- ☐ Cuenta con un desempeño muy por arriba de los estándares en muchos aspectos importantes; por lo general, supera las expectativas normales.
- ☐ Su desempeño cumple con los estándares en todos los aspectos relevantes; su contribución es importante.
- ☐ Su desempeño está ligeramente por debajo de los estándares en algunos aspectos importantes, pero cumple con los estándares en otros aspectos; su desempeño es aceptable, pero necesita mejorar para alcanzar por completo un nivel funcional de desempeño.
- ☐ Su desempeño está por debajo de los estándares en varios aspectos críticos; requiere una mejora sustancial.

Firma del evaluador _____ Fecha _____

He leído esta evaluación, la cual ha sido discutida conmigo. Entiendo que la firma de la misma no necesariamente significa que estoy de acuerdo con toda la información que contiene o que pierdo mi derecho para revisarla.

Firma del empleado _____ Fecha _____

FIGURA 9-5 ***(continuación)***

Los patrones deben tomar varias medidas para protegerse contra reclamos de injusticia o prejuicio.[23] Nombre un comité de revisión para verificar la baja clasificación de cualquier empleado. Capacite a los evaluadores para que sean objetivos y considere la posibilidad de utilizar múltiples evaluadores en conjunto con el método de distribución forzada.

Método del incidente crítico

método del incidente crítico
Llevar un registro de ejemplos de conductas laborales del empleado, ya sean buenas o indeseables; después, revisarlas con el empleado en fechas establecidas.

En el **método del incidente crítico**, el supervisor lleva un registro de ejemplos positivos y negativos (incidentes críticos) sobre el comportamiento laboral de un subordinado. Aproximadamente cada seis meses, el supervisor y el subordinado se reúnen a discutir el desempeño de este último, utilizando los incidentes como ejemplos.

Este método cuenta con varias ventajas: proporciona ejemplos de un desempeño bueno y de uno malo, que el supervisor puede utilizar para explicar la clasificación del individuo; hace que el supervisor piense en la evaluación del subordinado durante todo el año (de manera que la clasificación no sólo refleja el desempeño más reciente del empleado). La lista proporciona ejemplos de las tareas que el subordinado podría hacer en específico para eliminar las deficiencias. La desventaja es que sin una calificación numérica, dicho método no es tan útil para comparar a los empleados al tomar decisiones de salarios.

FIGURA 9-6

Escala de clasificación alterna del evaluador

ESCALA DE CLASIFICACIÓN ALTERNA

Característica: _____

Para la característica que esté midiendo, enliste a todos los empleados que desea clasificar. Coloque el nombre del empleado de orden más alto en la línea 1. Anote el nombre del de orden más bajo en la línea 20. Luego escriba el siguiente de orden más alto en la línea 2, al siguiente de orden más bajo en la línea 19, y así sucesivamente. Continúe hasta que todos los nombres estén en la escala.

Empleado de orden más alto

1. _____	11. _____
2. _____	12. _____
3. _____	13. _____
4. _____	14. _____
5. _____	15. _____
6. _____	16. _____
7. _____	17. _____
8. _____	18. _____
9. _____	19. _____
10. _____	20. _____

Empleado de orden más bajo

FIGURA 9-7

Clasificación de los empleados con el método de la comparación por pares

Nota: + significa "mejor que", – significa "peor que". con el objetivo cada tabla, sume la cantidad de signos + contenidos en cada columna para saber cuál es el empleado clasificado en el lugar más alto.

PARA LA CARACTERÍSTICA "CALIDAD DEL TRABAJO"

	Empleado evaluado:				
En comparación con:	A Art	B María	C Chuck	D Diane	E José
A Art		+	+	–	–
B María	–		–	–	–
C Chuck	–	+		+	–
D Diane	+	+	–		+
E José	+	+	+	–	

María ocupa el lugar más alto aquí

PARA LA CARACTERÍSTICA "CREATIVIDAD

	Empleado evaluado:				
En comparación con:	A Art	B María	C Chuck	D Diane	E José
A Art		–	–	–	–
B Maria	+		–	+	+
C Chuck	+	+		–	+
D Diane	+	–	+		–
E José	+	–	–	+	

Art ocupa el lugar más alto aquí

TABLA 9-1 Ejemplos de incidentes críticos para un gerente asistente de planta

Obligaciones permanentes	Metas	Incidentes críticos
Programar la producción de la planta	Uso del 90% del personal y de la maquinaria de la planta; surtir los pedidos puntualmente	Instituyó un nuevo sistema para programar la producción; el mes pasado disminuyó 10% los pedidos atrasados; el mes pasado aumentó el uso de la maquinaria de la planta en un 20%
Supervisar la adquisición de materias primas y controlar inventarios	Reducir al mínimo los costos de inventario, pero disponiendo de suficientes suministros a la mano	Permitió que el mes pasado los costos por almacenaje de inventarios aumentaran 15%; pidió un 20% más de lo requerido de las piezas "A" y "B"; solicitó 30% menos de lo requerido de la pieza "C"
Supervisar el mantenimiento de la maquinaria	Ningún paro debido a maquinaria defectuosa	Instituyó un nuevo sistema de mantenimiento preventivo en la planta; evitó la descompostura de una máquina al descubrir una pieza defectuosa

Es común que se registren incidentes relacionados con las metas de desempeño del empleado. En la tabla 9-1, una de las obligaciones constantes del gerente asistente de planta era supervisar las adquisiciones y disminuir al máximo los costos del inventario. El registro de los incidentes críticos muestra que el gerente asistente de la planta permitió que los costos de almacenamiento del inventario aumentaran 15%; lo anterior ofrece un ejemplo del desempeño que debe mejorar en el futuro.

Formas narrativas

Toda la evaluación escrita, o parte de ella, puede realizarse en forma narrativa. En la figura 9-8 se presentó un ejemplo. Aquí el supervisor del individuo es responsable de proporcionar una evaluación del desempeño pasado y de las áreas que necesitan mejorar. Esta evaluación narrativa sirve para que el empleado entienda cuál parte de su desempeño fue adecuado o inadecuado y cómo mejorarlo.

Escalas de estimación ancladas a conductas

escala de estimación anclada a conductas (BARS)
Método de evaluación que busca combinar los beneficios de la narración de incidentes críticos y de las calificaciones cuantificadas, anclando una escala cuantificada con ejemplos narrativos específicos de un desempeño bueno y uno deficiente.

Una **escala de estimación anclada a conductas (BARS**, por las siglas de behaviorally anchored rating scale**)** es una herramienta de evaluación que ancla una escala de calificación numérica a ejemplos de conductas específicas de un desempeño adecuado o uno inadecuado. Por lo tanto, combina los beneficios de la narrativa, los incidentes críticos y las escalas cuantificadas (calificación gráfica). Quienes la recomiendan afirman que proporciona evaluaciones mejores y más equitativas que las demás herramientas estudiadas.[24]

El desarrollo de una BARS generalmente incluye cinco pasos:

1. ***Generar incidentes críticos.*** Pida a las personas que conocen el puesto (empleados que lo ocupan o supervisores) que den ejemplos específicos (incidentes críticos) de un desempeño adecuado y uno inadecuado.
2. ***Desarrollar dimensiones del desempeño.*** Ahora solicite a estas personas que agrupen los incidentes en un conjunto más pequeño de dimensiones de desempeño (5 o 10) y que definan cada una como "habilidades para ventas".
3. ***Redistribuir los incidentes.*** Para hacer una verificación, pida a otro grupo de personas que conozcan el puesto que redistribuyan los incidentes críticos originales. Después de recibir las definiciones de los conjuntos (del paso 2). y los incidentes críticos, deben reasignar cada

FIGURA 9-8

Hoja de trabajo para evaluación y entrenamiento

Fuente: Reproducido de www.HR.BLR.com, con permiso del editor *Business and Legal Reports Inc.* 141 Mill Rock Road East, Old Saybrook, CT © 2004.

Hoja de trabajo para evaluación y entrenamiento

Instrucciones: Este formulario debe ser completado por el supervisor y el empleado antes de cada nuevo periodo de revisión del desempeño.

Empleado: _____ Puesto: _____

Supervisor: _____ Departamento: _____

Fecha: _____ Periodo de trabajo en revisión: de _____ a _____

1. ¿Cuáles áreas del desempeño laboral del empleado cubren los estándares de desempeño del puesto?

2. ¿Cuáles áreas necesitan mejorar durante los próximos seis a doce meses?

3. ¿Cuáles factores o eventos que están fuera del control del empleado podrían afectar (de manera positiva o negativa) su capacidad para lograr los resultados planeados durante los siguientes seis a doce meses?

4. ¿Cuáles fortalezas específicas, de las que ha demostrado el empleado en este puesto, deberían utilizarse con mayor plenitud durante los siguientes seis a doce meses?

5. Enumere dos o tres áreas (si proceden) en las que el empleado necesita mejorar su desempeño durante los siguientes seis a doce meses (falta de conocimientos y experiencia, necesidades de desarrollo de habilidades, modificación de conductas que afectan el desempeño laboral, etcétera).

6.Con base en su evaluación de los reactivos 1-5, resuma sus objetivos comunes:

A. Lo que hará el supervisor:

B. Lo que hará el empleado:

C. Fecha en que se revisará nuevamente el progreso o cuando se reevaluarán los objetivos:

D. Datos y evidencias que se usarán para observar y medir el progreso.

_____ _____

Firma del empleado Firma del supervisor

_____

Fecha

incidente al conjunto que crean que se ajusta mejor. Conserve un incidente crítico si cierto porcentaje de este segundo grupo (por lo general de un 50 a un 80%) lo asigna al mismo conjunto que el primer grupo.

4. ***Ordenar los incidentes en una escala.*** Luego el segundo grupo califica la conducta descrita por el incidente, según represente el desempeño en la dimensión (generalmente se usan escalas de 7 a 9 puntos).
5. ***Elaborar un instrumento final.*** Elija unos seis o siete incidentes como anclas de la dimensión conductual.[25]

Revelaciones de la investigación Tres investigadores desarrollaron una BARS para cajeros de tiendas de abarrotes.[26] Ellos recolectaron incidentes críticos y luego los agruparon en ocho dimensiones de desempeño:

Conocimientos y juicio

Escrupulosidad

Habilidad para las relaciones humanas

Habilidad para operar la caja registradora

Habilidad para empacar productos

Habilidad para organizar el trabajo de caja

Habilidad para transacciones monetarias

Habilidad para observar

Luego los investigadores crearon escalas con anclas conductuales (similares a la que se muestra en la figura 9-9) para cada una de las dimensiones. Incluyeron una escala (que iba del 1 al 9) para calificar el desempeño desde "extremadamente malo" hasta "extremadamente bueno". Luego, un incidente crítico específico (por ejemplo, "debido a que conoce el precio de los artículos, se esperaría que el empleado busque productos sin marcar o mal marcados"), servía para anclar o especificar el significado de un desempeño "extremadamente bueno" (9). De manera

FIGURA 9-9

Ejemplo de una escala de calificación anclada para la dimensión de *habilidades para vender*

Fuente: Walter C. Borman, "Behavior Based Rating Scales", en Ronald A. Berk (ed.), *Performance Assessment: Methods and Applications* (Baltimore, MD: John Hopkins University Press, 1986), p. 103. Reproducido con el permiso de John Hopkins University Press.

HABILIDADES PARA VENDER

Convencer hábilmente a los prospectos para que ingresen en la Marina; usar en forma apropiada los beneficios y las oportunidades de la Marina para venderla; habilidades para cerrar ventas; adaptar las técnicas de ventas de manera adecuada a los diferentes prospectos; superar con eficacia las objeciones para ingresar en la Marina.

9 — Un prospecto dijo que quería estar en el programa de energía nuclear o no ingresaría. Cuando no calificó, el reclutador no se dio por vencido, convenció a este joven de que ingresara a electrónica haciendo hincapié en la capacitación técnica que recibiría.

8 — El reclutador trata con seriedad las objeciones para ingresar en la Marina; se esfuerza para atacar las objeciones con argumentos relevantes y positivos para hacer una carrera en la Marina.

7 — Cuando habla con un estudiante del último año de bachillerato, el reclutador menciona nombres de otros estudiantes que ya han ingresado.

6 — Cuando un prospecto sólo califica para un programa, el reclutador trata de convencerlo de que es un programa deseable.

5 — Cuando un prospecto está decidiendo a cuál servicio ingresará, el reclutador trata de vender a la Marina describiendo la vida en el mar y las aventuras en los puertos.

4 — Durante una entrevista, el reclutador dijo al aspirante: "Trataré de conseguir la escuela que desea, pero para ser francos es probable que no haya cupo hasta dentro de tres meses, así que ¿por qué no acepta la segunda opción y parte ahora?".

3 — El reclutador insistió en enseñar más folletos y películas, aun cuando el aspirante le había dicho que quería firmar en ese momento.

2 — Cuando un prospecto plantea una razón por la que no quiere pertenecer a la Marina, el reclutador termina la conversación porque piensa que el prospecto no está interesado.

1

similar, los autores utilizaron otros anclajes de incidentes críticos a lo largo de la escala de desempeño del 8 hasta el 1.

Ventajas Aunque las BARS consumen más tiempo que cualquiera otra herramienta de evaluación, también ofrecen ventajas.

1. ***Un indicador más exacto.*** Las personas que conocen el trabajo y sus requisitos y lo desempeñan mejor que nadie elaboran la BARS, lo que debe producir una buena medida del desempeño laboral.
2. ***Estándares más claros.*** Los incidentes críticos a lo largo de la escala sirven para aclarar qué es un desempeño superior, un desempeño promedio, etcétera.
3. ***Retroalimentación.*** Los incidentes críticos permiten explicar con mayor facilidad las calificaciones a los evaluados.
4. ***Dimensiones independientes.*** El agrupamiento sistemático de los incidentes críticos en cinco o seis dimensiones de desempeño (como "habilidades para vender") ayuda a que las dimensiones sean más independientes entre sí. Por ejemplo, es menos probable que un evaluador otorgue al empleado una puntuación alta en todas las dimensiones, simplemente porque obtuvo calificaciones altas en "habilidades para vender".
5. ***Consistencia.***[27] Al parecer, las evaluaciones con BARS son relativamente confiables, en el sentido de que las evaluaciones de la misma persona hechas por distintos evaluadores tienden a ser similares.

Administración por objetivos

administración por objetivos (APO)
Implica establecer metas específicas medibles con cada empleado y después revisar de manera periódica el avance conseguido.

De acuerdo con sus fundamentos, la **administración por objetivos (APO)** requiere que el gerente establezca metas específicas medibles con cada empleado y después discuta en forma periódica su avance hacia el logro de las mismas. Usted podría organizar un programa modesto e informal de APO con sus subordinados al establecer sólo metas conjuntas y proporcionarles retroalimentación de manera periódica. Sin embargo, el término *APO* por lo común se refiere a un programa general, para toda la organización, con la finalidad de establecer metas y evaluarlas, con base en seis pasos:

1. ***Establecer las metas de la organización.*** Con base en el plan estratégico de la empresa, establecer un plan para toda la organización para el siguiente año y, a partir de éste, implantar las metas específicas de la compañía.
2. ***Establecer metas para los departamentos.*** Luego, los jefes de departamento retoman dichas metas de la organización (por ejemplo, "incrementar 20% las ganancias de 2008") y junto con sus superiores determinan metas para sus departamentos.
3. ***Analizar las metas de los departamentos.*** Los jefes de departamento analizan las metas departamentales con todos los subordinados, muchas veces en una junta de todo el departamento, a quienes les piden que elaboren metas individuales. En otras palabras, ¿cómo cada empleado puede contribuir para que el departamento alcance sus metas?
4. ***Definir los resultados esperados*** (establecer metas individuales). Los jefes de departamento y sus subordinados fijan objetivos para el desempeño individual a corto plazo.
5. ***Revisiones del desempeño.*** Los jefes de departamento comparan el desempeño real de cada empleado con el desempeño esperado.
6. ***Proporcionar retroalimentación.*** Los jefes de departamento y los empleados discuten y evalúan el progreso de estos últimos.

El uso de la APO puede provocar tres problemas. Uno de ellos es el establecimiento de objetivos poco claros. Un objetivo como "impartir una mejor capacitación" es inútil. Por otro lado, "cada año cuatro subordinados recibirán ascensos" es un objetivo que puede medirse.

Segundo, la APO consume mucho tiempo. El establecimiento de objetivos, la medición del progreso y la retroalimentación pueden significar varias horas por empleado al año, muy por encima del tiempo que ya ha dedicado a evaluar a cada uno.

Tercero, establecer los objetivos con el subordinado muchas veces se convierte en una lucha, en la cual usted presiona para obtener cuotas más altas y el subordinado presiona para conseguir unas más bajas. Para motivar un buen desempeño, los objetivos tienen que ser justos y alcanzables. Mientras más sepa acerca de la capacidad de la persona y del trabajo, más confiado se sentirá respecto a los estándares que establezca.

Evaluación del desempeño por computadora y por Internet

Hay varios programas de cómputo que sirven para evaluar el desempeño, por medio de los cuales los gerentes pueden mantener notas sobre los subordinados durante el año, para luego combinarlas con las calificaciones que los trabajadores recibieron en varias características de desempeño. Luego, los programas generan informes escritos para apoyar cada parte de la evaluación.

Ejemplo Employee Appraiser (creado por Austin-Hayne Corporation, de San Mateo, California) presenta un menú con más de una docena de dimensiones para evaluación, incluyendo confiabilidad, iniciativa, comunicación, toma de decisiones, liderazgo, juicio, planeación y productividad. Dentro de cada dimensión hay varios factores de desempeño, también en forma de menú. Por ejemplo, en "comunicación" aparecen factores separados para escritura, comunicación verbal y habilidades para escuchar. Cuando el supervisor revisa un factor de desempeño, observa la versión sofisticada de una escala gráfica de calificación. Sin embargo, Employee Appraiser utiliza ejemplos con anclajes conductuales, en lugar de una escala con números. Para la comunicación verbal hay seis opciones que van desde "presenta las ideas con claridad" hasta "carece de estructura". Una vez que el gerente elige la frase que describe con mayor precisión al trabajador, Employee Appraiser genera una muestra de texto para la evaluación del empleado. Otros dos paquetes de evaluación que se consideran sobresalientes son PeopleSoft HR management y SAP r/3 hr.[28]

Cerca de una tercera parte de los patrones maneja herramientas de administración del desempeño en línea para facilitar el proceso de evaluación, por lo menos con algunos empleados.[29] Lo anterior, desde luego, permite que los supervisores y los subordinados respondan y transfieran las formas de evaluación de manera remota y que el patrón se asegure de efectuar un proceso de evaluación relativamente estandarizado.

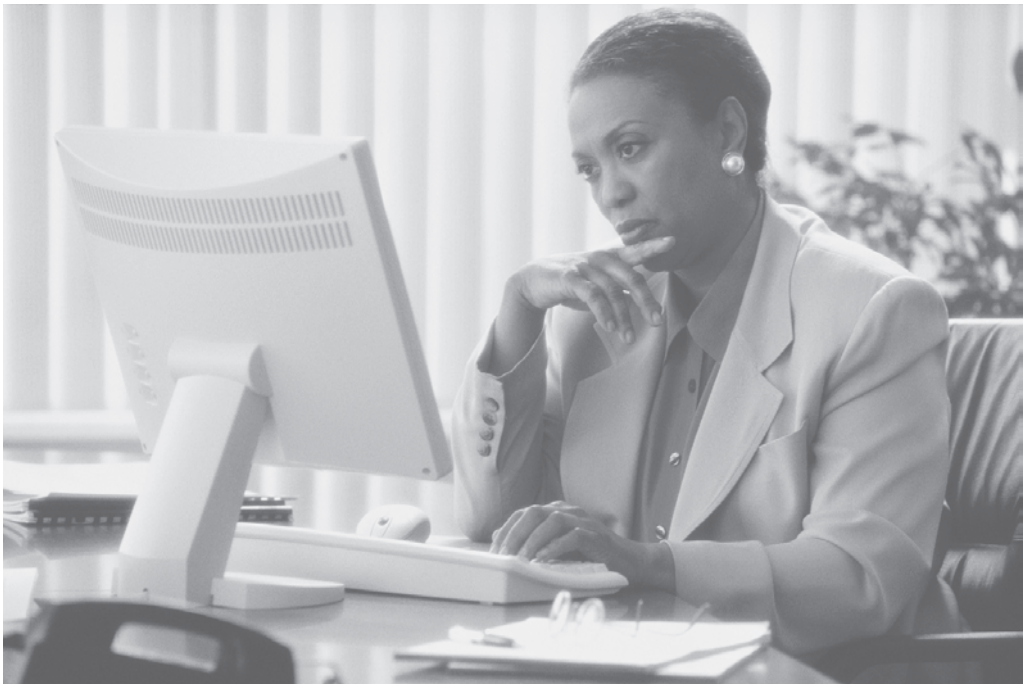
Evaluaciones en línea Por ejemplo, con el uso de PerformanceReview.com, de KnowledgePoint, en Petaluma, California, los gerentes evalúan en línea a los empleados con base en sus habilidades, metas y planes de desarrollo. Los gerentes pueden elegir de un conjunto de habilidades estándar, como "comunicaciones", o crear las suyas para lo que buscan saber.[30] La página Web decwise.com/360Demo/ dirige a los empleados a una evaluación en línea de 360 que les es posible usar para su supervisor.[31]

supervisión electrónica del desempeño (SED)
Los supervisores vigilan electrónicamente la cantidad de datos computarizados que un empleado procesa al día y, por lo tanto, su desempeño.

La *supervisión electrónica del desempeño* es, en algunos aspectos, lo más novedoso en evaluación computarizada. Con la **supervisión electrónica del desempeño (SED)**, los supervisores observan de manera electrónica los resultados o la ubicación del empleado. Por lo general, tal tarea implica el uso de redes de computadoras, así como de vínculos de audio o video inalámbricos para observar y registrar las actividades laborales del empleado. Por ejemplo, es posible revisar la cantidad de datos que un trabajador teclea por hora, seguir la ubicación de los repartidores por medio del sistema GPS y supervisar las llamadas de los encargados del servicio al cliente.

¿Cómo reacciona el personal ante la SED? Los estudios sugieren dos respuestas. Primero, "[Los empleados] que tuvieron la oportunidad de retrasar o evitar la supervisión electrónica del desempeño reportaron sentir un mayor control personal y demostraron un mejor desempeño de la tarea". En otras palabras, permite que los empleados controlen hasta cierto punto la manera y el momento en que se les supervisa.[32] Si no es posible, entonces los hallazgos sugieren que los trabajadores no sepan cuándo se les está supervisando. Los participantes que conocían con exactitud el momento en que se les estaba supervisando expresaron sentimientos de menor control personal que quienes no sabían cuándo se les vigilaba.

En la actualidad muchos patrones utilizan evaluaciones en línea para calificar el desempeño de sus empleados.



Una combinación de métodos

La creación de un formulario de evaluación no es un proceso excluyente. Los mejores combinan varios métodos. Por ejemplo, en la figura 9-3 (páginas 342 y 343) se combina una escala gráfica de calificaciones con incidentes conductuales. Este método ilustra un hecho importante sobre las evaluaciones. Incluso si la empresa no decide utilizar una escala completa de estimación anclada a conductas, con un anclaje en la escala, como en este caso, las descripciones conductuales pueden mejorar la confiabilidad y la validez de la escala de evaluación. En la figura 9-3 observamos básicamente una escala gráfica de calificaciones, complementada con expectativas conductuales específicas de competencias. Tales expectativas indican lo que los evaluadores deben observar.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: PROBLEMAS Y SOLUCIONES

Pocas de las tareas que hace un gerente están más llenas de peligros que la de evaluar el desempeño de los subordinados. Los empleados, en general, tienden a sentirse demasiado optimistas respecto a las calificaciones que recibirán y también saben que sus aumentos salariales, progreso profesional y tranquilidad mental bien podrían depender de su evaluación. Tal hecho por sí solo dificulta la evaluación del desempeño. Sin embargo, aún son más preocupantes las dificultades técnicas que pueden causar dudas sobre la equidad de todo el proceso. Ahora revisaremos algunos de estos problemas técnicos de la evaluación y la manera de resolverlos, así como otros asuntos pertinentes al proceso.

Problemas potenciales de la evaluación con escalas de calificación

Casi todos los patrones utilizan escalas gráficas para evaluar el desempeño, pero éstas son en especial susceptibles a varios problemas por las razones siguientes: estándares poco claros, su efecto de halo, tendencia central, la indulgencia o el rigor y el sesgo.

estándares poco claros
Una evaluación que está demasiado abierta a la interpretación.

Estándares poco claros En la tabla 9-2 se ilustra el problema de los **estándares poco claros**. Esta escala gráfica de calificación parece objetiva, pero probablemente produciría una evaluación injusta debido a que las características y los grados de méritos son ambiguos. Por

TABLA 9-2 Escala gráfica de calificación con estándares poco claros

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Calidad del trabajo				
Cantidad de trabajo				
Creatividad				
Integridad				

Nota: Por ejemplo, ¿qué quiere decir exactamente "bueno", "cantidad de trabajo", etcétera?

ejemplo, es probable que distintos supervisores definan un desempeño "bueno", un desempeño "regular", etcétera, de forma diferente. Lo mismo ocurriría con características como la "calidad del trabajo" o la "creatividad".

La mejor forma de resolver este problema consiste en redactar e incluir frases descriptivas que definan cada una de las características, como en la figura 9-3. Así se especifica el significado de medidas como "modelo" o "inferior a las expectativas". Dicha especificidad produce evaluaciones más congruentes y más fáciles de explicar.

efecto de halo
En la evaluación del desempeño, el problema que ocurre cuando la calificación que asigna un supervisor a un subordinado en una característica sesga sus calificaciones sobre otras características.

Efecto de halo Los expertos definen el **efecto de halo** como "la influencia que tiene la impresión general del evaluador sobre las calificaciones de cualidades específicas del evaluado".[33] Por ejemplo, a menudo los supervisores asignan calificaciones más bajas en todas las características a los empleados poco amistosos, en lugar de hacerlo únicamente en la característica de "se lleva bien con los demás". El hecho de estar consciente de este problema permite evitarlo. La capacitación de los supervisores también puede resolverlo, al igual que el uso de una BARS (en la cual, las dimensiones de desempeño son independientes unas de otras).

tendencia central
Tendencia a evaluar a todos los empleados de la misma manera, como calificarlos a todos en el promedio.

Tendencia central Algunos supervisores otorgan calificaciones intermedias al llenar las escalas. Por ejemplo, si la escala de calificación va del 1 al 7, tienden a evitar los puntajes más altos (6 y 7) y los más bajos (1 y 2), dándoles a la mayoría de los empleados calificaciones entre 3 y 5. La **tendencia central** básicamente implica calificar a todos en el promedio, lo cual puede distorsionar las evaluaciones, provocando que no sean tan útiles para determinar ascensos, salarios o asesorías. El problema puede reducirse si se usa una clasificación de los trabajadores en lugar de una escala gráfica de calificación, ya que al clasificarlos no es posible asignarles a todos una puntuación promedio.

rigor o indulgencia
Problema que se presenta cuando un supervisor tiende a evaluar a todos los subordinados con calificaciones altas o bajas.

Indulgencia o rigor Otros supervisores asignan a todos sus subordinados calificaciones altas (o bajas), al igual que algunos profesores. Dicho problema de **indulgencia o rigor** es especialmente evidente en las escalas gráficas de calificación. Por otro lado, el uso de la clasificación obliga a los supervisores a diferenciar a los empleados con un alto desempeño de los que tienen uno deficiente.

Hay varias soluciones. Una es que el patrón recomiende a los supervisores que eviten asignar a todos los empleados calificaciones altas (o bajas). Otra consiste en forzar una distribución (por ejemplo, el 10% deben calificarse como "excelentes", el 20% como "buenos", etcétera).

sesgo
Tendencia a permitir que las diferencias individuales, como la edad, la raza y el género, afecten las calificaciones que reciben los empleados en sus evaluaciones.

Sesgo La cantidad de factores que pueden provocar evaluaciones sesgadas es prácticamente ilimitada. Una investigación sirvió para estudiar cómo la personalidad afectaba la manera en que los estudiantes evaluaban a sus compañeros. Las personas que obtuvieron mayores calificaciones en "escrupulosidad" tendieron a asignar calificaciones más bajas a sus pares; en otras palabras, eran más estrictos; los estudiantes que obtuvieron calificaciones más altas en "afabilidad" asignaron puntuaciones más altas, es decir, eran más indulgentes.[34] Otro estudio demostró que los evaluadores pueden penalizar a las mujeres exitosas.[35] Incluso el propósito de la evaluación sesga los resultados. Los investigadores concluyeron que "las calificaciones de evaluaciones del desempeño obtenidas con propósitos administrativos [como aumentos de salario o ascensos] eran casi una tercera parte [más altas] que las obtenidas para investigaciones o desarrollo de empleados".[36]

Por otro lado, también está el problema de la naturaleza intensamente interpersonal del proceso de evaluación. Según explica un escritor: "Las evaluaciones del desempeño amplifican la calidad de la relación personal entre el jefe y el empleado". Las buenas relaciones tienden a crear buenas experiencias y las malas relaciones, malas experiencias".[37]

Las características personales del evaluado (como la edad, la raza y el género) pueden afectar sus calificaciones. Con frecuencia las evaluaciones dicen más sobre el evaluador que sobre el evaluado.[38] Un supervisor de 36 años clasificó a un subordinado de 62 años en el grupo más bajo de su departamento y luego lo despidió. El tribunal de apelaciones del décimo circuito de Estados Unidos determinó que la decisión del despido podría estar influida por motivos discriminatorios del jefe más joven.[39] En un estudio, las mujeres necesitaban recibir calificaciones más altas en su desempeño que los hombres para recibir un ascenso, "lo que sugiere que las mujeres estaban sometidas a estándares de ascenso más estrictos".[40] En resumen, los estudios sugieren que "los sesgos idiosincrásicos del evaluador explican el mayor porcentaje de las varianzas observadas en las evaluaciones del desempeño".[41]

Revelaciones de la investigación Un estudio ilustra la manera en que este sesgo puede influir en la evaluación que una persona hace de otra. Los investigadores querían determinar el grado en el cual el embarazo es fuente de sesgo en las evaluaciones del desempeño.[42] La muestra estaba compuesta de 220 estudiantes universitarios, entre 17 y 43 años, que asistían a Midwestern University.

Se presentaron dos videocintas de una "empleada". Cada una mostraba tres situaciones con cinco minutos de duración en las que la "empleada" interactuaba con otra mujer. En una, por ejemplo, ella, como una representante de servicios al cliente que enfrentaba a un cliente iracundo, trataba de vender un sistema de cómputo a un posible cliente y en otra manejaba un problema con un subordinado. En cada caso, el nivel de desempeño de la empleada estaba diseñado para que fuera promedio o ligeramente por arriba del promedio. En las dos videocintas la empleada era la misma y las filmaciones eran idénticas, excepto por una diferencia: la primera estaba filmada en el noveno mes de embarazo de la empleada, mientras que la segunda era unos cinco meses después.

Varios grupos de estudiantes evaluadores vieron la cinta de la mujer "embarazada" o "no embarazada". Calificaron a la "empleada" en una escala gráfica de cinco puntos en características individuales como "capacidad para desempeñar el trabajo", "confiabilidad" y "modales". A pesar de que observaron una conducta idéntica en la misma mujer, los estudiantes "con un grado sorprendentemente alto de consistencia" asignaron calificaciones más bajas de desempeño a la mujer embarazada que a la no embarazada.[43]

Una empresa difunde los errores potenciales de calificación en la sección de administración del desempeño de su página Web como parte de su capacitación de evaluadores. Vea la figura 9-10.[44]

❹ Explicar e ilustrar la forma de evitar los problemas que surgen al evaluar el desempeño.

Cómo evitar problemas en la evaluación

Probablemente sea posible afirmar que problemas como éstos hacen que sea peor evaluar que no hacerlo. ¿Será mejor no evaluar a un empleado que calificarlo de manera sesgada? No obstante, los problemas de este tipo no son inevitables y pueden reducirse.

Conozca los problemas *Primero*, conozca y comprenda los problemas potenciales y sus soluciones. El hecho de entender el problema puede ayudarle a evitarlo.

Use la herramienta correcta *Segundo,* utilice la herramienta correcta de evaluación. Todas las herramientas poseen ventajas y desventajas. Por ejemplo, el método de la clasificación evita la tendencia central, pero puede provocar malos sentimientos cuando el desempeño de todos los empleados es "alto". En la tabla 9-3 se resumen las ventajas y desventajas de cada herramienta.

❺ Enumerar y analizar las ventajas y desventajas de seis métodos de evaluación.

Capacite a los supervisores *Tercero*, capacite a los supervisores para disminuir errores de calificación, como el efecto de halo, la indulgencia y la tendencia central. En un programa de capacitación, los evaluadores observaron un video de empleados trabajando y luego los calificaron. Después los capacitadores anotaron las calificaciones que asignaron los supervisores a esos trabajadores en un rotafolio, con la finalidad de explicar y ejemplificar los diversos errores, como la indulgencia y el efecto de halo. Hay que ser precavidos: uno de los problemas que surge

FIGURA 9-10

Posibles errores de evaluación

- *Enfocarse en uno o dos incidentes críticos:* fundamentar las evaluaciones en uno o dos incidentes importantes e ignorar el desempeño total de la persona.
- *Calificar más bajo en situaciones poco desafiantes:* calificar algunos empleados más bajo que a otros porque realizan trabajos considerados poco desafiantes.
- *Nadie puede ser tan bueno:* error del rigor; en otras palabras, ser demasiado exigente al considerar que nadie puede ser tan eficaz.
- *Similitud:* otorgar altas calificaciones a los empleados que considera muy similares respecto a sus antecedentes, hábitos de trabajo o experiencias.
- *Influencia del desempeño previo:* creer, con base en las evaluaciones del desempeño previo del individuo, que su evaluación del desempeño actual debe ser errónea y que de seguro hubo algo que pasó por alto.
- *Calificar para retener al empleado:* otorgar a sus empleados calificaciones más altas por temor a perderlos.
- *Diferencias de estilo:* bajar las calificaciones de un empleado porque lleva a cabo la tarea de manera diferente a la de usted.
- *Evaluación emocional:* permitir que los sentimientos que despiertan los individuos afecten la calificación (de manera positiva o negativa).
- *Calificar sólo el desempeño reciente*: también llamado efecto de lo reciente*;* permitir que lo que el empleado efectuó hace tiempo oculte su desempeño durante todo el año.
- *Amistades:* permitir que las relaciones personales fuera del trabajo influyan en las evaluaciones de los empleados.

TABLA 9-3 Ventajas y desventajas importantes de las herramientas de evaluación

Herramienta	Ventajas	Desventajas
Escala gráfica de calificación	Fácil de usar; genera una calificación cuantitativa para cada empleado.	Es probable que los estándares sean poco claros; también podría haber problemas de efecto de halo, tendencia central, indulgencia y sesgo.
BARS	Proporciona "anclas" conductuales. Las BARS son muy exactas.	Difíciles de elaborar.
Clasificación alterna	Sencilla de usar (aunque no tanto como las escalas gráficas de calificación). Evita la tendencia central y otros problemas de las escalas de calificación.	Puede provocar desacuerdo entre los empleados y ser injusta si todos los trabajadores son, de hecho, excelentes.
Método de la distribución forzada	Termina con un número o un porcentaje predeterminado de personas en cada grupo.	Los resultados de la evaluación de los empleados dependen de los puntos de corte que elija.
Método del incidente crítico	Ayuda a especificar lo "correcto" e "incorrecto" del desempeño del empleado; obliga al supervisor a evaluar a sus subordinados en un continuo.	Es difícil calificar o clasificar a un empleado en relación con los otros.
APO	Ligado a objetivos de desempeño convenidos por las dos partes.	Requiere mucho tiempo.

cuando se capacita a los evaluadores para que eviten errores es que, en ocasiones, lo que parece ser un error (por ejemplo, indulgencia), no lo es, como ocurre cuando todos los subordinados en realidad tienen un desempeño superior.[45] (Es posible adquirir paquetes de programas para capacitación. Por ejemplo, Harvard Business School Publishing ofrece *Assessing Performance* por 150 dólares. Este programa enumera los pasos y los aspectos que se deben considerar al preparar y realizar la entrevista de evaluación.)[46]

Controle las influencias externas *Cuarto*, la capacitación no siempre es suficiente para superar las distracciones externas del supervisor. En la práctica, varios factores (incluyendo el grado en el que el salario de los empleados se vincula a las evaluaciones del desempeño, la presión del sindicato, la rotación de personal, las limitaciones de tiempo y la necesidad de justificar las calificaciones) podrían ser más importantes que la capacitación. Lo anterior significa que para mejorar la precisión de las evaluaciones también se requiere reducir los efectos de factores externos, como la presión del sindicato y las limitaciones de tiempo.

Utilice un diario *Quinto*, lleve un diario del desempeño de los empleados durante el año.[47] En un estudio en el que participaron 112 supervisores de primera línea de una gran empresa de electrónica, algunos asistieron a un programa especial de capacitación para el uso de diarios. En el programa se explicaba el papel de los incidentes críticos y la forma en la que los supervisores podían registrar esos incidentes en un diario o un archivo para utilizarlo posteriormente como una referencia durante la evaluación de un subordinado. Luego se llevó a cabo una sesión práctica, seguida por una sesión de retroalimentación y discusión grupal, las cuales tenían el objetivo de reforzar la importancia de registrar los incidentes positivos y negativos.

La conclusión de este estudio y de otros similares es que se pueden reducir los efectos adversos de los problemas de la evaluación si los evaluadores registran incidentes críticos positivos y negativos, tal como ocurre durante el periodo de evaluación. El mantenimiento de este tipo de registros, en lugar de confiar en la memoria, definitivamente es el mejor método.[48]

El uso de un diario es adecuado, pero no infalible.[49] En un estudio se observó que los evaluadores tendían a buscar y registrar incidentes que fueran congruentes con sus sentimientos respecto a los evaluados. En cualquier caso, parece que el evaluador debe recordar siempre la naturaleza cognitiva del proceso de evaluación. Los evaluadores están contaminados por muchos sesgos, inclinaciones y atajos para tomar decisiones (como estereotipar a las personas con base en su edad), de modo que, al menos potencialmente, la evaluación puede convertirse en una víctima de los sesgos e inclinaciones del evaluador.

También es importante conocer las leyes del empleo relacionadas con las evaluaciones, como se muestra en el apartado "Conozca su ley laboral".

¿Quién debe hacer la evaluación?

Por tradición, el supervisor directo del empleado evalúa su desempeño. Sin embargo, hay otras opciones que cada vez son más populares. Revisaremos las principales.

El supervisor inmediato Las calificaciones de los supervisores son fundamentales en la mayoría de las evaluaciones. Esto es lógico: el supervisor es el más adecuado para observar y evaluar el desempeño del subordinado, además de que es responsable de su desempeño.

Evaluaciones de los pares Dado que cada vez más empresas utilizan equipos autoadministrados, las evaluaciones de equipo o de los pares (que un empleado sea evaluado por sus compañeros) se están volviendo más populares. Por lo general, un empleado elige a un director de evaluación cada año. Luego esa persona selecciona a un supervisor y a tres o cuatro compañeros para evaluar el trabajo del empleado.

Las evaluaciones de los pares logran predecir el futuro éxito administrativo. En un estudio de oficiales de la milicia, las calificaciones de los pares fueron muy exactas al predecir cuáles oficiales serían ascendidos.[50] Las evaluaciones de los pares ofrecen otros beneficios. En un estudio se asignaron universitarios a grupos de trabajo autoadministrados. Los investigadores descubrieron que las evaluaciones de los pares tenían "un impacto positivo inmediato al [mejorar] la percepción de la apertura de la comunicación, la motivación de las tareas, la holgazanería en el grupo, la viabilidad grupal, la cohesión y la satisfacción".[51] Sin embargo, la *reciprocidad*, cuando varios compañeros se coluden para asignarse calificaciones altas unos a otros, puede ser un problema.

Comités de evaluación Muchos patrones utilizan comités de evaluación, los cuales por lo general incluyen al supervisor inmediato del empleado, así como a otros tres o cuatro supervisores.

Parece lógico usar a varios evaluadores. Aunque es posible que haya discrepancias entre las calificaciones de los supervisores individuales, las calificaciones compuestas tienden a ser más confiables, justas y válidas.[52]

Conozca su ley Laboral — Evaluación del desempeño

A menudo los tribunales descubren que los problemas del sistema de evaluación de un patrón subyacen a acciones discriminatorias ilícitas, especialmente en casos de despidos, pagos por méritos o combinaciones de ambos.[53]

Un caso ilustrativo incluyó decisiones de despido. El tribunal determinó que la empresa había violado el Título VII al despedir a varios empleados con apellidos hispanos con base en calificaciones de desempeño bajas. El tribunal concluyó que la práctica era ilícita porque:

1. La empresa fundamentó las evaluaciones en observaciones subjetivas de supervisión.
2. No aplicó ni calificó las evaluaciones de manera estandarizada.
3. Dos de los tres supervisores que realizaron la evaluación no tenían un contacto cotidiano con los empleados.

El sesgo personal, el hecho de asignar a todos calificaciones altas (o bajas) sin ninguna razón y basarse sólo en eventos recientes son algunas de las razones que los tribunales expusieron para decidir que los procesos de evaluación de las empresas y sus posteriores acciones de personal eran injustos.[54] A continuación incluimos algunos lineamientos para elaborar un proceso de evaluación que puede defenderse legalmente.[55]

1. Aclare el significado de "desempeño exitoso". Realice un análisis de puestos para establecer los criterios y los estándares.
2. Incorpore esos criterios y estándares en un instrumento de evaluación.
3. Comunique por escrito los estándares de desempeño a los empleados y a las personas que los califican.
4. Cuando utilice escalas gráficas de calificación, evite características con nombres abstractos (como "lealtad" u "honestidad"), a menos que pueda definirlas en términos de conductas observables.
5. Utilice evaluaciones subjetivas de supervisores (ensayos) como un componente más de la evaluación.
6. Capacite a los supervisores para que usen el instrumento de evaluación en forma adecuada. Al menos proporcione instrucciones escritas a los evaluadores para que utilicen la escala de evaluación.
7. Permita que los evaluadores tengan contacto diario con los empleados que evalúan.
8. Fundamente sus evaluaciones en calificaciones separadas para cada una de las dimensiones de desempeño del puesto. Por lo general, los tribunales no aceptan una calificación general del desempeño, pues consideran que tales sistemas son vagos.[56]
9. Siempre que sea posible, use más de un evaluador y lleve a cabo las evaluaciones de modo independiente.
10. Un evaluador nunca debe tener la autoridad absoluta para determinar una acción del personal.
11. Ofrezca a los empleados la oportunidad de efectuar una revisión y de hacer comentarios; además, cuente con un proceso formal de quejas.
12. Documente toda la información: "Sin excepción, los tribunales condenan las prácticas informales de evaluación del desempeño que no cuentan con documentación".[57]
13. Cuando proceda, proporcione una guía correctiva para ayudar a los empleados con un mal desempeño a mejorarlo.

Si su caso va a juicio, ¿cuál de esos lineamientos influirá más en la decisión del juez? La revisión de casi 300 decisiones de los tribunales estadounidenses ofrece una idea. Las acciones que reflejaban equidad y un tratamiento justo eran las más importantes. Las cuatro prácticas que aparentemente tuvieron el impacto más consistente fueron realizar un *análisis de puestos*, proporcionar a los evaluadores *instrucciones por escrito* y permitir que el empleado *revisara* los resultados y los evaluadores llegaran a un *acuerdo*. Los tribunales dieron poca importancia al hecho de que los patrones validaran formalmente sus procesos de evaluación del desempeño.[58]

El uso de varios evaluadores también sirve para evitar problemas como el sesgo y el efecto de halo. Además, cuando hay diferencias en las calificaciones, por lo general provienen del hecho de que los evaluadores de diferentes niveles observan distintas facetas del desempeño de un empleado, mientras que la evaluación debe reflejar dichas diferencias. Incluso cuando no se utiliza un comité, es común que el gerente inmediato superior del evaluador revise la evaluación.

Autoevaluaciones ¿Es adecuado que los empleados se evalúen a sí mismos? El problema básico, desde luego, es que los empleados generalmente se asignan calificaciones más altas que cuando son evaluados por sus supervisores o sus compañeros. En un estudio se encontró

El principal problema de las autoevaluaciones es que los empleados generalmente se asignan calificaciones más altas que cuando son evaluados por sus supervisores o sus compañeros.

que cuando se pidió a los empleados que calificaran su desempeño laboral, el 40% de ellos se colocó en el 10% superior ("uno de los mejores"), mientras que prácticamente el resto de los empleados se ubicó en el 25% superior ("muy por arriba de la media") o por lo menos en el 50% superior ("por arriba de la media").[59] Por lo general, no más de 1 o 2% se ubican a sí mismos en una categoría por debajo del promedio. Un estudio concluyó que los individuos no necesariamente tienen siempre apreciaciones positivas sobre su propio desempeño, aunque incluso en esta investigación los miembros asignaron a sus grupos calificaciones muy altas.[60]

Por lo tanto, los supervisores que solicitan autoevaluaciones para complementar las suyas deben saber que esto puede acentuar las diferencias y endurecer las posiciones, en lugar de ayudar al proceso. Asimismo, incluso si no se les solicita una autoevaluación, es casi seguro que los empleados observarán las revisiones de su desempeño con sus autoevaluaciones en mente, las cuales es común que sean más altas que las del evaluador. Por lo tanto, se requiere estar preparados para un diálogo, con incidentes críticos específicos para justificar las explicaciones.

Evaluaciones de los subordinados Muchas empresas piden a sus subordinados que califiquen en forma anónima el desempeño de los supervisores, proceso que muchos llaman *retroalimentación ascendente*. El proceso sirve para que los altos gerentes diagnostiquen estilos gerenciales e identifiquen problemas potenciales "de personal" y tomen medidas correctivas con los gerentes cuando se requiera. En firmas como FedEx, las evaluaciones de los subordinados son en especial útiles cuando se utilizan con propósitos de desarrollo más que de evaluación. Los gerentes que reciben retroalimentación de subordinados identificados califican el proceso de evaluación ascendente de modo más positivo que los gerentes que reciben retroalimentación anónima. Sin embargo, los subordinados se sienten más cómodos (es evidente) cuando dan respuestas anónimas y los que deben identificarse tienden a asignar calificaciones infladas. Ejemplos de algunos reactivos de retroalimentación ascendente son: puedo comentarle a mi gerente lo que pienso y mi gerente me dice lo que se espera de mí.

Revelaciones de la investigación En un estudio en el que participaron 92 gerentes, éstos fueron calificados por uno o más de sus subordinados en cuatro aplicaciones de una encuesta de retroalimentación ascendente en un periodo de dos años.[61] Los subordinados se evaluaron a sí mismos y a sus gerentes en 33 afirmaciones conductuales. La retroalimentación que recibieron los gerentes incluyó una revisión de los resultados de aplicaciones previas de la encuesta, para que pudieran hacer un seguimiento de su desempeño a lo largo del tiempo.

Los resultados fueron impresionantes. Según los investigadores, "los gerentes cuyo nivel inicial de desempeño (definido como la calificación promedio de los subordinados) era 'bajo', mejoraron entre la primera y segunda aplicaciones y dos años después mantenían dicha mejoría".[62] Los resultados también sugieren que no necesariamente la retroalimentación específica fue lo que provocó la mejora en el desempeño (porque, al parecer, los gerentes con un bajo desempeño mejoraron con el tiempo, incluso sin recibir retroalimentación). En cambio, el hecho de saber cuáles eran las conductas críticas de supervisión (al responder ellos mismos las encuestas de evaluación) y de estar enterados de que sus subordinados los evaluarían, tal vez fue suficiente para mejorar la conducta.

Retroalimentación de 360 grados Muchas empresas han ampliado la idea de la retroalimentación ascendente y de los pares para crear la "retroalimentación de 360 grados". En este caso se reúnen todas las evaluaciones del empleado que hacen los supervisores, subordinados, pares y clientes internos o externos.[63] Por lo general, los patrones utilizan la retroalimentación para el desarrollo más que para aumentos de salario.

Casi todos los sistemas de retroalimentación de 360 grados tienen varias características en común. Las partes pertinentes (pares, supervisores, subordinados y clientes, por ejemplo) responden encuestas sobre un individuo. A menudo las encuestas incluyen reactivos como "responde la llamadas telefónicas con rapidez", "sabe escuchar" o "[mi gerente] me mantiene informado". Luego, sistemas computarizados y de Internet compilan esta retroalimentación en informes individualizados, dirigidos a los evaluados, los cuales se reúnen con sus supervisores y en ocasiones con sus subordinados para compartir la información que consideran pertinente para mejorar.

Algunos cuestionan el sentido práctico de la retroalimentación de 360 grados. Generalmente los empleados responden de forma anónima, de manera que quienes se sienten enojados pueden hacer un mal uso de este método. Una caricatura de "Dilbert", en la que se anuncia que las evaluaciones de los compañeros de trabajo servirán para determinar los aumentos de salario incluye a un personaje que pregunta: "Si mis compañeros de trabajo reciben aumentos bajos, ¿habrá más dinero disponible en el presupuesto para mí?"[64]

La evaluación de 360 grados ha sido tema de debate. Un estudio demostró correlaciones significativas entre **1.** las calificaciones de 360 grados (de los pares y de los gerentes) y **2.** las evaluaciones convencionales del desempeño.[65] Otro estudio concluyó que la retroalimentación de múltiples fuentes produce mejoras "generalmente pequeñas" en el desempeño en evaluaciones posteriores.[66] Sin embargo, cuando se anclan las evaluaciones de 360 grados con competencias conductuales, aumenta la confiabilidad de las calificaciones; en un estudio, las evaluaciones de 360 grados basadas en las competencias predijeron con mucha exactitud el desempeño de los gerentes en un centro de evaluación posterior.[67] La consultora Watson Wyatt descubrió que las firmas que usan retroalimentación de 360 grados tienen un menor valor de mercado (en términos del precio de las acciones) quizá debido a las complicaciones de los métodos.[68]

En resumen, los hallazgos sugieren que las organizaciones deben evaluar con cuidado los costos potenciales del programa, enfocar con claridad cualquier retroalimentación en metas concretas, capacitar exhaustivamente a las personas que otorgan y reciben la retroalimentación, así como evitar basarse sólo en evaluaciones de 360 grados. Además, la compañía debe asegurarse de que la retroalimentación sea productiva, que no esté sesgada y que se oriente hacia el desarrollo.[69]

Al parecer está disminuyendo el uso de las evaluaciones de 360 grados. Algunas empresas como GE las abandonaron. Ciertos patrones consideraron que implicaba demasiado papeleo y otros descubrieron que los empleados se confabulaban con los pares para asignarse calificaciones altas entre sí. No obstante, determinadas personas argumentan que los ejecutivos progresistas aceptan con agrado la retroalimentación de 360 grados, porque "al abrirse a la crítica y a los elogios de los demás, así como al invitar a otros a hacer lo mismo, guían a sus organizaciones a nuevas posibilidades de mejoras continuas".[70]

LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

entrevista de evaluación
Entrevista en la que el supervisor y el subordinado revisan la evaluación y hacen planes para remediar las deficiencias y reforzar los puntos fuertes.

Generalmente la evaluación termina con una **entrevista de evaluación**, en la que el supervisor y el subordinado revisan las calificaciones y hacen planes para remediar las deficiencias y reforzar las fortalezas. Este tipo de entrevistas son incómodas. A pocas personas les gusta recibir (o dar) retroalimentación negativa. Por lo tanto, es esencial que se cuente con una preparación adecuada y que se implante de manera eficaz.

Tipos de entrevistas de evaluación

Hay cuatro tipos básicos de entrevistas de evaluación, cada una con sus propios objetivos:

La entrevista más sencilla es *Satisfactorio-merece un ascenso*: el desempeño de la persona es satisfactorio, por lo que recibirá un ascenso. El objetivo consiste en discutir los planes de carrera del empleado y en crear un plan de acción específico para el desarrollo educativo y profesional que la persona necesita para mejorar.

La entrevista *Satisfactorio-no merece un ascenso* es para los empleados cuyo desempeño es satisfactorio, pero que no pueden ser ascendidos. Tal vez esto tenga que ver con que no hay puestos vacantes en la compañía o a que la persona se siente cómoda en su puesto y no desea un ascenso. El objetivo es mantener un desempeño satisfactorio. Por lo general, la mejor opción consiste en encontrar incentivos que sean importantes para el trabajador y que sean suficientes para mantener un desempeño satisfactorio; por ejemplo, tiempo libre adicional, un pequeño bono, mayor autoridad para manejar un puesto un poco más amplio y reforzamiento (tal vez la expresión ocasional de "¡bien hecho!").

Cuando el desempeño de la persona es *insatisfactorio, pero corregible*, el objetivo de la entrevista es establecer un plan de acción (vea la figura 9-11), con el fin de corregir el desempeño inadecuado.

Si el desempeño del empleado es *insatisfactorio* y la situación es *incorregible*, bien podría evitarse la entrevista. El patrón toleraría temporalmente el desempeño inadecuado del trabajador, o bien, lo despediría.

FIGURA 9-11

Contrato de desempeño

Fuente: David Antonion, "Improving the Performance Management Process Before Discontinuing Performance Appraisals", *Compensation and Benefit Review*, mayo-junio de 1994, pp. 33 y 34. Reproducido con permiso de Sage Publications, Inc.

CONTRATO DE DESEMPEÑO

Entiendo que los objetivos de nuestra organización para el próximo año son _____

_____

y que las metas de nuestro departamento son _____ y que las metas de nuestro departamento son _____ .

También entiendo que las metas de nuestra unidad de trabajo son _____ .

Mis clientes internos clave son _____, mientras que sus necesidades y expectativas laborales son _____ .

Entiendo que para contribuir al logro de las metas mencionadas se espera que haga lo siguiente:

Mis metas individuales de desempeño son _____ .

Mis metas para mejorar los métodos (procesos) laborales son _____ .

Mis metas para mejorar conductas laborales interpersonales específicas cuando interactúo con _____ son _____ .

Considero que estas metas son aceptables y alcanzables. También sé que seré evaluado por múltiples fuentes (supervisores, compañeros, clientes internos y, en su caso, clientes externos).

La retribución por mi desempeño laboral dependerá de que éste haya sido **1.** sobresaliente, **2.** competente o **3.** insatisfactorio. Entiendo que se considerarán las siguientes formas de remuneración: **1.** premio al mérito por mi logro individual de las metas de desempeño, **2.** mejora y aplicación de mis habilidades, **3.** desempeño de mi unidad o equipo de trabajo (participación en los beneficios) y **4.** desempeño de nuestra empresa (participación en las ganancias).

_____ Su firma

_____ Firma del supervisor

6 Realizar una entrevista de evaluación eficaz.

Cómo realizar la entrevista de evaluación

La preparación es esencial. Revise la descripción del puesto, compare el desempeño con los estándares y analice las evaluaciones previas del empleado. Avise al empleado por lo menos con una semana de anticipación para que revise su trabajo, analice los problemas y elabore preguntas y comentarios.

Encuentre un momento de mutua conveniencia para la entrevista y permita que dure el tiempo suficiente. Las entrevistas con personal de nivel bajo, como trabajadores de oficina y de mantenimiento, no deben durar más de una hora. Las entrevistas con empleados administrativos toman de dos a tres horas. Asegúrese de que la entrevista se lleve a cabo en un lugar privado en el que no haya interrupciones.

Lineamientos Es importante recordar cuatro aspectos al realizar la entrevista:

1. ***Hable en términos de datos laborales objetivos.*** Utilice ejemplos como las ausencias, los retrasos, los registros de calidad, los pedidos procesados, los registros de productividad, el tiempo de procesamiento de un pedido, los informes de accidentes, etcétera.
2. ***No tome la entrevista como algo personal.*** No diga cosas como: "Usted es demasiado lento para realizar esos informes". En cambio, trate de comparar el desempeño del trabajador con un estándar. ("Estos informes tienen que completarse en 10 días".) De igual manera, no compare el desempeño del trabajador entrevistado con el de otros. ("Él es más rápido que usted").
3. ***Anime a la persona para que hable.*** Deténgase y escuche lo que la persona dice; haga preguntas abiertas como: "¿Qué cree que podamos hacer para mejorar la situación?" Utilice frases como "continúe". Parafrasee el último comentario del entrevistado en forma de pregunta; por ejemplo: "¿Cree que no puede terminar el trabajo?".
4. ***No ande con rodeos.*** No tome las cosas de manera personal, pero cerciórese de que al terminar la entrevista el empleado sepa específicamente qué hace bien y qué hace mal. Antes de terminar, asegúrese de que haya un acuerdo sobre el modo en el que las cosas mejorarán y cuándo ocurrirá. Redacte un plan de acción con objetivos y fechas.

Cómo asegurarse de que la entrevista produzca una mejora en el desempeño Muchos gerentes realizan la evaluación con base en un supuesto erróneo (e implícito): que el simple hecho de mostrar la brecha que hay entre el punto en que el empleado está y en el que debe estar provocará una mejora en el desempeño. Sin embargo, en la mayoría de las empresas no es suficiente. Por ejemplo, si para lograr que una persona pierda peso sólo se requiriera de una báscula, no habría necesidad de todos los programas dietéticos que hay en el mercado. En forma similar, la identificación de la brecha es sólo el primer paso para optimizar el desempeño de un empleado. Con frecuencia, una mejora en el desempeño requiere de las herramientas y el apoyo que la persona necesita para avanzar.[71] En tal caso, es esencial aclarar con el empleado los problemas relacionados con el puesto, así como establecer objetivos de desempeño medibles y una programación para alcanzarlos (un plan de acción).

Cómo manejar a un subordinado que está a la defensiva Las defensas son un aspecto importante y familiar de nuestra vida. Cuando un supervisor indica a alguien que su desempeño es deficiente, la primera reacción es la negación. Al negar la falta, la persona evita tener que cuestionar sus habilidades. Otros individuos reaccionan a la crítica con enojo y agresión, porque eso les permite descargar sus emociones y posponer la confrontación con el problema inmediato hasta que sean capaces de afrontarlo. Incluso otros reaccionan encerrándose en su caparazón.

En cualquier caso, la comprensión y el manejo de las respuestas defensivas son habilidades importantes para la evaluación. En su libro *Effective Psychology for Managers*, el psicólogo Mortimer Feinberg sugiere lo siguiente:

1. Reconozca que la conducta defensiva es normal.
2. Nunca se deben atacar las defensas de una persona. No trate de "dar explicaciones" diciendo cosas como: "Usted sabe que la verdadera razón por la que está utilizando esa excusa es porque no soporta sentirse culpable". En su lugar, concéntrese en el acto ("las ventas bajaron").

3. Posponga la acción. En ocasiones es mejor no hacer nada. Con frecuencia la gente reacciona ante las amenazas repentinas ocultándose instintivamente detrás de su "máscara". Sin embargo, si se le da el tiempo suficiente, surgirá una reacción más racional.
4. Reconozca sus limitaciones. El supervisor no debe hacer el papel de psicólogo. Mostrarse comprensivo es una cosa, tratar de manejar los problemas psicológicos es otra muy distinta.

Cómo hacer una crítica a un subordinado Cuando se requiera una crítica, hágala de manera que permita a la otra persona mantener su dignidad. Realice las críticas en privado y en forma constructiva. Ofrezca ejemplos de incidentes críticos y sugerencias específicas de lo que sería posible hacer y por qué. Evite los "sermones" anuales brindando retroalimentación a diario, de modo que la revisión formal no incluya sorpresas. Nunca diga que la persona "siempre" se equivoca (puesto que nadie se equivoca o está bien "siempre"). La crítica tiene que ser objetiva y libre de cualquier sesgo personal de parte del supervisor.

El hecho de que los subordinados expresen satisfacción con su entrevista de evaluación depende de factores como **1.** no sentirse amenazado durante la entrevista, **2.** recibir la oportunidad de manifestar sus ideas y sentimientos, así como también de influir en el curso de la entrevista, y **3.** solicitar a un supervisor útil y constructivo que lleve a cabo la entrevista.

Cómo manejar una advertencia formal por escrito Es probable que el desempeño de un empleado sea tan malo que requiera de una advertencia por escrito. Tales advertencias escritas tienen dos propósitos: **1.** servirían para sacar a su empleado de sus malos hábitos y **2.** para defender, ante su jefe y (en caso necesario) ante los tribunales, la calificación que asignó al empleado.

Las advertencias escritas deben identificar los estándares que sirvieron para juzgar al empleado, establecer con claridad que el empleado conocía el estándar, especificar cualquier deficiencia en relación con la norma y demostrar que el empleado tuvo una oportunidad para mejorar su conducta. En la figura 9-12 se muestra una lista para una entrevista de evaluación.

FIGURA 9-12

Lista para una entrevista de evaluación

Fuente: Reproducido de www.HR.BLR.com con permiso del editor *Business and Legal Reports Inc.* 141 Mill Rock Road East, Old Saybrook, CT © 2004.

LISTA PARA UNA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

	Sí	No
• ¿Analizó cada meta o cada objetivo establecido para este empleado?	☐	☐
• ¿Usted y el empleado tienen claras las áreas en las que estuvieron de acuerdo? ¿Y en desacuerdo?	☐	☐
• ¿Usted y el empleado cubrieron todas las habilidades y características positivas, así como los logros, las áreas de crecimiento, etcétera? ¿Reforzó los logros del empleado?	☐	☐
• ¿Transmitió al empleado lo que piensa de su potencial o capacidad?	☐	☐
• ¿Llegaron ambos a un acuerdo claro sobre las áreas que requieren mejoría? ¿En las que se espera mejoría? ¿En las que se exige mejoría? ¿En las que es deseable una mejoría?	☐	☐
• ¿En cuáles recomendaciones de capacitación o desarrollo estuvieron de acuerdo?	☐	☐
• ¿Si procede, indicó las consecuencias de un incumplimiento?	☐	☐
• ¿Establecieron metas adecuadas para el siguiente periodo de evaluación?	☐	☐
• ¿Son objetivas?	☐	☐
• ¿Son específicas?	☐	☐
• ¿Pueden medirse?	☐	☐
• ¿Estableció un estándar para la evaluación?	☐	☐
• ¿Incluye un esquema de tiempo?	☐	☐
• ¿Estableció una fecha para la evaluación siguiente?	☐	☐
• ¿Confirmó cuál será su participación? ¿El empleado confirmó su participación?	☐	☐
• ¿Agradeció al empleado su esfuerzo?	☐	☐

7 Analizar las ventajas y desventajas de utilizar a diferentes evaluadores para valorar el desempeño de una persona.

Evaluaciones en la práctica

Las encuestas han brindado información sobre la manera y las razones por las que las empresas evalúan a los empleados.[72] En una encuesta, alrededor del 89% de 250 miembros de la SHRM reportaron que exigían evaluaciones del desempeño de todos sus empleados. Aproximadamente el 32% respondió que utilizaba la APO, el 24% una escala gráfica de calificación, el 10% "otra" evaluación y alrededor del 34% un formulario de ensayo narrativo, donde los evaluadores utilizan un método abierto para describir las conductas de sus empleados. Ninguno de los encuestados reportó usar escalas de calificación ancladas en conductas. El 80% lleva a cabo evaluaciones anuales; la mayoría de los que restan efectúan evaluaciones semestrales, y el 92% usa una sesión de revisión y retroalimentación como parte del proceso de evaluación. Una segunda encuesta demostró que, de 100 organizaciones grandes, el 52% utiliza evaluaciones para los ascensos, el 60% *no* relaciona las evaluaciones con los incrementos de salario y el 68% ni siquiera maneja las evaluaciones para determinar retribuciones como los bonos. Casi cerca de la mitad de los encuestados utilizaba las evaluaciones para planear la sucesión.

CREACIÓN DEL PROCESO TOTAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO

Hemos visto que para muchos patrones la evaluación del desempeño es sólo una parte del proceso de administración del desempeño general de la empresa. En cierto sentido, la administración del desempeño inicia al final y funciona de manera invertida. La alta gerencia dice: "¿Cuál es nuestra estrategia y cuáles son nuestras metas?". Luego, cada gerente en la cadena de mando pregunta: "¿Qué implica esto para las metas que establecimos para nuestros empleados, para las habilidades que deben mostrar y para la forma en la que los capacitamos, evaluamos, ascendemos y retribuimos?".

Quizá la mejor forma de ilustrar cómo se crea un proceso total de administración del desempeño sea describiendo el caso de la firma TRW.

Mejorar la productividad por medio del uso de sistemas de información para RH: el nuevo sistema de administración del desempeño de TRW

Con más de 100,000 empleados en 36 países de cinco continentes, la administración de las evaluaciones de los empleados y del desempeño es un proceso complicado en una compañía como TRW.[73] Hace varios años, la firma estaba muy endeudada. Los altos directivos de TRW sabían que debían tomar medidas para ser más competitivos y orientarse al desempeño. En esa época, la mayoría de los departamentos aislados de la organización utilizaba sus propios sistemas de evaluación basados en papel. Los directivos decidieron que era prioritario establecer un sistema de administración del desempeño para toda la compañía.

Ellos eligieron un equipo especial y le encomendaron la tarea de crear "una empresa con un sistema" para administrar el desempeño. El equipo consistía de varios expertos en tecnología de información, así como de representantes clave de RH de las unidades de negocios. Debido a que los miembros del equipo estaban dispersos en todo el mundo, sus reuniones se llevaron a cabo totalmente por Internet o con medios virtuales. Su objetivo era desarrollar con rapidez un sistema de administración del desempeño que fuera *consistente*, para que los empleados de toda la organización lograran utilizarlo. Además, habría de ser *exhaustivo*, para consolidar los diversos componentes de la administración del desempeño en un solo sistema común. En el caso de TRW, los componentes incluían el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y el desarrollo profesional y la planeación de la sucesión.

El equipo creó un sistema en línea al que la mayoría de los empleados y supervisores de todo el mundo pudieran conectarse y les permitiera revisar sus datos de manera electrónica. (Posteriormente el equipo creó un sistema equivalente basado en papel, para que fuera manejado por ciertos empleados en el extranjero que no podían acceder con facilidad a Internet.) El sistema de administración del desempeño por la red incluía la información que se presenta en la figura 9-13.

FIGURA 9-13

Información necesaria para el sistema de administración del desempeño en línea de TRW

Fuente: D. Bradford Neary, "Creating a Company-Wide, Online, Performance Management System: A Case Study at TRW, Inc", *Human Resource Management*, 41, Núm. 4 (invierno de 2002), p. 495. Reproducido con permiso de la Society for Human Resource Management por medio de Copyright Clearance Center.

Página 1 datos biográficos

Información de identificación
Educación
Resumen de experiencia

Páginas 2-3 Resumen del desempeño

Logros con respecto a las metas del año anterior
- Conductas de TRW
- Iniciativas de TRW

Conducta legal y ética/sensibilidad ante la cultura y la diversidad
Actividades de desarrollo profesional del año anterior
Comentarios del empleado
Desempeño general, calificación general y comentarios del gerente

Página 4 Resumen del desarrollo

Fortalezas demostradas
Oportunidades para mejorar
Metas de desempeño para el siguiente año
Actividades de desarrollo profesional para el siguiente año
Potencial y puestos futuros (perspectiva del empleado)
Potencial y puestos futuros (perspectiva del gerente)
Desconexión electrónica tanto del empleado como del gerente

Para facilitar el llenado de los formularios en línea, el equipo diseñó un ayudante que dirige al usuario paso por paso. El sistema también incluye indicadores y cortinas de menús. Por ejemplo, en el área de "fortalezas demostradas", los menús permiten que el usuario seleccione habilidades específicas, como "ingenio para las finanzas".

En la práctica, tanto el empleado como el gerente pueden iniciar el proceso de administración del desempeño al completar la evaluación y enviarla al otro (aunque por lo general es el empleado quien comienza el proceso). Una vez que el empleado completa el formulario en línea, un correo electrónico generado por el sistema notifica al gerente que el formulario está listo para su revisión. Luego, ambos afinan la evaluación en persona e interactuando en línea.

El nuevo sistema de administración del desempeño ha producido muchos beneficios. Dirige la atención de todos hacia un desempeño orientado a metas, en especial sobre lo que el empleado requiere hacer para contribuir al logro de las metas estratégicas de TRW; identifica las necesidades de desarrollo que son relevantes tanto para TRW como para el empleado; permite que los gerentes tengan acceso instantáneo a los datos de desempeño de los empleados (por ejemplo, al activar la función "administración de empleados" del sistema en línea, un gerente puede ver un panorama general del estatus de evaluación de cada uno de sus subordinados); permite que todos los gerentes entren a una base de datos de los empleados (la búsqueda de un ingeniero que hable chino toma sólo unos minutos), y facilita que el gerente revise con rapidez los requerimientos de desarrollo de todos sus trabajadores. El resultado es un proceso de administración del desempeño integrado, para la evaluación y el desarrollo de empleados, dirigido a metas.

REPASO

RESUMEN

1. La mayoría de las empresas cuentan con algún medio formal o uno informal para evaluar el desempeño de sus empleados. La *evaluación del desempeño* implica calificar el desempeño actual o anterior de un empleado, en relación con sus estándares de desempeño.
2. Definimos la *administración del desempeño* como un proceso que consolida el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y el desarrollo en un solo sistema común, cuyo objetivo es asegurar que el desempeño del empleado respalde las metas estratégicas de la compañía.
3. La administración del desempeño incluye prácticas a través de las cuales el gerente define las metas y el trabajo del empleado, desarrolla sus habilidades y evalúa y recompensa su esfuerzo.

4. El patrón tiene que decidir exactamente el tipo de desempeño que desea medir y puede elegir *dimensiones genéricas* como la calidad y la cantidad, o evaluar el desempeño a partir de las *obligaciones reales del puesto*. Las *evaluaciones basadas en competencias* miden el grado en el que el empleado demuestra las habilidades que el patrón considera valiosas para ese puesto. El patrón también puede evaluar al empleado midiendo el grado en que está cumpliendo sus *objetivos*.
5. Algunas herramientas para evaluar el desempeño son las escalas gráficas de calificación, el método de clasificación alterna, el método de distribución forzada, las BARS, la APO y el método del incidente crítico, así como métodos computarizados y por Internet.
6. Es importante evitar los problemas de la evaluación como los estándares poco claros, el efecto de halo, la tendencia central, los problemas de la indulgencia y el rigor, así como el sesgo.
7. Es probable que la mayoría de los subordinados exija una explicación específica o ejemplos sobre su bajo rendimiento, para lo cual puede ser útil el registro de incidentes críticos positivos y negativos.
8. Hay tres tipos de entrevistas de evaluación: desempeño insatisfactorio pero corregible; desempeño satisfactorio, pero sin posibilidades de ascenso, y desempeño satisfactorio, con posibilidades de ascenso.
9. Para producir un cambio constructivo en la conducta de un subordinado, consiga que esta persona hable durante la entrevista. Use preguntas abiertas, haga preguntas en términos de un problema, utilice una pregunta que sea una orden o preguntas que busquen descubrir los sentimientos que subyacen a lo que la persona está diciendo, así como preguntas en las que repita lo último que haya expresado el empleado. Por otra parte, no sea el único que hable, no use preguntas restrictivas, no haga juicios de valor, no dé consejos gratuitos y no insulte ni ridiculice ni sea sarcástico con el empleado.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Cuál es el propósito de una evaluación del desempeño?
2. Analice las ventajas y las desventajas de cuatro herramientas para evaluar el desempeño.
3. Explique cómo usaría el método de clasificación alterna, el método de comparación por pares y el método de distribución forzada.
4. Explique, con sus palabras, qué haría para elaborar una escala de calificación anclada a conductas.
5. Explique los problemas que deben evitarse al evaluar el desempeño.
6. Analice las ventajas y las desventajas de usar a diferentes evaluadores para valorar el desempeño de una persona.
7. Compare la administración del desempeño con la evaluación del desempeño.
8. Responda la pregunta: "¿Cómo conseguiría que el entrevistado hable durante una entrevista de evaluación?".

ACTIVIDADES INDIVIDUALES Y DE EQUIPO

1. Trabaje de manera individual o en equipo y elabore una escala gráfica de calificación para los siguientes puestos: secretaria, profesor y asistentes de la dirección.
2. Trabaje de manera individual o en equipo y describa las ventajas y desventajas de utilizar el método de evaluación de distribución forzada con profesores universitarios.
3. Trabaje de manera individual o en equipo y registre, durante una semana, un conjunto de incidentes críticos que cubran el desempeño de uno de sus profesores en el salón de clases.
4. El apéndice "Especificaciones para la prueba" del Human Resource Certification Institute (HRCI), que aparece al final del libro (páginas 726-735), describe los conocimientos que necesita una persona que estudia para el examen de certificación del HRCI en cada área de la administración de recursos humanos (por ejemplo, Administración estratégica, Planeación de

la fuerza laboral y Desarrollo de recursos humanos). En equipos de cuatro o cinco estudiantes realice las siguientes cuatro tareas: **1.** revise el apéndice; **2.** identifique el material de este capítulo que se relaciona con los conocimientos necesarios para el apéndice; **3.** redacte cuatro preguntas para un examen de opción múltiple con este material, que considere serían adecuadas para el examen del HRCI, y **4.** si el tiempo lo permite, que un miembro de su equipo presente las preguntas frente al resto de la clase para que los estudiantes de los otros equipos las respondan.

5. Durante la temporada televisiva de 2004, cada semana, como un reloj, Donald Trump le decía a un "aprendiz": "Estás despedido". Revise episodios recientes (o anteriores) del programa *El aprendiz* de Donald Trump y responda lo siguiente: ¿Cuál sistema de evaluación utilizó el señor Trump? ¿Cree que produjo evaluaciones válidas? ¿Cuáles de las técnicas que se estudiaron en este capítulo aplicó el señor Trump? ¿Cuáles cambios sugeriría a su sistema de evaluación para que fuera más eficaz?

EJERCICIO EXPERIMENTAL

Calificar al profesor

Propósito: el propósito de este ejercicio es que practique la elaboración y el uso de una forma de evaluación del desempeño.

Conocimientos necesarios: usted tiene que elaborar una forma de evaluación del desempeño para un profesor; por lo tanto, debe conocer a fondo las evaluaciones del desempeño que se han presentado en este capítulo.

Cómo preparar el ejercicio/instrucciones: divida la clase en grupos de cuatro o cinco estudiantes.

Instrucciones

1. Primero, con base en lo que ahora sabe acerca de la evaluación del desempeño, ¿piensa que la figura 9-1 es una escala eficaz para evaluar a los profesores? ¿Por qué?
2. A continuación, su grupo habrá de elaborar su instrumento para evaluar el desempeño de un profesor. Decida cuál de los instrumentos para evaluar (escalas gráficas de calificación, clasificación alterna, etcétera) utilizará y después diseñe el instrumento.
3. Luego pida a un vocero de cada equipo que anote en el pizarrón su instrumento de evaluación. ¿Qué tan parecidos son los instrumentos? ¿Todos miden los mismos factores? ¿Cuál factor aparece con más frecuencia? ¿Cuál de los instrumentos anotados en el pizarrón considera que sea el más eficaz?
4. La clase debe seleccionar los 10 factores más adecuados de todos los instrumentos presentados para crear lo que consideren la herramienta más eficaz para evaluar el desempeño del profesor.

UN CASO APLICADO

Evaluación de las secretarias en Sweetwater University

Rob Winchester, recién nombrado vicepresidente de asuntos administrativos de la Sweetwater State University, se enfrentó a un serio problema poco después de iniciada su carrera en la universidad. Tres semanas después de haber llegado al consejo de administración, en septiembre, el presidente de Sweetwater, y jefe de Rob, le dijo que una de sus primeras tareas era mejorar el sistema de evaluación para calificar el desempeño de las secretarias y los oficinistas de la casa de estudios. Al parecer, el principal problema era que, por tradición, la evaluación del desempeño había estado ligada, de manera directa, con los aumentos salariales otorgados a fin de año. Por ello, casi todos los administradores eran muy poco precisos cuando usaban las formas gráficas de calificación que servían de base para la evaluación del personal de oficina. De hecho, lo que por lo general ocurría era que cada administrador calificaba a sus oficinistas y secretarias

simplemente como "excelentes". Esto dejaba el camino libre para que todo el personal de apoyo recibiera el aumento salarial máximo cada año.

Sin embargo, el presupuesto corriente de la universidad sencillamente no alcanzaba para financiar otro aumento salarial "máximo" para cada empleado. Además, el presidente de Sweetwater consideraba que la costumbre de proporcionar a cada secretaria retroalimentación inválida respecto a su desempeño anual no era productiva, de modo que solicitó a su nuevo vicepresidente que revisara el sistema. En octubre, Rob envió un memorando a todos los administradores informándoles que, en el futuro, sólo un máximo de la mitad de las secretarias que dependieran de un administrador recibirían la evaluación de "excelente". Tal medida obligaba a que cada supervisor comenzara a clasificar a sus secretarias de acuerdo con la calidad de su desempeño. El memorando del vicepresidente se enfrentó a un inmediato rechazo generalizado de parte de los administradores que tenían el temor de que muchas de sus secretarias empezaran a renunciar en busca de trabajos más lucrativos en la industria privada, así como de parte de las secretarias que pensaban que el nuevo sistema era injusto y que reducía las posibilidades de que cada una de ellas recibiera un aumento salarial máximo. Un grupo de secretarias había empezado a manifestarse, en silencio, ante la casa del presidente en el *campus* universitario. Las manifestaciones, los comentarios cáusticos de administradores molestos y los rumores de un inminente tortuguismo de parte de las secretarias (había alrededor de 250 en el *campus*) hicieron que Rob Winchester se preguntara si había tomado la decisión acertada al imponer una clasificación forzada. Sin embargo, sabía que en la Escuela de Administración había algunos expertos en evaluación del desempeño, por lo que decidió hacer una cita con ellos para discutir el asunto.

Al día siguiente se reunió con ellos. Expuso la situación que había encontrado: el sistema actual de evaluación había sido instituido cuando la universidad abrió sus puertas, hacía 10 años, y la forma de evaluación había sido preparada, principalmente, por un comité de secretarias. Según ese sistema, los administradores de Sweetwater llenaban unos formularios parecidos al que se muestra en la tabla 9-2. Dicha evaluación anual (realizada en marzo) había enfrentado problemas casi de inmediato, pues desde el principio fue evidente que los administradores interpretaban de modos muy variados tanto los estándares del puesto como la meticulosidad con la que contestaban los formularios y supervisaban a sus secretarias. Además, al término del primer año, era evidente que el aumento de sueldo de cada secretaria estaba ligado, en forma directa, con la evaluación de marzo. Por ejemplo, las que recibían la calificación de "excelente" obtenían los aumentos máximos, las calificadas como "buenas" recibían aumentos más bajos y las que no recibían ninguna de las dos calificaciones recibían sólo el aumento general sujeto al costo de la vida. Dado que las universidades en general, y la de Sweetwater en particular, pagaban a sus secretarias sueldos un poco por debajo de los que prevalecían en la iniciativa privada, ese primer año algunas secretarias renunciaron de inmediato. Desde entonces, casi todos los administradores calificaron a todas las secretarias como excelentes, con el objetivo de reducir la rotación de personal y de asegurarle a cada una un aumento máximo. En este proceso, también evitaban los sentimientos de molestia que despertarían las diferencias significativas en el desempeño que tendrían que señalar los administradores.

Dos expertos de Sweetwater aceptaron analizar el problema; dos semanas después, acudieron al vicepresidente con las siguientes recomendaciones. Primero, la forma usada para calificar a las secretarias era insuficiente. Por ejemplo, no quedaba claro el significado de "excelente" o "calidad de trabajo". En cambio, recomendaron un formulario similar al de la figura 9-3. Además, aconsejaron que el vicepresidente cancelara el memorando que había enviado y que no tratara de obligar a los administradores de la universidad a calificar, de manera arbitraria, cuando menos a la mitad de sus secretarias por debajo de la excelencia. Los dos asesores comentaron que se trataba de un procedimiento muy injusto, pues era muy posible que algún administrador contara con personal compuesto por personas excelentes o tal vez, aunque menos probable, por personas que estuvieran por debajo del estándar. Los expertos añadieron que la manera de conseguir que todos los administradores tomaran el proceso de evaluación con mayor seriedad era no relacionándolo con los aumentos salariales. En otras palabras, recomendaron que cada administrador llenara un formulario similar al de la figura 9-3 para cada secretaria, al menos una vez al año, y que después lo usaran como base para una sesión de asesoría. Los aumentos salariales

se otorgarían sobre otra base, en lugar de la evaluación del desempeño, así los administradores ya no dudarían en llenar con honradez los formularios de calificación.

Rob agradeció a los dos expertos y volvió a su oficina a ponderar sus recomendaciones. Algunas (como sustituir la forma antigua de calificación por la nueva) parecían tener sentido. No obstante, seguía con serias dudas en cuanto a la eficiencia de una forma gráfica de calificación, sobre todo si decidiera utilizar el método original de la clasificación forzada. La segunda recomendación de los expertos (que las evaluaciones ya no estuvieran relacionadas de modo automático con los aumentos salariales) tenía sentido, pero planteaba al menos un problema muy práctico: si los aumentos salariales dejaran de basarse en las evaluaciones del desempeño, ¿en qué se basarían? Rob se preguntó si los expertos no habrían hecho sus recomendaciones sólo a partir de teorías creadas en el vacío.

Preguntas

1. ¿Piensa que las recomendaciones de los expertos bastarán para que casi todos los administradores llenen los formularios de calificación de manera apropiada?
2. ¿Cree que el vicepresidente Winchester haría bien en dejar de usar las formas gráficas de calificación y sustituirlas por alguna de las técnicas que hemos explicado en este capítulo, como el método de clasificación alterna? ¿Por qué?
3. ¿Cuál sistema de evaluación del desempeño desarrollaría para las secretarias si fuera Rob Winchester? Defienda su respuesta.

SEGUIMIENTO DE UN CASO

Carter Cleaning Company

La evaluación del desempeño

Después de trabajar varias semanas en el puesto, Jennifer se sorprendió al descubrir que su padre no había evaluado el desempeño de los empleados desde que era propietario del negocio. Jack consideraba que había "cientos de cosas más importantes que atender", como aumentar las ventas y disminuir los costos, así como que, en cualquier caso, muchos empleados no se quedaban el tiempo suficiente para ser evaluados. Además, según Jack, los trabajadores manuales, como los planchadores y los limpiadores, periódicamente recibían retroalimentación positiva de su parte, si hacían un buen trabajo, o críticas por mal desempeño, cuando hacía sus visitas a las tiendas. De igual manera, él no reparaba en hablar a sus gerentes acerca de los problemas de las tiendas, de modo que también recibían cierta retroalimentación de su desempeño.

No obstante tal retroalimentación informal, Jennifer considera que necesitan un método de evaluación más formal, así como que criterios como la calidad, la cantidad, la asistencia y la puntualidad deben evaluarse de forma periódica, incluso si los empleados trabajan a destajo. Asimismo, ella cree firmemente que los gerentes requieren contar con una lista de estándares de calidad para asuntos como la limpieza de la tienda, la eficiencia, la seguridad y el apego al presupuesto, en los que sepan que serán evaluados de modo formal.

Preguntas

1. ¿Tiene razón Jennifer acerca de la necesidad de evaluar a los trabajadores de manera formal? ¿Y a los gerentes? ¿Por qué?
2. Elabore un método de evaluación del desempeño para los trabajadores y los gerentes de cada tienda.

CASO PARA LA TRADUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA EN POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RH: EL HOTEL PARÍS

El nuevo sistema de administración del desempeño

La estrategia competitiva del Hotel París es "prestar a los huéspedes un servicio superior para diferenciar las propiedades del Hotel París y así aumentar la duración de la estancia y el porcentaje de visitas repetidas, con el fin de aumentar los ingresos y la rentabilidad". La gerente de RH, Lisa Cruz, ahora debe formular políticas y actividades funcionales que apoyen esta estrategia competitiva, al fomentar las conductas y competencias requeridas de los empleados.

Lisa sabía que el sistema de evaluación del desempeño del Hotel París era arcaico. Cuando los fundadores abrieron el primer hotel, fueron a una tienda de artículos para oficina y compraron un paquete de formularios para evaluar el desempeño, los cuales sigue utilizando la cadena hotelera. Cada formulario se compone de los dos lados de una hoja, en la cual los supervisores indicaban si el desempeño de un empleado era excelente, bueno, regular o malo en términos de normas como la cantidad y calidad del trabajo, así como de la confiabilidad. Lisa sabía que, entre otras fallas, esta herramienta de evaluación no obligaba al empleado ni al supervisor a evaluar el grado en que el trabajador estaba ayudando al Hotel París a alcanzar sus metas estratégicas. Ella quería establecer un sistema que enfocara la atención del empleado en llevar a cabo tareas que ayudaran a la empresa a alcanzar sus metas; por ejemplo, en términos de un mejor servicio al cliente.

Lisa y su equipo también querían un sistema de administración del desempeño que se enfocara tanto en competencias como en objetivos. Al diseñar el nuevo sistema, partieron de las descripciones de puestos que habían creado para los empleados del hotel. Cada una de esas descripciones incluía las competencias requeridas. Como consecuencia de ello, y con el uso de un formulario similar al que se muestra en la figura 9-5 (páginas 345-348), las evaluaciones de los empleados de la recepción ahora se enfocan en habilidades tales como "ser capaz de registrar la llegada o la salida de un huésped en cinco minutos o menos". La mayoría de las evaluaciones de los empleados de servicios incluyen la habilidad de "mostrar paciencia y apoyar a los clientes, incluso cuando están ocupados en otras actividades". Se establecieron otros requisitos; por ejemplo, el Hotel París quería que todos los empleados del servicio mostraran iniciativa para ayudar a los huéspedes, que se orientaran hacia el cliente y que trabajaran en equipo (en términos de compartir la información y las prácticas más adecuadas). Cada una de estas competencias deriva del objetivo del hotel de estar más orientado hacia el servicio.

Preguntas

1. Elija un puesto, como el de empleado de recepción y, con base en la información que tenga (incluyendo las descripciones de puestos que elaboró en otros capítulos), redacte la lista de obligaciones, competencias y estándares de desempeño para ese puesto.
2. Con base en lo anterior, elabore un formulario de evaluación del desempeño para ese puesto.

TÉRMINOS CLAVE

evaluación del desempeño, 336
administración del desempeño, 336
escala gráfica de calificaciones, 341
método de clasificación alterna, 344
método de comparación por pares, 344
método de la distribución forzada, 345
método del incidente crítico, 348
escala de estimación anclada a conductas (BARS), 350
administración por objetivos (APO), 353
supervisión electrónica del desempeño (SED), 354
estándares poco claros, 355
efecto de halo, 356
tendencia central, 356
indulgencia o, rigor 356
sesgo, 356
entrevista de evaluación, 362

NOTAS

1. Peter Glendinning, "Performance Management: Pariah or Messiah", *Public Personnel Management* 31, Núm. 2 (verano de 2002), pp. 161-178.
2. Clinton Wingrove, "Developing an Effective Blend of Process and Technology in the New Era of Performance Management", *Compensation and Benefits Review*, enero-febrero de 2003, p. 27.

3. Howard Risher, "Getting Serious about Performance Management", *Compensation and Benefits Review*, noviembre/diciembre de 2005, p. 19.
4. Mushin Lee y Byoungho Son, "The Effects of Appraisal Review Content on Employees' Reactions and Performance", *International Journal of Human Resource Management* 1 (febrero de 1998), p. 283; David Antonioni, "Improve the Management Process Before Discontinuing Performance Appraisals", *Compensation and Benefits Review*, mayo-junio 1994, p. 29. Vea, también, Jonathan Siegel, "86 Your Appraisal Process?" *HR Magazine*, octubre de 2000, pp. 199-206; Steve Bates, "Performance Appraisals: Some Improvement Needed", *HR Magazine,* abril de 2003, p. 12.
5. Clinton Wingrove, "Developing an Effective Blend of Process and Technology", p. 27; vea, también, "IBM Was Named a Recipient of Intel Corporation's Prestigious 2003 Supplier Continuous Improvement Award", *Purchasing*, 6 de mayo de 2004, v133, i8, p. 26.
6. Vesa Vuutari y Marja Tahbanainen, "The Antecedents of Performance Management Among Finnish Expatriates", *Journal of Human Resource Management* 13, Núm. 1 (febrero de 2002), pp. 53-75.
7. Vea, por ejemplo, Doug Cederblom y Dan Pemerl, "From Performance Appraisal to Performance Management: One Agency's Experience", *Personnel Management* 31, Núm. 2 (verano de 2002), pp. 131-140.
8. Gary Yukl, *Skills for Managers and Leaders* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991), pp. 132 y 133; vea, también, Gary Latham, "Cognitive and Motivational Effects of Participation: A Mediator Study", *Journal of Organizational Behavior*, enero de 1994, pp. 49-64.
9. Yukl, *Skills for Managers and Leaders*, p. 133. Vea, también, Miriam Erez, Daniel Gopher y Nira Arzi, "Effects of Goal Difficulty, Self-Set Goals, and Monetary Rewards on Dual Task Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, diciembre de 1990, pp. 247-269; y Thomas Lee, "Explaining the Assigned Goal-Incentive Interaction: The Role of Self-Efficacy and Personal Goals", *Journal of Management*, julio-agosto de 1997, pp. 541-550.
10. Yukl, *Skills for Manager and Leaders*, p. 133.
11. Vea, por ejemplo, Robert Renn, "Further Examination of the Measurement of Properties of Leifer & McGannon's 1998 Goal Acceptance and Goal Commitment Scales", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, marzo de 1999, pp. 107-114.
12. Los expertos discuten las ventajas y desventajas de vincular las evaluaciones con las decisiones de salarios. Unos argumentan que esto distorsiona las evaluaciones, pero un estudio reciente concluyó lo opuesto. Con base en un análisis de encuestas de más de 24,000 empleados, en más de 6,000 centros de trabajo de Canadá, los investigadores concluyeron que: **1.** vincular el salario de los empleados con sus evaluaciones de desempeño contribuyó a una mayor satisfacción salarial; **2.** incluso cuando las evaluaciones *no* estuvieran directamente relacionadas con el salario, aparentemente contribuyeron a la satisfacción salarial, "quizás a través de mecanismos relacionados con la justicia organizacional percibida", y **3.** sin importar si los empleados recibieron un salario según su desempeño, "los individuos a quienes no se les hicieron evaluaciones del desempeño se mostraron menos satisfechos en forma significativa con su salario". Mary Jo Ducharme *et al.*, "Exploring the Links between Performance Appraisals and Pay Satisfaction", *Compensation and Benefits Review*, septiembre-octubre de 2005, pp. 46-52. Vea, también, Robert Morgan, "Making the Most of Performance Management Systems", *Compensation and Benefits Review*, septiembre-octubre de 2006, pp. 22-27.
13. John (Jack) Welch, entrevista de radio en Fairfield University, C-Span (5 de mayo de 2001).
14. Kurt H. Loess y Ugur Yavas, "Human Resource Collaboration Issues in International Joint Ventures: A Study of U.S.-Japanese Auto Supply IJVs", *Management International Review* 43, Núm. 13 (julio de 2003), p. 311.
15. Howard Risher, "Getting Serious about Performance Management", *Compensation and Benefits Review*, noviembre-diciembre de 2005, pp. 18-26.
16. Del Jones, "More Firms Cut Workers Ranked at Bottom to Make Way for Talent", *USA Today*, 30 de mayo de 2001, p. B01.
17. Steve Bates, "Forced Ranking", *HR Magazine*, junio de 2003, pp. 63-68.
18. Steven Cullen *et al.*, "Forced Distribution Rating Systems and the Improvement of Workforce Potential: A Baseline Simulation", *Personnel Psychology* 58 (2005): 1.
19. Jena McGregor, "The Struggle to Measure Performance", *BusinessWeek*, 9 de enero de 2006, p. 26.
20. "Survey Says Problems with Forced Ranking Include Lower Morale and Costly Turnover", *BNA Bulletin to Management* (16 de septiembre de 2004), p. 297.
21. Steve Bates, "Forced Ranking: Why Grading Employees on a Scale Relative to Each Other Forces a Hard Look at Finding Keepers, Losers May Become Weepers", *HR Magazine* 48, Núm. 6, (junio de 2003), p. 62.
22. Clinton Wingrove, "Developing an Effective Blend of Process and Technology", p. 26.

23. "Straight Talk About Grading Employees on a Curve", BNA *Bulletin to Management*, 1 de noviembre de 2001, p. 351.
24. Vea, por ejemplo, Timothy Keaveny y Anthony McGann, "A ComParíson of Behavioral Expectation Scales and Graphic Rating Scales", *Journal of Applied Psychology*, 60 (1975), pp. 695-703. Vea, también, John Ivancevich, "A Longitudinal Study of Behavioral Expectation Scales: Attitudes and Performance", *Journal of Applied Psychology* 30, Núm. 3 (otoño de 1986), pp. 619-628.
25. Basado en Donald Schwab, Herbert Heneman III y Thomas DeCotiis, "Behaviorally Anchored Scales: A Review of the Literature", *Personnel Psychology*, 28 (1975), pp. 549-562. Para un análisis, vea, también, Uco Wiersma y Gary Latham, "The Practicality of Behavioral Observation Scales, Behavioral Expectation Scales, and Trait Scales", *Personnel Psychology* 30, Núm. 3 (otoño de 1986), pp. 619-689.
26. Lawrence Fogli, Charles Hullin y Milton Blood, "Development of First Level Behavioral Job Criteria", *Journal of Applied Psychology* 55 (1971), pp. 3-8. Vea, también, Terry Dickenson y Peter Fellinger, "A ComParíson of the Behaviorally Anchored Rating and Fixed Standard Scale Formats", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1980, pp. 147-154; y Joseph Maiorca, "How to Construct Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) for Employee Evaluations", *Supervision*, agosto de 1997, pp. 15-19.
27. Kevin R. Murphy y Joseph Constans, "Behavioral Anchors as a Source of Bias in Rating", *Journal of Applied Psychology* 72, Núm. 4 (noviembre de 1987), pp. 573-577; Aharon Tziner, "A ComParíson of Three Methods of Performance Appraisal with Regard to Goal Properties, Goal Perception, and Ratee Satisfaction", *Group and Organization Management* 25, Núm. 2 (junio de 2000), pp. 175-191.
28. "Appraisal Puts 15 Leading HRIS's to the Test", BNA *Bulletin to Management*, 26 de octubre de 2000, p. 340.
29. "Software Simplifies Performance Reviews, But Is It Affecting Employee Development", BNA *Bulletin to Management*, 27 de marzo de 2003, p. 97.
30. Gary Meyer, "Performance Reviews Made Easy, Paperless", HR *Magazine,* octubre de 2000, pp. 181-184.
31. Ann Harrington, "Workers of the World, Rate Your Boss?", *Fortune*, 2000, pp. 340-342.
32. Jeffrey Stanton y Janet Barnes-Farrell, "Effects of Electronic Performance Monitoring on Personal Control, Task Satisfaction, and Task Performance", *Journal of Applied Psychology* 81, Núm. 6 (1996), p. 738. Vea, también, Stoney Alder y Maureen Ambrose, "Towards Understanding Fairness Judgments Associated with Computer Performance Monitoring: An Integration of the Feedback, Justice, and Monitoring Research", *Human Resource Management Review* 15, Núm. 1, marzo de 2005, pp. 43-67.
33. Andrew Solomonson y Charles Lance, "Examination of the Relationship Between True Halo and Halo Effect in Performance Ratings", *Journal of Applied Psychology* 82, Núm. 5 (1997), pp. 665-674. Andrew Solomonson y Charles Lance, "Examination of the Relationship Between True Halo and Halo Effect in Performance Ratings", *Journal of Applied Psychology* 82, Núm. 5 (1997), pp. 665-674.
34. Ted Turnasella, "Dagwood Bumstead, Will You Ever Get That Raise?", *Compensation and Benefits Review*, septiembre-octubre de 1995, pp. 25-27. Vea, también, Solomonson y Lance, "Examination of the Relationship Between True Halo and Halo Effect", pp. 665-674.
35. Madeleine Heilman *et al.*, "Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender Type Tasks", *Journal of Applied Psychology* 89, Núm. 3 (2004), pp. 416-427. Es probable que los gerentes no califiquen de manera negativa a las mujeres exitosas (por ejemplo, en términos de aceptación y conveniencia como jefes) cuando consideran que la mujer es alentadora, comprensiva y sensible a sus necesidades. Madeleine Heilman y Tyler Okimoto, "Why Are Women Penalized for Success at Male Tasks?: The Implied Communality Deficit", *Journal of Applied Psychology* 92, Núm. 1, 2007, pp. 81-92.
36. I. M. Jawahar y Charles Williams, "Where All the Children Are Above Average: The Performance Appraisal Purpose Effect", *Personnel Psychology* 50 (1997), p. 921.
37. Annette Simmons, "When Performance Reviews Fail", *Training and Development* 57, Núm. 9 (septiembre de 2003), pp. 47-53.
38. Clinton Wingrove, "Developing an Effective Blend of Process and Technology", pp. 25-30.
39. "Flawed Ranking System Revives Workers' Bias Claim", BNA *Bulletin to Management*, 28 de junio de 2005, p. 206.
40. Karen Lyness y Madeline Heilman, "When Fit Is Fundamental: Performance Evaluations and Promotions Of Upper-Level Female and Male Managers", *Journal of Applied Psychology*, 2006, vol. 91, Núm. 4, pp. 777-75.

41. Gary Gregures *et al.*, "A Field Study of the Effects of Rating Purpose on the Quality of Multi-source Ratings", *Personnel Psychology* 56 (2003), pp. 1-21.
42. Jane Halpert, Midge Wilson y Julia Hickman, "Pregnancy as a Source of Bias in Performance Appraisals", *Journal of Organizational Behavior* 14 (1993), pp. 649-663.
43. *Ibid*., p. 655.
44. Manuel London, Edward Mone y John C. Scott, "Performance Management and Assessment: Methods for Improved Rater Accuracy and Employee Goal Setting", *Human Resource Management*, invierno de 2004, vol. 43, Núm. 4, pp. 319-336.
45. Manuel London, Edward Mone y John C. Scott, "Performance Management and Assessment: Methods for Improved Rater Accuracy and Employee Goal Setting", *Human Resource Management*, invierno de 2004, vol. 43, Núm. 4, pp. 319-336.
46. "Assessing Performance", *Training and Development* 55, Núm. 5 (mayo de 2001), p. 133.
47. Angelo DeNisi y Lawrence Peters, "Organization of Information in Memory and the Performance Appraisal Process: Evidence from the Field", *Journal of Applied Psychology* 81, Núm. 6 (1996), pp. 717-737.
48. Juan Sanchez y Philip DeLaTorre, "A Second Look at the Relationship Between Rating and Behavioral Accuracy in Performance Appraisal", *Journal of Applied Psychology* 81, Núm. 1 (1996), p. 7.
49. Arup Varna *et al.*, "Interpersonal Affect and Performance Appraisal: A Field Study", *Personnel Psychology* 49 (1996), pp. 341-360.
50. R. G. Downey, F. F. Medland y L. G. Yates, "Evaluation of a Peer Rating System for Predicting Subsequent Promotion of Senior Military Officers", *Journal of Applied Psychology* 61 (abril de 1976); vea. también, Julie Barclay y Lynn Harland, "Peer Performance Appraisals: The Impact of Rater Competence, Rater Location, and Rating Correctability on Fairness Perceptions", *Group and Organization Management* 20, Núm. 1 (marzo de 1995), pp. 39-60.
51. Vanessa Druskat y Steven Wolf, "Effects and Timing of Developmental Peer Appraisals in Self-Managing Workgroups", *Journal of Applied Psychology* 84, Núm. 1 (1999), pp. 58-74.
52. Chockalingam Viswesvaran, Denize Ones y Frank Schmidt, "Comparative Analysis of the Reliability of Job Performance Ratings", *Journal of Applied Psychology* 81, Núm. 5 (1996). pp. 557-574. Vea, también, Kevin Murphy *et al.*, "Raters Who Pursue Different Goals Give Different Ratings", *Journal of Applied Psychology*, 2004, vol. 89, Núm. 1, pp. 158-164.
53. David Martin *et al.*, "The Legal Ramifications of Performance Appraisal: The Growing Significance", *Public Personnel Management* 29, Núm. 3 (otoño de 2000), pp. 381-383.
54. Está basado en Kenneth L. Sovereign, *Personnel Law* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1994), pp. 113 y 114. Vea, también, "Avoiding HR Lawsuits", *Credit Union Executive*, noviembre-diciembre de 1999, p. 6.
55. Wayne Cascio y H. John Bernardin, "Implications of Performance Appraisal Litigation for Personnel Decisions", *Personnel Psychology,* verano de 1981, pp. 211 y 212; Gerald Barrett y Mary Kernan, "Performance Appraisal and Terminations: A Review of Court Decisions since *Brito v. Zia* with Implications for Personnel Practices", *Personnel Psychology* 40, Núm. 3 (otoño de 1987), pp. 489-504; Elaine Pulakos, *Performance Management*, SHRM Foundation, 2004.
56. James Austin, Peter Villanova y Hugh Hindman, "Legal Requirements and Technical Guidelines Involved in Implementing Performance Appraisal Systems", en Gerald Ferris y M. Ronald Buckley (eds.). *Human Resources Management*, 3a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996), pp. 271-288.
57. *Ibid*., p. 282.
58. Jon Werner y Mark Bolino, "Explaining U.S. Courts of Appeals' Decisions Involving Performance Appraisal: Accuracy, Fairness, and Validation", *Personnel Psychology* 50 (1997), pp. 1-24.
59. George Thornton III, "Psychometric Properties of Self-Appraisal of Job Performance", *Personnel Psychology* 33 (verano de 1980), p. 265. Vea, también, Cathy Anderson, Jack Warner y Cassie Spencer, "Inflation Bias in Self-Assessment Evaluations: Implications for Valid Employee Selection", *Journal of Applied Psychology* 69, Núm. 4 (noviembre de 1984), pp. 574-580; y Shaul Fox y Vossi Dinur, "Validity of Self-Assessment: A Field Evaluation", *Personnel Psychology* 41, Núm. 3 (otoño de 1988), pp. 581-592. No obstante, este tipo de hallazgos podrían tener una relación cultural. Un estudio comparó las calificaciones de los empleados con las de los supervisores en culturas "orientadas hacia los demás" (por ejemplo, en Asia, donde los valores tienden a destacar los equipos). Se descubrió que las autoevaluaciones y las evaluaciones de los supervisores estaban relacionadas. M. Audrey Korsgaard *et al.*, "The Effect of Other Orientation on Self-Supervisor Rating Agreement", *Journal of Organizational Behavior* 25, Núm. 7, noviembre de 2004, pp. 873-891.
60. Forest Jourden y Chip Heath, "The Evaluation Gap in Performance Perceptions: Illusory Perceptions of Groups and Individuals", *Journal of Applied Psychology* 81, Núm. 4 (agosto de 1996),

pp. 369-379. Vea, también, Sheri Ostroff, "Understanding Self-Other Agreement: A Look at Rater and Ratee Characteristics, Context, and Outcomes", *Personnel Psychology* 57, Núm. 2, (verano de 2004), pp. 333-375.

61. Richard Reilly, James Smither y Nicholas Vasilopoulos, "A Longitudinal Study of Upward Feedback", *Personnel Psychology* 49 (1996), pp. 599-612.
62. *Ibid*., p. 599.
63. "360-Degree Feedback on the Rise, Survey Finds", BNA *Bulletin to Management*, 23 de enero de 1997, p. 31. Vea, también, Christopher Mabey, "Closing the Circle: Participant Views of a 360-Degree Feedback Program", *Human Resource Management Journal* 11, No. 1 (2001), pp. 41-53.
64. Carol Hymowitz, "Do 360-Degree Job Reviews by Colleagues Promote Honesty or Insults?", p.B-1.
65. Terry Beehr *et al.*, "Evaluation of 360-Degree Feedback Ratings: Relationships with Each Other and with Performance and Selection Predictors", *Journal of Organizational Behavior* 22, Núm. 7 (noviembre de 2001), pp. 775-778.
66. James Smither *et al.*, "Does Performance Improve Following Multi-Score Feedback? A Theoretical Model, Meta Analysis, and Review of Empirical Findings", *Personnel Psychology* 58, (2005): pp. 33-36.
67. Christine Hagan *et al.*, "Predicting Assessment Center Performance With 360-Degree, Top-Down, and Customer-Based Competency Assessments", *Human Resource Management*, otoño de 2006, vol. 45, Núm. 3, pp. 357-390.
68. Bruce Pfau y Ira Kay, "Does a 360-Degree Feedback Negatively Affect the Company Performance?", HR *Magazine*, junio de 2002, pp. 55-59.
69. Scott Wimer, "The Dark Side of 360-Degree Feedback", *Training and Development*, septiembre de 2002, pp.37-42.
70. Maury Pieperl, "Getting 360-Degree Job Feedback Right", *Harvard Business Review*, enero de 2001, p. 147. Vea, también, Leanne Atwater *et al.*, "Multisource Feedback: Lessons Learned and Implications for Practice", *Human Resource Management*, verano de 2007, vol. 46, Núm. 2, p. 285.
71. Annette Simmons, "When Performance Reviews Fail", *Training and Development* 57, Núm. 9 (septiembre de 2003), pp. 47-53.
72. Brian Smith *et al.*, "Current Trends in Performance Appraisal: An Examination of Managerial Practice", SAM *Advanced Management Journal* 61, Núm. 3 (verano de 1996), p. 16; "Companies Appraise to Improve Development", *Personnel Today*, 25 de febrero de 2003, p. 51.
73. D. Bradford Neary, "Creating a Company-Wide, Online, Performance Management System: A Case at TRW, Inc.", *Human Resource Management* 41, Núm. 4 (invierno de 2002), pp. 491-498.

Capítulo 10

Administración de carreras

Al revisar las tendencias demográficas, la cadena farmacéutica cvs se dio cuenta de que tenía un problema. Puesto que era una cadena de ventas al detalle, su personal de las tiendas estaba conformado por un ejército de gente joven para reabastecer sus anaqueles, para atender las cajas y para atender los diversos departamentos de los establecimientos. El problema era que el número de jóvenes que ingresaba a la fuerza laboral iba disminuyendo, mientras que el de trabajadores mayores aumentaba. Los ejecutivos de cvs sabían que necesitaban una estrategia para aprovechar esta fuerza laboral en crecimiento. •

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Comparar los enfoques de RH tradicional y el orientado hacia la planeación de carrera de las empresas.
2. Explicar el papel del empleado, del gerente y del patrón en el desarrollo de las carreras.
3. Describir los aspectos que se deben considerar al tomar decisiones para ascender empleados.
4. Describir los métodos para realzar la diversidad por medio de la administración de carrera.
5. Responder la pregunta: ¿de qué manera el desarrollo de las carreras puede fomentar el compromiso de los empleados?

En el capítulo 9 estudiamos la evaluación del desempeño de los empleados. Después de evaluar el desempeño es aconsejable abordar los temas relacionados con la carrera del personal. El principal propósito de este capítulo es ayudarle a convertirse en un administrador más eficiente de las carreras de sus empleados. Estudiaremos el papel que juegan el empleado, el gerente y el patrón en el desarrollo de carrera, así como los procedimientos para administrar los ascensos y las transferencias. También analizaremos la forma de realzar la diversidad a través de la administración de carrera y, por último, las medidas de administración de carrera que un patrón puede tomar para fomentar el compromiso de los empleados. El apéndice de este capítulo ofrece técnicas y herramientas específicas relacionadas con la carrera. El capítulo cierra la parte 3, en la que estudiamos la capacitación, la evaluación y el desarrollo. Una vez que ha capacitado y evaluado a sus empleados, debe decidir la forma en que retribuirá su trabajo, que es el tema que cubren los siguientes tres capítulos.

LOS FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE CARRERA

carrera
Los puestos de trabajo que una persona ha ocupado durante muchos años.

administración de carrera
El proceso que permite que los empleados entiendan y desarrollen mejor sus habilidades e intereses de carrera, así como para que utilicen esas habilidades e intereses de forma más eficaz.

desarrollo de carrera
La serie de actividades que se realizan durante toda la vida, las cuales contribuyen a la exploración, el establecimiento, el éxito y la realización de la carrera de una persona.

planeación de carrera
El proceso deliberado mediante el cual una persona adquiere conciencia de sus habilidades, intereses, conocimientos, motivaciones y otras características personales, y a través del cual establece planes de acción para alcanzar metas específicas.

Una **carrera** se define como "los puestos de trabajo que una persona ha ocupado durante muchos años". La mayoría de la gente revisa su carrera en forma retrospectiva; entonces se dan cuenta de que han logrado todo lo que podían y que han alcanzado sus metas de carrera. Otros individuos son menos afortunados y sienten que, por lo menos en su carrera, no desarrollaron todo su potencial.

Los patrones ejercen una gran influencia sobre la carrera de los trabajadores. Algunos establecen procesos formales de *administración de carrera*, mientras que otros no lo hacen. La **administración de carrera** es un proceso que permite que los empleados entiendan y desarrollen mejor sus habilidades e intereses de carrera, así como para que utilicen esas habilidades e intereses de manera más eficaz, tanto dentro de la empresa como cuando salen de ésta. Algunas actividades específicas de la administración de carrera son las evaluaciones realistas orientadas hacia la carrera, la publicación de puestos vacantes y el ofrecimiento de actividades formales para el desarrollo profesional. El **desarrollo de carrera** abarca una serie de actividades que se llevan a cabo durante toda la vida (por ejemplo, talleres), mismas que contribuyen a la exploración, el establecimiento, el éxito y la realización de la carrera de una persona. La **planeación de carrera** es el proceso deliberado mediante el cual un individuo adquiere conciencia de sus habilidades, intereses, conocimientos, motivaciones y otras características personales; obtiene información sobre oportunidades y opciones; identifica metas relacionadas con la carrera, y establece planes de acción para alcanzar esas metas específicas.

Las carreras en la actualidad

En la actualidad las carreras no son como hace varios años. Por tradición, la gente consideraba las carreras como un tipo de escalera ascendente de un puesto a otro, por lo general en una o pocas empresas. Hoy las fusiones, las subcontrataciones, las consolidaciones y las reducciones de personal han cambiado las reglas básicas, al menos para la mayoría de las personas. Muchos trabajadores aún ascienden de un puesto a otro, pero la mayoría de las veces deben reinventarse a sí mismos, de manera que el representante de ventas que fue despedido de una editorial que acaba de fusionarse, podría reinventar su carrera durante los años siguientes como ejecutivo de cuenta en una firma orientada a los medios.[1]

Las carreras actuales difieren de las del pasado. Dado el creciente número de mujeres que siguen carreras profesionales y gerenciales, las familias deben equilibrar los desafíos asociados con las presiones de una doble carrera. Al mismo tiempo, parece que lo que las personas desean de sus carreras también está cambiando. Mientras que los *baby boomers* (quienes se jubilarán aproximadamente en 10 años) se enfocaban principalmente en su trabajo y en su patrón, los individuos que ahora ingresan al mercado laboral a menudo prefieren arreglos que les brinden más oportunidades para llevar una vida equilibrada.

Tales cambios conllevan implicaciones para la función de recursos humanos. Hace algunos años, a menudo el supuesto (el "contrato psicológico" entre el patrón y el empleado) era: "Tú serás leal a nosotros y nosotros te cuidaremos". Hoy, los empleados saben que deben cuidarse a sí mismos; además, el contrato psicológico se parece más a "yo haré lo mejor que pueda por ti, pero espero que tú me proporciones el desarrollo y el aprendizaje que me prepararán para

TABLA 10-1 El enfoque tradicional y el de la administración de carrera

Actividad de RH	Enfoque tradicional	Enfoque del desarrollo de carrera
Planeación de recursos humanos	Analiza los puestos, habilidades, tareas (presentes y futuras). Proyecta necesidades. Usa datos estadísticos.	Añade a los planes de reemplazo información acerca de los intereses, las preferencias y otros aspectos individuales.
Reclutamiento y colocación	Empata las necesidades de la organización con individuos calificados.	Empata a los individuos con los puestos, a partir de variables como sus intereses y aptitudes de carrera.
Capacitación y desarrollo	Ofrece oportunidades para aprender habilidades, información y actitudes relacionadas con el trabajo.	Proporciona información sobre la trayectoria de la carrera. Añade planes de desarrollo individuales.
Evaluación del desempeño	Calificación y/o retribuciones.	Añade planes de desarrollo y establecimiento de metas individuales.
Remuneración y prestaciones	Retribuciones por tiempo, productividad, talento, etcétera.	Añade planes de reembolso de colegiaturas y remuneración por actividades no relacionadas con el trabajo, como United Way.

Fuente: adaptado de Fred L. Otte y Peggy G. Hutcheson, *Helping Employees Manage Careers* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992), p. 10, y www.ge.com/cn/careers/career_management.html, revisado el 18 de mayo de 2007.

el día que deba continuar avanzando y para lograr el equilibrio entre el trabajo y la vida que deseo".[2] John Madigan, vicepresidente de RH del grupo de TI con 3,500 miembros, de Hartford Insurance Company, descubrió lo importante que pueden ser las actividades de desarrollo. Madigan realizó una encuesta; según él, de los empleados que abandonaron la organización, "el 90% de los que salieron voluntariamente habló acerca de [la falta de] desarrollo profesional y de carrera, así como del nivel de apoyo que sus gerentes les dieron en esta área".[3]

❶ Comparar los enfoques de RH tradicional y el orientado hacia la planeación de carrera de las empresas.

El desarrollo de carrera en la actualidad

Este cambio en la filosofía implica que muchos patrones han fortalecido el enfoque de carrera en sus actividades de recursos humanos. El enfoque ya no es: "¿De qué manera puede servir mejor a la empresa?". Hoy, la realidad es que los trabajadores tienen que cambiar de patrón (y quizá de carrera) varias veces durante su vida laboral. Por lo tanto, los empleados esperan que actividades como la selección, la capacitación y la evaluación también sirvan a sus necesidades de carrera a largo plazo. De tal manera, ahora se pone mayor énfasis en el uso de las actividades y los fundamentos de RH (como las evaluaciones anuales) para facilitar el autoanálisis, el desarrollo y la administración de la carrera.[4] En la tabla 10-1 se resume la forma en que los patrones pueden usar actividades como la capacitación y la evaluación para respaldar un enfoque en la **planeación y el desarrollo de carrera**.

planeación y desarrollo de carrera
El proceso deliberado mediante el cual una persona adquiere conciencia de atributos relacionados con su carrera personal, así como de la serie de etapas, durante toda la vida, que contribuyen a que se realice dicha carrera.

Los programas de desarrollo de carrera no necesariamente deben ser complicados. Los empleados reportan que recibir una retroalimentación de su desempeño, contar con planes individuales de desarrollo y tener acceso a la capacitación de habilidades que no sean de tipo técnico, tal vez reduciría la probabilidad de que abandonen las empresas. No obstante, sólo una cuarta parte de los participantes de una encuesta contaban con planes individuales de desarrollo.[5] En la figura 10-1 se muestra un plan sencillo de carrera que podría derivar de un modelo como el anterior.[6]

La experiencia de John Madigan, en Hartford Insurance Company, ilustra por qué no sólo los empleados se benefician de este nuevo enfoque del desarrollo de carrera. Es evidente que los ayuda, pues obtienen las habilidades que requieren para entender sus opciones de carrera y, a menudo, el apoyo requerido para llevarlas a cabo. Sin embargo, los patrones también ganan. Dos expertos afirman que "los patrones proporcionan a los empleados las herramientas, el ambiente y las oportunidades para desarrollar sus habilidades, y después ellos están mejor preparados para servir a la empresa y desarrollar todo su potencial".[7] Asimismo, puede fomentar el compromiso y auxiliar a la compañía en sus esfuerzos de reclutamiento y retención de empleados: "La

FIGURA 10-1

Plan de desarrollo de carrera para empleados

Fuente: reimpreso de www.HR.BLR.com con permiso del editor *Business and Legal Reports Inc.*, 141 Mill Rock Road East, Old Saybrook, CT © 2004.

Plan de desarrollo de carrera para empleados

Empleado: _____ **Puesto** _____

Gerente: _____ **Departamento:** _____

Fecha de evaluación _____

1. ¿Cuál es el siguiente paso lógico para este empleado y cuándo cree que estará preparado para darlo?

Siguiente puesto probable:	Cuándo estará preparado:			
	Ahora	6 meses	1 año	2 años
1.	☐	☐	☐	☐
2.	☐	☐	☐	☐
3.	☐	☐	☐	☐

2. ¿Cuál es el mayor ascenso probable en cinco años?

3. ¿En cuáles aspectos se necesita preparar este empleado para el ascenso?

- Conocimientos: _____

  Plan de acción: _____

- Capacitación fija: _____

  Plan de acción: _____

- Capacitación administrativa: _____

  Plan de acción: _____

actualmente es que, en cinco años, el trabajador tendrá más conocimientos y más probabilidades de propuesta más atractiva que un patrón puede hacerser contratado que ahora. Ésta debería ser la prueba de fuego de cualquier programa para el desarrollo de carrera".[8]

② Explicar el papel del empleado, del gerente y del patrón en el desarrollo de las carreras.

PAPELES EN LA PLANEACIÓN Y EL DESARROLLO DE CARRERA

De manera ideal, el patrón, el empleado y el gerente participan activamente en la planeación, la guía y el desarrollo de la carrera del empleado (vea la tabla 10-2). Veamos cada uno de estos papeles.

El papel del empleado

En tanto que el patrón y el gerente guían las carreras de los empleados, esta es una de las tareas que ningún trabajador debe relegar a su gerente o patrón. Para el empleado como individuo,

TABLA 10-2 Papeles en el desarrollo de carrera

Individuo

- Asumir la responsabilidad de su propia carrera.
- Evaluar sus intereses, habilidades y valores.
- Buscar información y recursos sobre la carrera.
- Establecer metas y planes para la carrera.
- Aprovechar las oportunidades de desarrollo.
- Hablar con su gerente acerca de su carrera.
- Realizar planes de carrera realistas.

Gerente

- Proporcionar retroalimentación precisa sobre el desempeño.
- Proporcionar tareas y apoyo para el desarrollo.
- Participar en discusiones sobre el desarrollo de carrera con sus subordinados.
- Apoyar los planes de desarrollo del empleado.

Patrón

- Comunicar la misión, las políticas y los procedimientos.
- Proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo, incluyendo talleres.
- Proporcionar información de carrera y programas de carrera.
- Ofrecer diversas opciones para la carrera.
- Procurar retroalimentación del desempeño orientada hacia la carrera.
- Brindar oportunidades de supervisión para apoyar el crecimiento y la autodirección.
- Proporcionar a los empleados planes de desarrollo individuales.
- Suministrar programas académicos de ayuda al aprendizaje.

Fuente: adaptado de Fred L. Otte y Peggy G. Hutcheson, *Helping Employee Manage Careers* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992), p. 56; www.ge.com.cn/careers/career_management.html; y www_03.ibm.com/employment/us.cd_career_dev.shtml, revisado el 18 de mayo de 2007.

la *planeación de carrera* implica empatar las fortalezas y debilidades personales con las oportunidades y amenazas ocupacionales. En otras palabras, el individuo desea conseguir ocupaciones, puestos y una carrera adecuada para sus intereses, actitudes, valores y habilidades. El empleado elige ocupaciones, puestos y una carrera con sentido en términos de la demanda futura proyectada para diversos tipos de ocupaciones. Las consecuencias de una mala elección (o de no hacer una elección) son demasiado graves para permitir que otras personas tomen las decisiones.

Desde luego, la planeación de una carrera no es una garantía. Hace varios años, la carrera de analista de sistemas o ingeniero de cómputo parecía ser un boleto para el éxito, por lo menos hasta que muchas organizaciones empezaron a subcontratar estos puestos en Asia. No obstante, tales incertidumbres sólo destacan la necesidad de revisar el mercado de trabajo, con el fin de estar mejor posicionado para actuar cuando se requiera un cambio laboral. Como algunos afirman, la suerte sigue a quienes están mejor preparados. En el apéndice de este capítulo, "Administre su carrera" (vea la página 402) se explica el proceso de planeación de carrera desde el punto de vista del empleado.

Muchas personas cometen el error de cambiar de puesto o de ocupación, cuando un pequeño ajuste sería suficiente. Al sentirse insatisfechos con su trabajo, suponen que se debe al puesto o a la ocupación. No obstante, ¿qué caso tiene dejar de ser abogado para convertirse en profesor, cuando el problema no reside en la profesión sino en el horario de 80 horas por semana de ese bufete de abogados?

El empleado necesita utilizar un proceso de eliminación. Por ejemplo, es probable que a algunas personas les guste su ocupación y el patrón para el que trabajan, pero no la forma en que está estructurado su puesto. Otros descubrirían que el problema reside en la manera en la que el patrón hace las cosas. Incluso, la propia ocupación podría ser el problema.

En cualquier caso, la solución necesita atacar la causa. Por ejemplo, si, después de pensarlo con detenimiento, se siente satisfecho con su ocupación y su centro de trabajo, pero no con la forma en que está organizada su actividad, trate de reconfigurarla; considere arreglos laborales alternativos como horarios flexibles o el trabajo a distancia; delegue o elimine las funciones laborales que menos le gustan, y busque una "asignación ampliada" que le facilite trabajar en algo más desafiante.[9]

Tutores Los estudios también sugieren que el hecho de contar con un tutor (una persona de mayor experiencia que pueda ser una caja de resonancia para sus preocupaciones y preguntas de carrera, que además le proporcione guía y asesoría) puede incrementar de manera significativa la satisfacción y el éxito de carrera.[10] En este caso, el patrón puede jugar un papel importante; por ejemplo, al animar a los altos gerentes a fungir como tutores. Sin embargo, por lo general aún es responsabilidad del empleado encontrar un tutor y mantener una relación productiva. Algunas sugerencias son:

- Elija un tutor potencial adecuado. El tutor habrá de ser lo suficientemente objetivo para ofrecer un buen consejo de carrera, de manera que lo mejor es que no se trate de su jefe directo. Muchas personas buscan a alguien que se encuentre uno o dos niveles por arriba de su jefe actual.
- No se sorprenda si le niegan la tutoría. No todas las personas están dispuestas a hacer este compromiso que consume mucho tiempo.
- Anime a un posible tutor a aclararle de antemano lo que espera en términos de tiempo y consejo.
- Utilice una agenda. En su primera reunión de tutoría lleve una agenda que incluya los temas y asuntos más importantes que desea analizar.
- Respete el tiempo del tutor. Seleccione los temas laborales que planteará en la reunión. Asimismo, por lo general la relación de tutoría no debiera incluir problemas o temas personales.[11]

La tutoría puede ser formal o informal. A nivel informal, los gerentes de nivel medio y alto ayudarían voluntariamente a los empleados menos experimentados; por ejemplo, al brindarles consejo de carrera y auxiliarles a manejar las políticas de la oficina. Otros medios informales incluyen mayores oportunidades de redes de apoyo e interacción entre diversos empleados. Más adelante veremos que muchas compañías también cuentan con programas formales de tutoría. Por ejemplo, el patrón podría asignar tutores potenciales a los empleados y proporcionar capacitación para ayudar a que el tutor y el empleado entiendan mejor sus respectivas responsabilidades.

En este capítulo nos enfocaremos principalmente en los papeles que juegan el gerente y el patrón en el proceso de desarrollo de carrera del empleado (de nuevo, vea el apéndice para entender lo que puede hacer el empleado). El apartado "Cuando usted trabaja por su cuenta o es dueño de una pequeña empresa" ilustra el papel del gerente en el proceso. Veamos ahora cuál es el papel del patrón.

El papel del patrón

Todas o casi todas las actividades de recursos humanos del patrón pueden apoyar los esfuerzos de desarrollo de carrera. En la tabla 10-3 se presenta una lista con este tipo de actividades organizacionales de planeación y administración de carrera.

Una encuesta demostró la popularidad de las prácticas para la administración de carrera de varios patrones. Los investigadores estudiaron 524 organizaciones del Reino Unido para determinar cómo utilizaban 17 prácticas de administración de carrera. La más popular fue "publicar puestos de nueva creación". Las otras prácticas más populares, en orden descendente, fueron:

Cuando Usted Trabaja por su Cuenta

RH para gerentes de línea y empresarios

Desarrollo de carrera para empleados

No importa si el patrón cuenta con un programa de desarrollo de carrera, el gerente individual puede hacer varias cosas para apoyar las necesidades de desarrollo de carrera de sus subordinados. Por ejemplo, cuando el subordinado empiece a trabajar, analice con él la importancia de crear un plan de carrera, así como las formas en que usted podría ayudarlo a alcanzar sus metas. El gerente organizaría evaluaciones habituales del desempeño y, en las revisiones, verificaría el grado en que las habilidades y el desempeño del empleado son congruentes con sus metas de carrera. El gerente podría proporcionarle un plan informal de desarrollo de carrera, como educación formal,el que aparece en la figura 10-1, así como tutoría y mantenerlo informado sobre cómo aprovechar las prestaciones de la empresa relacionadas con la carrera.[12]

TABLA 10-3 Posibles prácticas de planeación y desarrollo de carrera de un patrón

Avisos de trabajo
Educación formal/reembolso de colegiaturas
Evaluación del desempeño para planeación de la carrera
Consejo del gerente
Cambios laterales de puesto/rotaciones de puestos
Consejo del departamento de RH
Programas previos a la jubilación
Planeación de la sucesión
Tutoría formal
Rutas de carreras comunes
Rutas duales de jerarquía de carrera
Folletos y panfletos de carreras
Planes individuales de carrera por escrito
Talleres de carrera
Centro de evaluación
Evaluación ascendente
Comités de evaluación
Programas de capacitación para gerentes
Programas de orientación e inducción
Necesidades especiales (empleados ambiciosos)
Necesidades especiales (parejas con dos carreras)
Administración de la diversidad
Emigración/regreso

Fuente: Yehuda Baruch, "Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints", *Human Resource Management Review*, Vol. 16, 2006, p. 131.

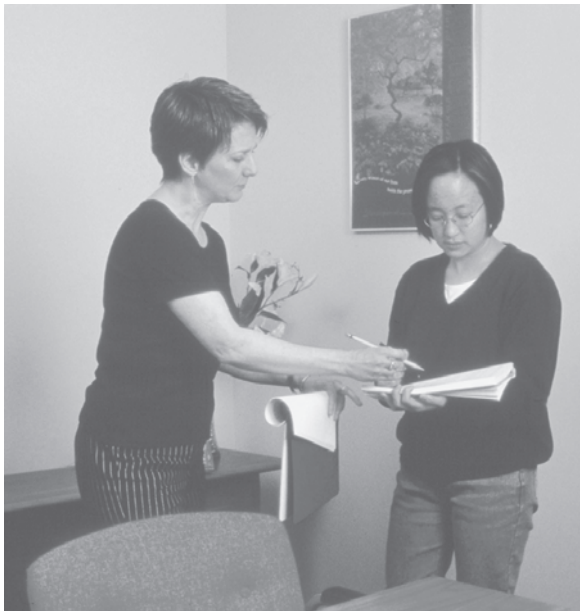
evaluaciones de desempeño orientadas a la carrera, consejos de los gerentes, cambios laterales de desarrollo, consejos del departamento de RH, preparación para la jubilación y planeación de la sucesión.[13] Muchas empresas, como Sun Microsystems, cuentan con programas relativamente formales. Dicha organización tiene un centro de desarrollo de carrera dirigido por consejeros certificados, el cual ayuda a los empleados a llenar huecos de desarrollo y a elegir oportunidades de carrera en la compañía. Sun considera que su programa explica por qué sus empleados permanecen en su organización un promedio de cuatro años, más del doble del estimado en otras empresas de Silicon Valley.[14]

Administración del ciclo de vida de la carrera Las responsabilidades del desarrollo de carrera que tiene el patrón dependen, hasta cierto punto, de la antigüedad del empleado en la empresa. Antes de la contratación, los *panoramas previos realistas del puesto* sirven para que los candidatos evalúen si el puesto es en realidad para ellos, en particular si sus demandas coinciden con las habilidades y los intereses del candidato. En especial en el caso de los estudiantes recién graduados, el primer trabajo puede ser crucial para brindarles confianza en sí mismos, así como una imagen más realista de lo que son capaces o no de hacer: es importante ofrecer *un primer empleo desafiante* (en lugar de relegar a los empleados nuevos a "puestos en los que no pueden hacer daño alguno"), y de contar con un *tutor* experimentado que lo ayude a aprender los trucos del oficio. Algunos autores llaman a esto evitación del **choque con la realidad**, un fenómeno que ocurre cuando las altas expectativas y el entusiasmo de un empleado nuevo chocan con la realidad de un trabajo aburrido y carente de retos.

choque con la realidad
Resultado de un periodo que puede ocurrir cuando el empleado nuevo entra en la carrera inicial y sus grandes expectativas laborales chocan con la realidad de un trabajo aburrido y carente de retos.

rotación de puestos
Trasladar a un empleado a través de una serie preplaneada de puestos, con el objetivo de prepararlo para un papel más importante dentro de la empresa.

Cuando la persona ya lleva un tiempo en el puesto, el patrón puede tomar medidas para apoyar su carrera. Las *evaluaciones orientadas a la carrera* (en las que el gerente está capacitado no sólo para evaluar al empleado sino también para ajustar las fortalezas y debilidades del individuo con una ruta de carrera factible y el trabajo de desarrollo requerido) es un paso importante. De igual manera, ofrecer una **rotación de puestos** periódica y planeada ayuda a que la persona adquiera una imagen más realista de sus habilidades y, por lo tanto, lleve a cabo los mejores movimientos de carrera futuros. Los *avisos de trabajo*, las *políticas de ascenso dentro de la empresa* y la *capacitación* formales sirven para que los empleados sigan utilizando sus habilidades para su beneficio. Dow Chemical estableció un "Sistema para el éxito del personal", con el fin de facilitar la planeación y el desarrollo de carrera de sus empleados. El sistema incluye una lista de competencias necesarias para cada puesto de la organización. Los empleados pueden revisar las competencias requeridas para sus puestos (o para otros que les interesen) e identificar sus necesidades de desarrollo. Luego, el *consejo previo al retiro* y las *políticas de transición* (por ejemplo, la jubilación en fases con trabajos de medio tiempo) juegan un papel importante en la etapa final de la carrera del empleado.



La tutoría puede ser formal o informal, pero por lo regular consiste en gerentes de nivel medio o alto que ayudan a sus colegas menos experimentados con asesoría de carrera y consejos para evitar problemas políticos y ascender en la jerarquía de la empresa.

Programas de tutoría Muchas firmas, incluyendo Marriott International, Charles Schwab y Bank of America, cuentan con programas formales de tutoría, en los cuales profesionales y gerentes experimentados hacen equipos con empleados novatos, con el objetivo de ayudarlos a mejorar su desempeño y progreso de carrera.[15] La empresa de contabilidad KPMG creó un programa de tutoría en línea como parte de su iniciativa "el patrón favorito", que también incluye tiempo libre para compartir el trabajo, horarios flexibles de trabajo y oportunidades de trabajo comunitario como voluntarios con salario y prestaciones.[16] La tecnología de tutoría en línea de Dow Chemical Co. es similar a una búsqueda en Google, ya que los empleados de Dow que buscan un tutor pueden desarrollar una lista de nombres de posibles tutores.[17]

Los estudios sugieren varias formas para mejorar la eficiencia de un programa de **tutoría**. Por ejemplo, un estudio demostró que no importaba si la participación era obligatoria o voluntaria. Sin embargo, participar en la elección del tutor sí era importante. Así, tanto el tutor como el empleado deben intervenir en el acuerdo. Por

tutoría
Programas formales o informales en los que gerentes de niveles medio y alto asesoran a empleados con poca experiencia; por ejemplo, al darles consejos de carrera y al ayudarlos a manejar los problemas de las políticas.

otro lado, proporcionar a los participantes una capacitación que les permitiera sacar el mayor provecho de la relación de tutoría también fue un factor relevante.[18]

Iniciativas corporativas innovadoras para el desarrollo de carrera

Las iniciativas corporativas para el desarrollo de carrera de las empresas también podrían incluir programas innovadores como los siguientes.

1. ***Proporcione a cada empleado un presupuesto individual.*** El empleado puede utilizar su presupuesto para conocer sus opciones de carrera y de desarrollo personal.[19]
2. ***Ofrezca centros de carrera internos o en línea.*** Incluyen una biblioteca interna o en línea con materiales para el desarrollo de carrera, talleres de carrera y talleres sobre temas relacionados (como la administración del tiempo), así como entrenadores de carrera individuales que funjan como guías. El patrón podría organizar un centro de carrera en línea utilizando herramientas como las que se describen en el apéndice del capítulo. First USA Bank cuenta con un programa llamado Opportunity Knocks ("golpes de oportunidad"), cuyo propósito es ayudar a sus trabajadores a alcanzar sus metas de carrera dentro de la firma. Además de la capacitación para el desarrollo de carrera y el apoyo de seguimiento, First USA Bank creó instalaciones especiales para el desarrollo de carrera en sus centros de trabajo, que los empleados pueden utilizar en su tiempo laboral. En tales centros hay herramientas para la evaluación y planeación de carrera.[20]
3. ***Fomente la inversión de roles.*** Permita que los empleados trabajen temporalmente en diferentes puestos para que logren apreciar mejor sus fortalezas y debilidades ocupacionales.
4. ***Establezca un "campus corporativo".*** Prepare cursos y programas de carrera y desarrollo, tal vez mediante el establecimiento de sociedades con consultores o universidades locales.
5. ***Organice "equipos para el éxito de carrera".*** Se trata de pequeños grupos de empleados del mismo departamento, o de departamentos diferentes, que se reúnen periódicamente para establecer redes de apoyo que les ayuden a alcanzar sus metas de carrera.
6. ***Proporcione entrenadores de carrera.*** Por ejemplo, Allmerica Financial Corp. contrató a 20 entrenadores de desarrollo de carrera para asesorar a sus 850 empleados de tecnología de información. Este programa de entrenamiento formó parte de un programa más amplio de cambio organizacional, cuyo objetivo era centralizar la tecnología de información y crear pequeños equipos de TI. Los entrenadores ayudan a los trabajadores a identificar sus necesidades de desarrollo y a obtener la capacitación, el desarrollo profesional y las redes de apoyo que requieren para satisfacer tales necesidades.[21]

   Los entrenadores de carrera generalmente trabajan de manera personal con los empleados para ayudarles a utilizar herramientas de evaluación de carrera, así como para identificar sus opciones de capacitación y desarrollo.[22] Sin embargo, está surgiendo un nuevo tipo de entrenador. Los "entrenadores ejecutivos", que por lo común se contratan para los gerentes de mayor nivel de las empresas, ofrecen evaluación y asesoría que con frecuencia profundizan en la personalidad del ejecutivo y en cómo su vida personal estaría afectando su carrera.

   Los entrenadores de carrera deben ayudar a los empleados a crear planes claros de uno a cinco años, que indiquen el camino que podría seguir su carrera dentro de la empresa. Los planes de desarrollo se basan en las habilidades que los empleados necesitarán para avanzar.[23]
7. ***Ofrecer talleres de planeación de carrera.*** Un taller de planeación de carrera es un "evento planeado de aprendizaje en el que se espera que los empleados se involucren activamente, completen ejercicios de planeación de carrera e inventarios, a la vez que participen en sesiones prácticas de habilidades de carrera".[24] Un taller típico incluye una autoevaluación, una evaluación ambiental y segmentos para establecer metas y planes de acción. En la figura 10-2 se muestra una orden del día típica.

   Antes del programa: dos semanas antes del taller, los participantes reciben una carta confirmando su asistencia al programa y un paquete con el trabajo que deben realizar antes de asistir a las sesiones. Los ejercicios de este paquete incluyen un inventario de habilidades, la identificación de valores, un inventario de logros de vida y una lectura que describe opciones directas para la carrera.

Antes del programa: dos semanas antes del taller, los participantes reciben una carta confirmando su asistencia al programa y un paquete con el trabajo que deben realizar antes de asistir a las sesiones. Los ejercicios de este paquete incluyen un inventario de habilidades, la identificación de valores, un inventario de logros de vida y una lectura que describe opciones directas para la carrera.

Día 1

8:30–10:00 **Introducción y resumen de la planeación de carrera**

Bienvenida e introducción al programa
- Bienvenida del gerente general
- Resumen de la orden del día y resultados Presentaciones de los participantes (lo que esperan del programa)

Resumen del desarrollo de la carrera
- Filosofía de la empresa
- Por qué se necesita planear la carrera
- Qué es y qué no es la planeación de carrera
- Modelo de la planeación de carrera

10:00–Noon **Autoevaluación: parte 1**

Autoevaluación individual: Valores
- Ejercicio de tarjetas para clasificar valores
- Conciliación con los valores antes del trabajo
- Introducción de la hoja de trabajo con resumen de la planeación de carrera

Autoevaluación individual: habilidades
- Ejercicio para motivar habilidades
- Análisis de los logros de vida (sintetizado con el trabajo previo)
- Identificación de temas de logros
- Habilidades laborales preferidas (del inventario sobre el trabajo previo)
- Contestar la hoja de trabajo con el resumen de la planeación de carrera

1:00–3:00 **Autoevaluación: parte 2**

Autoevaluación individual: anclaje de la carrera
- Ejercicios de patrones de anclaje de carrera
- Discusiones en grupos pequeños
- Contestar la hoja de trabajo con el resumen de la planeación de carrera

Autoevaluación individual: Preferencias
- Qué significa para mí el éxito
- Habilidades, conocimientos, cualidades personales Contestar la hoja de trabajo con el resumen de planeación de carrera

Autoevaluación individual: Patrón de la ruta de carrera
- Resumir con opciones de rutas a partir del trabajo previo Contestar la hoja de trabajo con el resumen de la planeación de carrera

3:30–4:30 **Evaluación ambiental**

Información acerca de la empresa
Metas, áreas de crecimiento, expectativas, rotación de empleados, competencia por los puestos, habilidades para el futuro Contestar la hoja de trabajo con el resumen de la planeación de carrera
Perfil de la carrera personal Prueba de realidad, cómo se ve usted hasta este punto, compartiendo con el grupo

Día 2

8:30–10:00 **Establecimiento de metas**

Ejercicio de calentamiento
Repaso de dónde hemos estado y hacia dónde nos dirigimos Establecimiento de metas: ¿Dónde quiero estar?
Creación de un futuro ideal
Habilidades y logros futuros
Estilo de vida deseado
Metas de vida y de carrera

10:15–1:30 **Evaluación ambiental: parte 2**

Recursos de la empresa para la carrera
Introducción de servicios de apoyo y facilitación de información Marketing de uno mismo: qué se requiere aquí para alcanzar sus metas Descripción de las personas que actuarán como recursos y que estarán con el grupo a la hora del almuerzo, así como de la lluvia de ideas de preguntas o temas que se discutirán Almuerzo con las personas que actuarán como recursos Revisión de lo que se discutió en el almuerzo

1:30–4:30 **Developing Career Action Plans**

Toma de decisiones para la carrera
Identificación de alternativas a largo plazo
Identificación de alternativas a corto plazo
Mejora de las decisiones de carrera
Estilos de decisión y formas de mejorarlos
Creación de su plan de carrera
Conciliación de sus metas con las opciones
Siguientes pasos para la carrera
Elaboración de un plan de acción
Planeación para contingencias Hacer que ocurra: Establecer compromisos para los siguientes pasos Resumen y clausura

FIGURA 10-2

Ejemplo de orden del día: taller de dos días para planear la carrera

Fuente: Fred L. Otte y Peggy Hutcheson, *Helping Employees Manage Careers* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall), 1992, pp. 22-23.

8. ***Diseñar programas computarizados en línea y fuera de línea para mejorar el proceso organizacional de la planeación de carrera.*** Por ejemplo, WorkforceVision de Criterion, Inc. distribuye sistemas en línea que ayudan a las empresas a analizar los requerimientos de capacitación de un empleado. Al elegir el nombre del trabajador aparecen su historia laboral, sus habilidades, su ruta de carrera y otro tipo de información. Para cada habilidad (por ejemplo, liderazgo y enfoque en el cliente), una gráfica de barras muestra un "análisis de carencias" que destaca las fortalezas y debilidades del individuo. Luego, la compañía puede organizar actividades de desarrollo a partir de las necesidades de la persona.[25] Tanto para el patrón como para el empleado, a menudo es más práctico fusionar los sistemas de desarrollo de carrera, capacitación y evaluación en un paquete integrado en línea, de la siguiente manera.

Mejorar la productividad por medio del uso sistemas de información para RH: planeación y desarrollo de carrera

Siendo realistas, no tiene mucho sentido aislar actividades como la planeación de carrera, la planeación de la sucesión, la evaluación del desempeño y la capacitación. Por ejemplo, las necesidades de planeación y desarrollo de carrera del empleado deben reflejar de manera ideal las fortalezas y debilidades que la evaluación del desempeño revelan. De igual forma, para eliminar las debilidades el empleado debería aprovechar los ofrecimientos de capacitación y desarrollo de la firma. Al mismo tiempo, la alta gerencia y RH deben contar con un sistema de información integrado que les proporcione una imagen de los intereses de carrera, progreso y resultados de evaluaciones de sus trabajadores, con la finalidad de facilitar el proceso de planeación de la sucesión organizacional.

Por consiguiente, cada vez más patrones están integrando sus sistemas de planeación y desarrollo de carrera con sus sistemas de evaluación del desempeño, la planeación de la sucesión, la capacitación y el desarrollo. Por ejemplo, Alyeska, la empresa que administra el oleoducto de Alaska, cuenta con un portal de fácil manejo donde los empleados pueden "revisar todo su historial de capacitación, sus planes de desarrollo y fechas límite próximas, registrarse en cursos o planear su carrera, generalmente sin pedir ayuda".[26] Al mismo tiempo, "los gerentes pueden obtener una imagen rápida de las necesidades de capacitación de un grupo en particular o a identificar a empleados con una calificación específica".[27]

Kenexa CareerTracker es un sistema de información con el que los patrones logran integrar sistemas de evaluación, de desarrollo de carrera, de capacitación y de planeación de la sucesión. CareerTracker "sirve para que las organizaciones optimicen la productividad de la fuerza laboral, pues proporciona una plataforma de fácil acceso para una continua administración del desempeño, la planeación de la sucesión y el desarrollo de carrera de los empleados".[28]

ascensos
Asignación de puestos con mayor responsabilidad.

transferencias
Reasignación de puestos similares en otros lugares de la empresa.

ADMINISTRACIÓN DE LOS ASCENSOS Y LAS TRANSFERENCIAS

Los ascensos y las transferencias son parte importante de la carrera de las personas. Por lo general, los **ascensos** se refieren a la asignación de puestos con mayor responsabilidad, mientras las **transferencias** son la reasignación de puestos similares en otros lugares de la empresa.

3 Describir los aspectos que se deben considerar al tomar decisiones para ascender empleados.

Toma de decisiones para los ascensos

La mayoría de las personas busca ascensos, los cuales generalmente implican un mayor salario, más responsabilidades y (con frecuencia) mayor satisfacción laboral. Para los patrones, los ascensos representan la oportunidad de retribuir un desempeño excepcional, así como de cubrir puestos vacantes con empleados leales que ya han sido evaluados. No obstante, el proceso de ascenso no siempre constituye una experiencia positiva para el empleado o para el patrón. La injusticia, las arbitrariedades o el secreto logran disminuir la efectividad del proceso. En cualquier proceso de ascenso de una compañía se deben tomar varias decisiones.

Decisión 1: ¿la regla es la antigüedad o la competencia? Probablemente lo más importante sea decidir si la base del ascenso será la antigüedad, la competencia o una combinación de ambas.

El enfoque actual en la competitividad favorece la competencia, al igual que el hecho de que un ascenso basado en la competencia es el principal motivador. Sin embargo, la capacidad de la empresa para utilizar la competencia como el único criterio depende de varios elementos, en especial si los acuerdos sindicales o los requisitos del servicio civil determinan los ascensos. Muchas veces los contratos sindicales contienen una cláusula que pone énfasis en la antigüedad: "En el caso de empleados que puedan pasar a puestos mejor remunerados, en igualdad de capacidades, méritos y competencia, los que cuenten con más antigüedad tendrán preferencia". Además, muchas organizaciones del sector público se rigen por reglamentos del servicio civil, que dan mayor importancia a la antigüedad que a la competencia.

Decisión 2: ¿cómo se debe medir la competencia? Si la empresa opta por la competencia, ¿cómo debe definirla y medirla? Definir y medir el desempeño pasado es relativamente fácil: se define el puesto, se establecen estándares y se usan uno o varios instrumentos de evaluación para registrar el desempeño del empleado. Sin embargo, los ascensos requieren de algo más: es necesario un procedimiento válido para predecir el desempeño futuro de un candidato.

Casi todos los patrones utilizan el desempeño anterior como guía y, con base en éste, suponen que la persona funcionará bien en el nuevo puesto. Este es el procedimiento más sencillo. Otros recurren a pruebas o centros de evaluación que se encargan de evaluar a los empleados que merecen ascensos y de identificar a los que tienen potencial para ser ejecutivos.

Un número cada vez mayor de patrones usa un método más detallado. Por ejemplo, en especial cuando se involucran temas de seguridad pública, por tradición los departamentos de policía han adoptado un enfoque relativamente sistemático cuando evalúan candidatos a puestos de autoridad. Las revisiones tradicionales para ascensos incluyen una prueba escrita de conocimientos, un centro de evaluación, acreditación de antigüedad y una calificación basada en las puntuaciones de una evaluación reciente del desempeño. Otros departamentos están añadiendo una revisión de los registros de personal, que consideran la valoración de dimensiones laborales como la educación y la experiencia en supervisión, calificaciones de diversas fuentes y una evaluación sistemática de evidencias conductuales.[29]

Decisión 3: ¿el proceso será formal o informal? Muchas empresas cuentan con procesos informales de ascenso. En ocasiones ponen avisos sobre puestos vacantes, pero los gerentes clave utilizan sus criterios "no publicados" para tomar decisiones. En este caso, los empleados podrían concluir (de manera razonable) que factores como "a quién conoces" son más importantes que su desempeño y que no tiene caso trabajar duro para ascender (por lo menos en esa organización).

Muchos patrones establecen y publican políticas y procedimientos formales para los ascensos, los cuales incluyen varios componentes. Los empleados obtienen una *política formal de ascenso* que describe los criterios que la compañía utiliza para ascender a su personal. Una *política de avisos de puestos vacantes* establece que la firma anunciará a todos los empleados los puestos vacantes y sus requisitos. Como se explicó en el capítulo 5, muchos patrones cuentan también con un *banco de datos de calificación de los empleados*, además de que manejan gráficas de reemplazo y sistemas computarizados de información del personal.

Decisión 4: ¿vertical, horizontal u otro? Los ascensos no son tan sencillos como parecen. Por ejemplo, ¿cómo motivaría a los empleados que son candidatos a un ascenso cuando su empresa está haciendo recortes de personal? ¿De qué manera ofrecería oportunidades de ascenso a empleados, como ingenieros, con poco o ningún interés en ocupar puestos gerenciales?

Hay varias opciones. Algunas compañías, como la división de exploraciones de British Petroleum, crean dos rutas paralelas para la carrera, una para los administradores y otra para "contribuyentes individuales" como los ingenieros con alto desempeño. En BP, los contribuyentes individuales logran subir a puestos más altos que no son de supervisión, como "ingeniero de alto rango". Tales puestos incluyen la mayor partede las retribuciones económicas ligadas a los puestos administrativos de ese mismo nivel.

Los patrones están haciendo menos transferencias de empleados, en parte debido a la resistencia de la familia.

Otra opción sería mover a la persona en forma horizontal. Por ejemplo, transferir a un empleado de producción al departamento de recursos humanos para desarrollar sus habilidades y poner a prueba sus aptitudes. Además, en cierto sentido, es posible otorgar "un ascenso" dejando a la persona en el mismo puesto. Por ejemplo, una opción sería enriquecer el puesto y proporcionar capacitación para brindar la oportunidad de asumir mayores responsabilidades. El apartado "Conozca su ley laboral" explica algunos aspectos legales de los ascensos.

Manejo de las transferencias

Una *transferencia* es el movimiento de un puesto a otro, generalmente sin cambio de sueldo ni de rango. Los empleados buscan ser transferidos por muchas razones, incluyendo el desarrollo personal, la ocupación de puestos más interesantes, la comodidad (mejores horarios, ubicación del trabajo, etcétera) o la ocupación de puestos que ofrecen mayores posibilidades de progresar. Los patrones podrían transferir a un trabajador para dejar vacante un puesto en el que ya no es necesario, para llenar uno donde se requiere o, en términos generales, para conseguir que encaje mejor dentro de la empresa. En la actualidad, muchas compañías aumentan la productividad consolidando varios puestos. Las transferencias son una forma de brindar a los empleados, que tal vez no tendrían la posibilidad de trabajar en otro lugar, una oportunidad para desempeñar otra labor y quizá cierto desarrollo personal.

Muchas organizaciones han seguido la política habitual de transferir a los empleados de un lugar a otro, ya sea para que experimenten una mayor gama de puestos o para ocupar plazas vacantes con personal capacitado. Dichas políticas de transferencia ya no son tan favorecidas, en parte por el costo de reubicar a los trabajadores (por ejemplo, al pagar gastos de mudanza o volver a comprar la casa del empleado) y en parte porque las firmas asumieron que las transferencias frecuentes producían efectos negativos para la familia del trabajador.

4 Describir los métodos para enriquecer la diversidad por medio de la administración de carrera.

ENRIQUECIMIENTO DE LA DIVERSIDAD MEDIANTE LA ADMINISTRACIÓN DE CARRERA

Fuentes de sesgo y discriminación en las decisiones para ascender empleados

Las mujeres y la gente de razas minoritarias aún experimentan un progreso de carrera relativamente menor en las organizaciones, lo que se debe con frecuencia al sesgo y a obstáculos más sutiles. Sin embargo, no es necesariamente el resultado de sentimientos racistas de quienes toman las decisiones. Es probable que se deba a factores secundarios, como el hecho de contar con poco personal de otras razas en el departamento de contrataciones. En cualquier caso, parece que hay obstáculos cuestionables que deben descubrirse y eliminarse.

De igual forma, las mujeres aún no alcanzan los niveles más altos de la jerarquía profesional en proporción al número de empleadas en la industria estadounidense. Ellas constituyen el 40% de la fuerza laboral, pero ocupan menos del 2% de los puestos ejecutivos. Lo anterior es consecuencia principalmente de una discriminación evidente o sutil. Algunos gerentes que hacen contrataciones creen erróneamente que "las mujeres deben quedarse en su casa sin desarrollar una carrera". La "red masculina" de amistades informales que surgen en el almuerzo, las actividades sociales o las reuniones en los clubes no incluyen mujeres, aunque a menudo es ahí donde se toman las decisiones de los ascensos. La falta de tutoras hace difícil que otras mujeres encuentren los modelos que requieren para guiar sus carreras. A diferencia de muchos hombres, ellas también habrán de tomar la decisión de "carrera o familia", debido a que las responsabilidades de criar a los hijos y administrar el hogar aún recaen sobre todo en ellas:

Conozca su Ley Laboral

Establecimiento de lineamientos claros para administrar los ascensos

En general, el proceso de ascenso de los patrones debe obedecer las mismas leyes antidiscriminatorias que los procedimientos para reclutar y seleccionar trabajadores o cualquier otra acción de empleo. Por ejemplo, el Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964 establece lo siguiente: "Un patrón comete una práctica de empleo ilícita si se niega a contratar o despedir a un individuo o si discrimina a cualquier persona con respecto a su remuneración, términos, condiciones o privilegios debido a su raza, color de piel, religión, género u origen nacional". De igual manera, la Ley de Discriminación del Empleado a Causa de la Edad de 1967 determinó que es ilegal discriminar de cualquier forma a empleados mayores o a candidatos, incluyendo los ascensos.

Además de tales amonestaciones generales, es necesario recordar otras situaciones específicas sobre los aspectos legales del empleo en las decisiones de ascenso. Una se refiere a los problemas potenciales provocados por denuncias de ***venganza***. La mayoría de las leyes federales y estatales del empleo incluyen cláusulas en contra de la venganza. Siempre y cuando el empleado (o antiguo empleado) haya actuado de buena fe cuando recurrió a la EEOC (o a otro protector) para demandar al patrón, le será posible denunciar una venganza si después es víctima de una acción de empleo adversa.[30] Con dichos cargos, el empleado denuncia que **1.** trató de delatar a la empresa por hacer algo ilícito o recurrió a la EEOC para entablar una demanda por el reclamo de una compensación para los trabajadores, una queja de seguridad o una acción legal en contra de la empresa; **2.** luego, el patrón despidió, bajó de puesto, no ascendió o disminuyó el salario del empleado, y **3.** la acción de RH fue causada por la actividad legalmente protegida del empleado.

Por ejemplo, el quinto Tribunal de Circuito de Apelaciones de Estados Unidos aprobó la demanda de venganza de una empleada al encontrar evidencia de que le fue negado un ascenso debido a que un supervisor, al que ella había acusado previamente de acoso sexual, hizo comentarios que convencieron a su supervisor de no otorgarle el ascenso.[31] La evidencia confirmó que en una reunión, en la que los supervisores revisaron el desempeño de la empleada, el antiguo supervisor (que había sido objeto de la demanda de acoso sexual) hizo comentarios acerca de la "habilidad que la empleada tenía para trabajar de manera eficaz con otras personas".

Una forma en que el patrón se puede defender de tales acusaciones consiste en asegurarse de que sus procedimientos de ascenso sean objetivos. Por ejemplo, el octavo Tribunal de Circuito de Apelaciones de Estados Unidos hace poco determinó que el hecho de que una compañía no contara con lineamientos y procedimientos objetivos para ascender a sus trabajadores sugería discriminación en el empleo.[32] (En este caso, el tribunal descubrió que una universidad comunitaria, que no utilizaba de modo consistente los mismos procedimientos para contratar y ascender empleados en diferentes ocasiones, no establecía con claridad en qué momento y bajo qué condiciones anunciaría sus puestos vacantes o si había fechas límite para las solicitudes). En otro caso, el patrón negó un ascenso a un empleado de 61 años por su desempeño en una entrevista; la persona que lo entrevistó declaró que "el candidato no le transmitió una verdadera sensación de confianza".[33] En este caso, "el tribunal dejó claro que, en tanto que las decisiones de empleo adversas pueden ser justificadas por razones subjetivas, el patrón debe expresar cualquier aspecto objetivo, claro y razonablemente específico en el que haya basado su decisión". En otras palabras, usted tiene que ser capaz de proporcionar evidencias objetivas que respalden su evaluación subjetiva para determinar un ascenso.

Es difícil equilibrar la vida laboral con la vida familiar. Por ejemplo, Brenda Barnes renunció a su puesto como directora del negocio estadounidense de bebidas PepsiCo para pasar más tiempo con su familia. Linda Noonan, auditora de Deloitte & Touche, renunció y aceptó un trabajo en una pequeña firma de contabilidad después de tratar de equilibrar una semana laboral de 70 horas con sus responsabilidades como nueva madre. Su situación también ilustra lo que los patrones pueden hacer para resolver este tipo de conflictos entre el trabajo y la familia. Cuando Deloitte instituyó un nuevo horario flexible de trabajo, Noonan regresó a laborar con ellos. Ella firmó un contrato en el que se establecía que trabajaría el 80% de las horas que requería su puesto. Además, acordó que trabajaría más

horas de enero a marzo (cuando la carga de trabajo es mayor), con la finalidad de tener más tiempo libre el resto del año y pasarlo con sus dos hijas.[34]

Diferentes desafíos de la carrera Las mujeres y los hombres también enfrentan diferentes desafíos conforme avanzan en su carrera. Las mujeres reportan mayores obstáculos que los hombres (como el hecho de ser excluidas de redes de apoyo informales) y mayor dificultad para conseguir actividades para su desarrollo y oportunidades de movilidad geográfica. Las mujeres deben ser más proactivas para lograr que se les asignen este tipo de tareas. Por la importancia de tales experiencias de desarrollo, "las organizaciones que están interesadas en ayudar al progreso de las gerentes deben enfocarse en retirar los obstáculos que interfieren con el acceso a las experiencias de desarrollo que ellas tienen".[35]

En estos temas, parece que las mujeres de grupos minoritarios enfrentan mayor riesgo. Durante los últimos años, el número de mujeres afroamericanas, asiático-estadounidenses e hispanas de la fuerza laboral de Estados Unidos creció 35, 78 y 125%, respectivamente. No obstante, las mujeres de otra raza ocupan sólo un pequeño porcentaje de los puestos profesionales y gerenciales del sector privado. En una encuesta se preguntó a mujeres de grupos minoritarios cuáles eran los obstáculos que enfrentaban para desarrollar una carrera exitosa; reportaron que los principales inconvenientes para progresar eran no contar con un tutor influyente (47%), carecer de una red de apoyo informal con colegas influyentes (40%), la ausencia de modelos en la empresa para miembros del mismo grupo étnico o racial (29%) y la falta de labores de alta importancia (28%).[36]

A todo lo anterior se añade el problema de que algunos programas corporativos de desarrollo de carrera son incongruentes con los requerimientos de las mujeres de grupos minoritarios y no minoritarios. Por ejemplo, muchos de estos programas subestiman la importancia del papel que tienen las responsabilidades familiares en la vida de muchas mujeres (y de muchos hombres). De igual forma, algunos programas suponen que las rutas de carrera son ordenadas, secuenciales y continuas; sin embargo, la necesidad de dejar de trabajar durante un tiempo para atender las urgencias familiares bien puede marcar la ruta de carrera de muchas mujeres (quizá también de muchos hombres) y personas de otras razas.[37] Además, un estudio realizado con hombres y mujeres que trabajaban en el extranjero, concluyó que ellas tenían menos acceso a varios tipos de programas de desarrollo de carrera (programas rápidos, consejo individual de carrera y talleres de planeación de carrera) que los hombres.[38] Muchos llaman *techo de cristal* a la totalidad de obstáculos sutiles y no sutiles para el progreso de la carrera de las mujeres.

Medidas para enriquecer la diversidad: perspectivas para las mujeres y los miembros de grupos minoritarios

Los patrones llegan a tomar medidas para mejorar las perspectivas de ascenso y de carrera para las mujeres y los miembros de grupos minoritarios. Quizá lo más importante sea enfocarse en *tomar en serio los intereses de carrera de las empleadas y de los empleados de grupos minoritarios.* En otras palabras, que acepten que hay problemas y que tomen medidas para eliminar los obstáculos. Las siguientes son otras medidas aconsejables.

Eliminar los obstáculos institucionales Muchas prácticas (como las reuniones obligatorias que se llevan a cabo muy tarde por la noche) podrían parecer neutrales respecto al género pero, de hecho, afectan de manera desproporcionada a las mujeres y a los miembros de grupos minoritarios. Los patrones deben identificar este tipo de prácticas y modificarlas para que sean más adecuadas.

Aumentar las redes de apoyo y la tutoría Para que sus empleadas recibieran mayores oportunidades de contar con redes de apoyo, Marriott International estableció una serie de conferencias de liderazgo para ellas. Los conferenciantes ofrecieron consejos prácticos para el progreso de la carrera y compartieron sus experiencias. Asimismo, las conferencias proporcionaron muchas oportunidades informales (por ejemplo, durante el almuerzo) para que las trabajadoras del Marriott establecieran relaciones de negocios. La empresa de contaduría Deloitte & Touche instituyó un programa formal de tutoría.

Los negocios de ventas al detalle, que cuentan con una mayor proporción de mujeres gerentes, a menudo cuentan con horarios y programas de carrera más flexibles.

Eliminación del techo de cristal La eliminación de los obstáculos del techo de cristal requieren más que una orden del director general, pues es común que el problema sea sistémico. Un experto asegura que "las raíces de la discriminación por género se construyen en una plataforma de prácticas laborales, normas culturales e imágenes que aparentemente no son prejuiciosas... Las personas ni siquiera las perciben, mucho menos las cuestionan. No obstante, crean un patrón sutil de desventaja que bloquea a todas las mujeres". Las cosas se complican debido a que, cuando ellas descubren dichos obstáculos, no los atribuyen a barreras estructurales ("techo de cristal"), sino a sus limitaciones personales. Por ejemplo, es probable que en una compañía de trabajo intensivo muchas reuniones se efectúen después del horario laboral; para una mujer con responsabilidades familiares, el hecho de no asistir amenazaría sus posibilidades de progreso. Como señalamos, la modificación del horario de esas reuniones llegaría a marcar una diferencia para las mujeres que deben cuidar a sus hijos.

Establecimiento de horarios y rutas de carrera flexibles Las jerarquías de ascenso inflexibles (por ejemplo, "tener que trabajar 70 horas a la semana durante ocho años para ser socio) pondrían a las mujeres en desventaja (porque suelen tener la responsabilidad de la crianza de los hijos). Por ejemplo, en muchas grandes compañías de contabilidad, "un mayor número de hombres acumularon con éxito los 12 años o más de trabajo que requerían para solicitar el puesto de socio. Sin embargo, como un número menor de mujeres lo lograron, pocas solicitaron o consiguieron puestos tan codiciados".[39] Una solución, como se hizo en Deloitte & Touche, es establecer rutas de carrera (incluyendo horarios laborales anuales reducidos y más flexibles) para permitir que las mujeres reduzcan periódicamente su tiempo en el trabajo, pero continúen en la ruta hacia el puesto de socias.

❺ Responder la pregunta: ¿de qué manera el desarrollo de las carreras puede fomentar el compromiso de los empleados?

ADMINISTRACIÓN DE CARRERA Y COMPROMISO DEL EMPLEADO

La globalización de la economía mundial ha sido ventajosa durante muchos años. Especialmente en el caso de productos y servicios que van desde automóviles y computadoras hasta viajes aéreos, la globalización ha permitido el establecimiento de precios más bajos, mejor calidad, mayor productividad y mejores estándares de vida.

Sin embargo, tales avances han tenido un costo. Al menos en el corto plazo, la misma rentabilidad, las limitaciones y los aumentos en la productividad producidos por la globalización también han provocado problemas diversos y continuos en la fuerza laboral. El deseo de una mayor productividad condujo a las empresas a efectuar recortes y a "hacer más con menos"; provocó miles de fusiones, grandes y pequeñas, muchas de las cuales buscaban en específico "eliminar redundancias" (como ocurrió cuando NCBN compró BankAmerica); en otras palabras, para cerrar sucursales duplicadas y respaldar operaciones de oficina. Así, con cada compra, fusión o recorte, un número cada vez mayor de empleados quedó sin trabajo.

El nuevo contrato psicológico

Es lógico que cambios como éstos provoquen que muchos empleados se pregunten por qué tienen que ser leales a sus patrones. Ellos podrían preguntar: "¿Por qué debo ser leal contigo si me vas a echar cuando decidas disminuir costos de nuevo?". Para parafrasear al autor del libro *Pack Your Own Parachute*, hoy el empleado inteligente se considera un agente libre, que labora en la compañía para hacer un buen trabajo, pero también para prepararse para el siguiente avance de su carrera en otra firma. Como ya señalamos en este capítulo, el antiguo "contrato psicológico" entre el empleado y el patrón era similar a: "Da lo mejor de ti y sé leal a nosotros; nosotros cuidaremos tu carrera". El contrato actual es: "Da lo mejor de ti y se leal a nosotros mientras estés aquí; nosotros te proporcionaremos todas las oportunidades de desarrollo que necesitarás

para avanzar y tener una carrera exitosa". En este tipo de situaciones, los patrones deben pensar con cuidado qué harán para conservar el compromiso de los empleados, si desean disminuir las salidas voluntarias y aumentar al máximo el esfuerzo de los empleados.

Actividades de desarrollo de carrera orientadas hacia el compromiso

Las actividades de planeación y desarrollo de carrera del patrón pueden y deben tener un papel fundamental. Si se administra de manera eficaz, el proceso de desarrollo de carrera de la empresa debe enviar la señal de que se interesa por el éxito de carrera del empleado y que, por lo tanto, merece el compromiso de los trabajadores. Los programas de desarrollo de carrera y las evaluaciones orientadas hacia la carrera pueden facilitarlo.

Programas de desarrollo de carrera Por ejemplo, hemos visto que la mayoría de las grandes organizaciones (y muchas más pequeñas) ofrecen servicios de planeación y desarrollo de carrera. Considere el programa de la planta de Saturn Corporation, que se ubica en Spring Hill, Tennessee. Un taller de carrera utiliza herramientas de orientación vocacional (que incluye un programa computarizado de evaluación de habilidades y otras herramientas para el análisis de carencias de carrera) para ayudar a los empleados e identificar las habilidades de carrera que poseen, así como sus necesidades de desarrollo. El taller sirve para que los empleados se evalúen a sí mismos, así como para identificar sus debilidades y fortalezas. También ofrece el reembolso de colegiaturas y otros auxiliares de desarrollo para que desarrollen las habilidades que requieren para progresar.

Este tipo de programas logra fomentar el compromiso del personal. Un empleado de Saturn lo describe de la siguiente manera:

> En este momento soy ensamblador y fui líder de un equipo durante dos años y medio. Mi meta consiste en trasladarme a nuestra unidad de sistemas de personal [RH]. Sé que ahora las cosas son difíciles, pero también sé que la filosofía de esta empresa es la de cuidarme, pues desea que las personas sean todo lo que puedan ser. Sé que aquí lograré llegar tan lejos como lo permita mi potencial, es por eso que estoy tan comprometido con Saturn.[40]

Evaluaciones orientadas hacia la carrera De igual manera, la evaluación anual o la semestral representan una oportunidad excelente para revisar temas relacionados con la carrera. Las evaluaciones del desempeño no sólo deben indicarle al trabajador cómo ha hecho las cosas, también tienen que vincular el desempeño del empleado, sus intereses de carrera y las necesidades de desarrollo con un plan coherente de carrera. Un formulario similar al que aparece en la figura 10-3 facilitaría este proceso al ayudar al gerente y al empleado a traducir las experiencias de desempeño de este último durante el año en planes y metas tangibles de desarrollo.

JUBILACIÓN

jubilación
Momento en el cual la persona deja de trabajar, por lo general entre los 60 y 65 años.

asesoría previa a la jubilación
Asesoría que se brinda a los empleados que están a punto de jubilarse, la cual abarca cuestiones como consejos sobre las prestaciones, otra carrera, etcétera.

Para muchos empleados la **jubilación** es una situación ambivalente. Es probable que se sientan libres de las demandas cotidianas de su trabajo, pero al mismo tiempo que se sientan a la deriva debido a que no tienen un trabajo que realizar. En una encuesta reciente, el 78% de los empleados contestó que esperaba continuar trabajando con la misma capacidad después de la edad normal de jubilación (el 64% respondió que lo haría medio tiempo). Sólo una tercera parte mencionó que planeaba seguir trabajando por razones económicas; alrededor del 43% afirmó que sólo quería permanecer activo.[41] Aproximadamente el 30% de los patrones que participaron en una encuesta reportaron contar con **asesoría formal previa al retiro** para facilitar la transición de sus empleados hacia la jubilación. Las prácticas de asesoría previa al retiro más comunes fueron las siguientes:

- Explicación de las prestaciones de seguridad social (reportado por el 97% de las firmas que cuentan con programas de educación previos a la jubilación)
- Asesoría para el tiempo libre (86%)
- Asesoría financiera y de inversiones (84%)

HR Management Checklists

A. Principales fortalezas del empleado
1. _____
2. _____
3. _____

B. Áreas de mejora o desarrollo
1. _____
2. _____
3. _____

C. Planes de desarrollo: áreas que se deben desarrollar
1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Estrategia de desarrollo:
_____
_____
_____

D. Comentarios del empleado en esta revisión: _____
_____
_____
_____

E. Comentarios del revisor: _____
_____
_____
_____

Potencial de crecimiento en el puesto actual y potencial de crecimiento futuro para mayores responsabilidades: _____
_____
_____

Firma del patrón _____ Fecha: _____
Firma del revisor: _____ Fecha: _____
Firma del gerente del revisor: _____ Fecha: _____

FIGURA 10-3

Ejemplo de un plan de desarrollo en la revisión del desempeño

Fuente: reproducido de www.HR.BLR.com, con permiso del editor *Business and Legal Reports, Inc.*, 141 Mill Rock Road East, Old Saybrook, CT © 2004.

Asesoría en materia de salud (82%)

Asesoría psicológica (35%)

Asesoría para una segunda carrera fuera de la empresa (31%)

Asesoría para una segunda carrera dentro de la empresa (4%)

La planeación de la jubilación no sólo beneficia a las personas que se acercan a este proceso, sino que cada vez es más importante para los patrones. En Estados Unidos, el segmento de individuos de 25 a 34 años de edad está creciendo lentamente, mientras el grupo de 35 a 44 años disminuye. Por lo anterior, patrones como la compañía farmacéutica CVS se enfrentan a una escasez de mano de obra. Muchos han elegido sabiamente cubrir algunos de sus puestos con empleados que pronto se jubilarán. Un estudio concluyó que, "en los últimos años, las empresas se han enfocado tanto en reducir el personal para disminuir costos que durante mucho tiempo no han vislumbrado una amenaza a su competitividad... Una disminución grave de trabajadores talentosos".[42] Por consiguiente, la "planeación de la jubilación" ya no sólo sirve para ayudar a los empleados a hacer su transición para esta etapa.[43] También debe permitir que el patrón retenga, en cierta capacidad, las habilidades y la inteligencia de las personas que normalmente se jubilarían y abandonarían la organización.

Para lograrlo es necesario un cambio por parte de la mayoría de los patrones. En general, las políticas de recursos humanos tienden a desanimar el empleo de trabajadores mayores. Las siguientes son algunas sugerencias:

Crear una cultura que honre la experiencia En muchas empresas, el ambiente laboral y las prácticas de recursos humanos "están sesgadas, de manera explícita o implícita, contra los trabajadores mayores". Modificar dicha cultura y lograr que el centro de trabajo sea un lugar más atractivo para los empleados en edad de jubilarse requiere de acciones concretas. Por ejemplo, los ejecutivos de CVS tomaron varias medidas para que su proceso de jubilación fuera más "amigable". De esta forma, sabiendo que los canales tradicionales de reclutamiento, como los anuncios y letreros de empleo, tal vez no atraerían a los trabajadores mayores, la cadena de farmacias ahora trabaja con The National Council on Aging, agencias de la ciudad y organizaciones comunitarias para encontrar nuevos empleados. Asimismo, con sus políticas, la firma le ha dejado en claro a los jubilados que recibe a los trabajadores mayores con los brazos abiertos: "Soy demasiado joven para jubilarme. [CVS] está dispuesta a contratar personas mayores. La empresa no considera tu edad sino tu experiencia", comentó un trabajador mayor.[44] Otras organizaciones modifican sus procedimientos de prueba. Por ejemplo, un banco británico dejó de utilizar pruebas psicométricas y las reemplazó con ejercicios de juegos de roles para evaluar el modo en el que los candidatos se relacionan con los clientes.

Ofrecimiento de trabajo flexible Las empresas, "... necesitan diseñar puestos que provoquen que sea más atractivo quedarse que irse". Una de las formas más sencillas de lograrlo es a través del trabajo flexible, es decir, que el lugar y el horario de trabajo (por ejemplo, el trabajo en casa) sean flexibles.

Ofrecimiento de trabajo de medio tiempo Otra tendencia consiste en ofrecer empleos de medio tiempo, como una alternativa al retiro directo. Varias encuestas efectuadas entre obreros y trabajadores de cuello blanco demostraron que casi la mitad de los empleados mayores de 55 años aceptarían un trabajo de medio tiempo tras su jubilación.

No se requiere esperar hasta que la persona esté lista para jubilarse para proporcionarle asesoría de planeación del retiro. Por ejemplo, American Express introdujo una herramienta en línea de asignación de valores para los participantes de su plan de retiro entre patrón y clientes. La herramienta en línea, llamada Retirement Guidance Planner, permite que los participantes del plan de jubilación calculen y hagan un seguimiento de su progreso hacia las metas de ingreso de jubilación y asignen con mayor facilidad valores en diferentes inversiones en línea.[45] Muchas firmas, incluyendo Vanguard y Fidelity, proporcionan programas en línea similares.

Los procedimientos de jubilación deben obedecer a las leyes. Por ejemplo, agentes actuales y anteriores de New York Life Insurance Company entablaron una demanda alegando que la empresa había defraudado a alrededor de 10,000 agentes con respecto a sus prestaciones de

jubilación y seguro de salud. Entre otras cosas, la demanda afirma que los agentes fueron obligados sistemáticamente a salir de la compañía conforme se acercaban a los 20 años de servicio, tiempo que les permitiría obtener las prestaciones completas de la jubilación. New York Life indica que la mayoría de los despidos fueron por otras razones, como problemas de cumplimiento o por propia decisión de abandonar la firma.[46]

REPASO

RESUMEN

1. Es posible definir la *carrera* como los puestos laborales que una persona ha ocupado durante muchos años. La *planeación de carrera* es el proceso deliberado por medio del cual una persona adquiere conciencia de sus habilidades, intereses, conocimientos, motivaciones y otras características personales, así como información sobre sus oportunidades y opciones, además de identificar metas relacionadas con la carrera y establecer planes de acción para alcanzar metas específicas.
2. Los programas corporativos para el desarrollo de carrera se enfocaban en el futuro del empleado dentro de esa empresa. En la actualidad, hay un mayor énfasis en el autoanálisis, el desarrollo y la administración de carrera, elementos que permiten que el individuo desarrolle los planes y las habilidades de carrera que requerirá para dar el siguiente paso profesional, probablemente con otro patrón.
3. Los patrones juegan un papel importante en el proceso de administración de la carrera. Entre otras cosas, el patrón puede proporcionar centros de carrera internos o en línea, implantar programas formales de tutoría y proporcionar entrenadores o tutores de carrera.
4. Los estudios sugieren que el hecho de contar con un tutor puede ser un elemento importante para el progreso de la carrera de un empleado. Algunos lineamientos son: elegir un tutor potencial apropiado, no sorprenderse si la persona se niega a fungir como tutor, utilizar una agenda y respetar el tiempo del tutor.
5. Al tomar decisiones de ascensos, el patrón habrá de elegir entre la antigüedad y la competencia, entre un sistema formal o uno informal y determinar las formas de medir la competencia.
6. El enriquecimiento de la diversidad a través de la administración de la carrera exige que el patrón tenga cierta preparación especial. Un aspecto importante es evitar sesgos intencionales o no intencionales y discriminación en las decisiones de los ascensos. Por ejemplo, con frecuencia la discriminación evidente o sutil explica la tasa de éxito relativamente baja de mujeres que ascienden en la jerarquía de carrera de las organizaciones.
7. Las medidas relacionadas con la administración de carrera para enriquecer la diversidad incluyen: eliminar obstáculos institucionales, mejorar la red de apoyo y la tutoría, eliminar los obstáculos del techo de cristal y establecer horarios flexibles.
8. El proceso de planeación y desarrollo de carrera del patrón puede y debe ser fundamental para ayudar a que los empleados alcancen sus metas de carrera y, por lo tanto, aumenten su compromiso con la compañía. Los programas de desarrollo de carrera y las evaluaciones orientadas hacia la carrera son dos componentes importantes de tal proceso.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué papel juega el empleado en el proceso de desarrollo de carrera? ¿Cuál es el papel del gerente? ¿Cuál es el papel del patrón?
2. Describa las iniciativas corporativas específicas de desarrollo de carrera que puede adoptar un patrón.
3. Mencione cuatro medidas específicas que los empleados pueden tomar para apoyar el progreso de carrera de los empleados de otros grupos étnicos.
4. Proporcione varios ejemplos de actividades para el desarrollo de carrera que los patrones pueden utilizar para fomentar el compromiso de los empleados.

ACTIVIDADES INDIVIDUALES Y DE EQUIPO

1. Escriba un ensayo de una página sobre el tema: "A dónde deseo llevar mi carrera en 10 años".
2. Explique los factores relacionados con la carrera, que habremos de recordar al asignar las primeras tareas de un empleado.
3. En equipos de cuatro o cinco estudiantes, reúnase con varios administradores y profesores de su universidad; a partir de ello, redacte un ensayo de dos páginas sobre el tema: "El proceso de ascenso de profesores en nuestra universidad". ¿Qué opina del proceso? ¿Podría dar algunas sugerencias para mejorarlo?
4. En equipos de cuatro o cinco estudiantes, entreviste al gerente de RH en su centro de trabajo o su universidad, con el objetivo de redactar un escrito de dos páginas sobre el tema: "Medidas que se toman en esta firma para enriquecer la diversidad mediante la administración de carrera".
5. Redacte su currículum; para ello, utilice los lineamientos que se incluyen en el apéndice de este capítulo.
6. Trabaje de manera individual o en equipos y elija tres ocupaciones (como consultor administrativo, gerente de RH o vendedor) y utilice alguna de las fuentes que se describen en el apéndice del capítulo para hacer una evaluación de la demanda futura de tal ocupación en los siguientes 10 años. ¿Se trata de una buena ocupación? ¿Por qué?
7. El apéndice "Especificaciones para exámenes" del Human Resource Certification Institute (HRCI) que aparece al final del libro (páginas 726-735) describe los conocimientos que necesita una persona que estudia para el examen de certificación del HRCI en cada área de la administración de recursos humanos (por ejemplo, Administración estratégica, Planeación de la fuerza laboral y Desarrollo de recursos humanos). En equipos de cuatro o cinco estudiantes realice las siguientes cuatro tareas: **1.** revise el apéndice; **2.** identifique el material de este capítulo que se relaciona con los conocimientos necesarios para el apéndice; **3.** redacte cuatro preguntas para un examen de opción múltiple con este material, que usted considere serían adecuadas para el examen del HRCI, y **4.** si el tiempo lo permite, que un miembro de su equipo presente las preguntas frente al resto de la clase para que los estudiantes de los otros equipos las respondan.
8. Una encuesta de estudiantes universitarios recién graduados en el Reino Unido demostró que, aunque muchos aún no encontraban su primer trabajo, la mayoría planeaban un "receso de carrera" para dedicarse a sus pasatiempos e intereses fuera del trabajo. Un informe de los hallazgos indica que "la siguiente generación de trabajadores está decidida a no participar en empleos con horarios extensos, sin divertirse".[47] Al parecer, parte del problema reside en que muchos de ellos ven que sus amigos "dedican más de 48 horas a la semana" al trabajo. Expertos en temas de carrera que revisaron los resultados concluyeron que muchos de estos estudiantes universitarios recién graduados "ya no buscan salarios elevados ni puestos de perfil alto",[48] sino que tratan de "seccionar" su vida; al dedicar menos horas al trabajo, logran conservar sus pasatiempos e intereses externos. ¿Cree que dichos hallazgos serían tan comunes en Estados Unidos como en el Reino Unido? En caso de que responda afirmativamente, nombre tres consejos específicos de carrera que les daría si usted fuera el tutor de una de estas personas en el trabajo.

EJERCICIO EXPERIMENTAL

¿A dónde voy... y por qué?

Propósito: el propósito de este ejercicio es que practique el análisis de sus preferencias de carrera.

Conocimientos requeridos: los estudiantes deben estar muy familiarizados con el apéndice "Administre su carrera" del capítulo.

Cómo organizar el ejercicio/instrucciones: utilice, por lo menos, tres de los métodos descritos en el apéndice del capítulo (identificar su orientación vocacional, sus direcciones de carrera, etcétera) para analizar sus inclinaciones de carrera (podría efectuar la búsqueda autodirigida por unos ocho dólares en www.self-directed-search.com). Con base en este análisis, responda las siguientes preguntas (si lo desea, lleve a cabo el análisis en equipos de tres o cuatro estudiantes).

1. ¿Qué le sugiere su investigación sobre cuáles serían sus mejores opciones laborales?
2. Con base en fuentes de investigación como las que se incluyen en el apéndice del capítulo, ¿cuáles son las posibilidades de dichas ocupaciones?
3. Dadas esas posibilidades y sus inclinaciones ocupacionales, haga un bosquejo breve (de una cuartilla) de un plan de carrera para usted, que incluya sus inclinaciones ocupacionales, sus metas de carrera y un plan de acción con cuatro o cinco medidas de desarrollo que requerirá para pasar de su situación de carrera actual a la situación que desea con base en sus metas de carrera.

UN CASO APLICADO

La relación con el tutor se invierte

"Ojalá pudiera discutir este problema con Walter", pensó Carol Lee. Walter Lemaire llevaba varios años actuando como su tutor en Larchmont Consulting, pero ahora él era su problema.

Carol recordó el inicio de su relación con Larchmont y Walter. Ingresó en la empresa como escritora y editora; su trabajo en aquellos primeros años había sido revisar y pulir los informes de los asesores de negocios. Su trabajo le hacía tener contacto frecuente con Walter, que en aquella época era vicepresidente ejecutivo. Carol disfrutaba charlar con él sobre el trabajo de los asesores, pero cuando decidió tratar de ingresar al equipo de asesores solicitó su ayuda. Walter era su jefe y además se convirtió en su tutor; la fue guiando por su exitosa transición al puesto de asesora y, posteriormente, fue su socia.

En cada uno de los ascensos de su camino para llegar a ser socia, Carol cimentó su relación con sus nuevos subordinados reconociendo la inevitable torpeza inicial y reuniéndose en forma individual con cada persona para forjar una nueva relación laboral. Su carrera prosperó, pero cuando Walter cambió de puesto para dirigir una firma nueva de Larchmont, dedicada a producir software, Carol fue ascendida a su puesto. Sin embargo, la nueva compañía fracasó y los socios decidieron que otra persona tendría que tomar las riendas. A pesar de que Carol era mucho más joven que Walter y que en una época había trabajado para él, recibió la asignación de rescatar el nuevo negocio.

El malestar de Carol por tal asignación fue creciendo a medida que empezó a repasar el historial de la nueva empresa. Su misión de rescate implicaría deshacer mucho de lo que Walter había hecho, revertir sus decisiones acerca de todo, desde el diseño de los productos hasta el marketing y los precios. Carol estaba tan reacia a poner en tela de juicio a su antiguo tutor y jefe que se sentía en verdad incapaz de discutir directamente con él cualquiera de las soluciones que ella proponía. Dudaba que su experiencia la hubiera preparado para asumir la función de jefa de Walter y, en tales circunstancias, sentía que la necesidad de darle otro giro a las operaciones sería como "poner sal en las heridas de Walter".

Preguntas

1. ¿Qué papel desempeña ahora Carol en el desarrollo de la carrera de Walter? ¿Es bueno que Larchmont fomente este tipo de papeles? ¿Por qué?
2. ¿Qué consejo le daría a Carol para acercarse a Walter?
3. Si Carol tuviera que despedir a Walter, ¿qué le sugeriría que hiciera concretamente?
4. Suponga que Carol hubiera escuchado el rumor de que Walter estaba pensando en renunciar. ¿Qué debería hacer al respecto?

Nota: el incidente de este caso se basa en un hecho ocurrido en una empresa no identificada, descrito en Jennifer Frey, "Pride and Your Promotion", *Working Women*, octubre de 1996.

SEGUIMIENTO DE UN CASO

Carter Cleaning Company

El programa de planeación de carrera

La planeación de carrera todo el tiempo ha sido un aspecto de baja prioridad para Carter Cleaning, debido a que, como siempre dice Jack, "el simple hecho de lograr que los empleados lleguen al trabajo y se comporten de manera honesta es un gran problema". Sin embargo, Jennifer consideró que no sería una mala idea pensar en los elementos de un programa de planeación de carrera para Carter. Gran parte de sus empleados tenían muchos años en la empresa, ocupando puestos sin progreso; ella se sentía mal por esto: "Tal vez podríamos ayudarlos a que descubran lo que en realidad desean hacer". Además, Jennifer creía definitivamente que el grupo administrativo de la tienda requería una mejor dirección de carrera para que Carter Cleaning lograra desarrollarse y crecer.

Preguntas

1. ¿Cuáles serían las ventajas para Carter Cleaning si estableciera un programa de planeación de carrera?
2. ¿Quién debería participar en el programa? ¿Todos los empleados? ¿Empleados seleccionados?
3. Plantee y describa el programa de desarrollo de carrera que propondría para los limpiadores, los planchadores, el personal de mostrador y los gerentes de las tiendas Carter Cleaning.

CASO PARA LA TRADUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA EN POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RH: EL HOTEL PARÍS

El nuevo sistema de administración de carrera

La estrategia competitiva del Hotel París es "prestar a los huéspedes un servicio superior para diferenciar las propiedades del Hotel París y así aumentar la duración de la estancia y el porcentaje de visitas repetidas, con el fin de aumentar los ingresos y la rentabilidad". La gerente de RH, Lisa Cruz, ahora debe formular políticas y actividades funcionales que apoyen esta estrategia competitiva, al fomentar las conductas y competencias requeridas de los empleados.

Lisa Cruz sabía que, al ser un negocio de hospitalidad, el Hotel París dependía en especial de contar con empleados muy comprometidos y con un buen estado de ánimo. En una fábrica o en una tienda pequeña, el patrón puede confiar en la supervisión directa para asegurarse de que los empleados lleven a cabo su trabajo. Sin embargo, en un hotel, prácticamente todos los empleados "trabajan al frente". Por lo general, no hay alguien que supervise al conductor de la limusina cuando recoge a un huésped en el aeropuerto, cuando el valet se lleva el automóvil del huésped, cuando el empleado de mostrador registra su llegada o cuando el empleado de mantenimiento necesita cumplir una solicitud especial de un huésped. Si el hotel deseaba tener huéspedes satisfechos, necesitaba contar con empleados comprometidos que hicieran su trabajo como si fuera su empresa, incluso cuando el supervisor no estuviera presente. No obstante, Lisa sabía que para que los trabajadores se sintieran comprometidos, el Hotel París debía dejar claro que la firma también estaba comprometida con ellos.

A partir de su experiencia, sabía que una forma de lograrlo era ayudando a que sus empleados lograran carreras exitosas y satisfactorias, de manera que se preocupó al descubrir que el Hotel París no contaba con un proceso de administración de carrera. Los supervisores no estaban capacitados para analizar las necesidades de desarrollo de los trabajadores o las opciones de ascenso durante las entrevistas de evaluación del desempeño. Los procesos de ascenso eran informales y la organización no hacía ningún intento por proporcionar algún servicio de desarrollo de carrera que sirviera para que sus empleados entendieran mejor cuáles eran o debían ser sus opciones de carrera. Lisa estaba segura de que el personal comprometido era fundamental para mejorar las experiencias de sus huéspedes, y de que no podría aumentar su compromiso sin poner atención a sus necesidades de carrera.

La investigación preliminar de Lisa y del director de finanzas mostró la urgencia de establecer un nuevo sistema de administración de carrera en el hotel. Así pues, el director de finanzas aprobó el diseño y la implantación de un nuevo programa de administración de carrera en el Hotel París. Lisa

(continúa)

y su equipo sabían que ya contaban con algunos elementos para empezar, gracias al nuevo sistema de administración del desempeño que habían establecido unas semanas antes (como se señaló en el capítulo anterior). Por ejemplo, el nuevo sistema de administración del desempeño exigía que el supervisor evaluara al empleado a partir de las metas y competencias derivadas de los requerimientos estratégicos de la firma; además, la evaluación producía nuevas metas para el siguiente año y planes de desarrollo específicos para los empleados.

Preguntas

1. "Muchos trabajos de los hoteles son, por naturaleza, 'caminos sin salida'; las camareras, los trabajadores de la lavandería y los valets, por ejemplo, no tienen muchas aspiraciones de progresar o toman esos trabajos de forma temporal para ayudar a los gastos familiares". Primero, ¿está de acuerdo con tal afirmación? ¿Por qué? Segundo, enumere tres actividades específicas de carrera que recomendaría que Lisa implantara para esos empleados.
2. Mejore el sistema actual de administración del desempeño de la empresa recomendando otras dos actividades específicas de desarrollo de carrera que el hotel debe implantar.
3. ¿Cuáles actividades específicas de desarrollo de carrera recomendaría, basado en el hecho de que los hoteles París y sus empleados están distribuidos en todo el mundo?

TÉRMINOS CLAVE

carrera, 378
administración de carrera, 378
desarrollo de carrera, 378
planeación de carrera, 378
planeación y desarrollo de carrera, 379
choque con la realidad, 384
rotación de puestos, 384
tutoría, 385
ascensos, 387
transferencias, 387
jubilación, 393
asesoría formal previa al retiro, 393
ciclo de carrera, 402
etapa de crecimiento, 402
etapa de exploración, 402
etapa de establecimiento, 403
subetapa de ensayo, 403
subetapa de estabilización, 403
subetapa de la crisis de la mitad de la carrera, 403
etapa de mantenimiento, 403
etapa de decadencia, 403
anclas de carrera, 406

NOTAS

1. Por ejemplo, vea *The Career Mystique,* Phyllis Moen y Patricia Roehling, Rowman y Littlefield Publishers, Boulder Colorado, 2005.
2. Vea, por ejemplo, Andreas Liefooghe, *et al.*, "Managing the Career Deal: The Psychological Contract as a Framework for Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior", *Journal of Organizational Behavior* 26, Núm. 7, noviembre de 2005, pp. 821-838.
3. Carla Joinson, "Career Management and Commitment", *HR Magazine*, mayo de 2001, pp. 60-64.
4. Jan Selmer, "Usage of Corporate Career Development Activities by Expatriate Managers and the Extent of Their International Adjustment", *International Journal of Commerce and Management* 10, Núm. 1 (primavera de 2000), p. 1.
5. Carla Joinson, "Employee, Sculpt Thyself with a Little Help", *HR Magazine*, mayo de 2001, pp. 61-64.
6. Jim Bright, "Career Development: Empowering Your Staff to Excellence", *Journal of Banking and Financial Services* 17, Núm. 3 (julio de 2003), p. 12.
7. Barbara Greene y Liana Knudsen, "Competitive Employers Make Career Development Programs a Priority", *San Antonio Business Journal* 15, Núm. 26 (20 de julio de 2001), p. 27.
8. Bright, "Career Development: Empowering Your Staff to Excellence", p. 12.

9. Deb Koen, "Revitalize Your Career", *Training and Development*, enero de 2003, pp. 59-60.
10. Michael Doody, "A Mentor Is a Key to Career Success", *Health-Care Financial Management* 57, Núm. 2 (febrero de 2003), pp. 92-94.
11. "Preparing Future Leaders in Health-Care", Leaders, c/o Witt/Kieffer, 2015 Spring Road, Suite 510, Oak Brook, IL, 60523.
12. Bill Hayes, "Helping Workers with Career Goals Boosts Retention Efforts", *Boston Business Journal* 21, Núm. 11 (20 de abril de 2001), p. 38.
13. Yehuda Baruch y Maury Pieperl, "Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications", *Human Resource Management* 39, Núm. 4 (invierno de 2000), pp. 347-366.
14. "Career Guidance Steers Workers Away from Early Exits", BNA *Bulletin to Management*, 7 de septiembre de 2000, p. 287.
15. Tammy Allen *et al.*, "The Relationship between Formal Mentoring Program Characteristics and Perceived Program Effectiveness", *Personnel Psychology*, vol. 59, 2006, pp. 125-153.
16. Donna Owens, "Virtual Mentoring", HR *Magazine*, marzo de 2006, pp. 15-17.
17. Eve Tahmincioglu, "Looking for a Mentor? Technology Can Help Make the Right Match", *Workforce Management*, diciembre de 2004, pp. 863-865.
18. Tammy Allen *et al.*, "The Relationship between Formal Mentoring Program Characteristics and Perceived Program Effectiveness", *Personnel Psychology*, vol. 59, 2006, pp. 125-153.
19. Greene y Knudsen, "Competitive Employers Make Career Development Programs a Priority", p. 27.
20. Patrick Kiger, "First USA Bank, Promotions and Job Satisfaction", *Workforce*, marzo de 2001, pp. 54-56.
21. Julekha Dash, "Coaching to Aid IT Careers, Retention", *Computerworld,* 20 de marzo de 2000, p. 52.
22. P. Sandlin, "Coaching Takes to the Couch: CEO's Increasing Use of Coaches", *Chief Executive*, diciembre de 2002, pp. 42-46.
23. David Foote, "Wanna Keep Your Staff Happy? Think Career", *Computerworld*, 9 de octubre de 2000, p.38.
24. Fred Otte y Peggy Hutcheson, *Helping Employees Manage Careers* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992), p. 143.
25. Jim Meade, "Boost Careers and Succession Planning", HR *Magazine*, octubre de 2000, pp.175-178.
26. Tim Harvey, "Enterprise Training System Is Trans Alaska Pipeline's Latest Safety Innovation", *Pipeline and Gas Journal* 229, Núm. 12 (diciembre de 2002), pp. 28-32.
27. *Ibid*.
28. "Kenexa Announces a Latest Version of Kenexa Career Tracker", *Internet Wire*, 22 de marzo de 2004, p. NA.
29. George Thornton III y David Morris, "The Application of Assessment Center Technology to the Evaluation of Personnel Records", *Public Personnel Management* 30, Núm. 1 (primavera de 2001), p. 55.
30. Robin Shay, "Don't Get Caught in the Legal Wringer When Dealing with Difficult to Manage Employees", www.shrm.org.
31. *Gee v. Pincipi*, 5° Cir., número 01-50159, 18 de abril de 2002, "Alleged Harasser's Comments Tainted Promotion Decision", www.shrm.org, descargado el 2 de marzo de 2004.
32. Maria Danaher, "Unclean Promotion Procedures Smack of Discrimination", www.shrm org, descargado el 2 de marzo de 2004.
33. Elaine Herskowitz, "The Perils of Subjective Hiring and Promotion Criteria", www.shrm org.
34. En Susan Wells, "Smoothing the Way", HR *Magazine*, junio de 2001, pp. 52-58.
35. Karen Lyness y Donna Thompson, "Climbing the Corporate Ladder: Do Female and Male Executives Follow the Same Route?", *Journal of Applied Psychology* 85, Núm. 1 (2000), pp. 86-101.
36. "Minority Women Surveyed on Career Growth Factors", *Community Banker* 9, Núm. 3 (marzo de 2000), p. 44.
37. En Ellen Cook *et al.*, "Career Development of Women of Color and White Women: Assumptions, Conceptualization, and Interventions from an Ecological Perspective", *Career Development Quarterly* 50, Núm. 4 (junio de 2002), pp. 291-306.
38. Jan Selmer y Alicia Leung, "Are Corporate Career Development Activities Less Available to Female than to Male Expatriates?", *Journal of Business Ethics*, marzo de 2003, pp. 125-137.
39. Kathleen Melymuka, "Glass Ceilings & Clear Solutions", *Computerworld*, 29 de mayo de 2000, p. 56.
40. Entrevista personal, marzo de 1992.

41. "Employees Plan to Work Past Retirement, but Not Necessarily for Financial Reasons", BNA *Bulletin to Management*, 19 de febrero de 2004, pp. 57-58. Los patrones deben realizar los análisis numéricos necesarios para manejar las jubilaciones. Esta evaluación debe considerar un análisis demográfico (incluyendo un censo de los empleados de la empresa), la determinación de la edad promedio de jubilación del personal de la compañía, así como una revisión de la forma en que la jubilación impactará las prestaciones de salud y de pensiones del patrón. Luego, el patrón puede determinar la magnitud del "problema de jubilación" y tomar medidas basadas en hechos para resolverlo. Luis Fleites y Lou Valentino, "The Case for Phased Retirement", *Compensation & Benefits Review*, marzo-abril de 2007, pp. 42-46.
42. Ken Dychtwald *et al.*, "It's Time to Retire Retirement", *Harvard Business Review*, marzo de 2004, p. 49.
43. Vea, por ejemplo, Matt Bolch, "Bidding Adieu", HR *Magazine*, junio de 2006, pp. 123-127.
44. Dychtwald *et al.*, *op. cit.*, p. 52.
45. "American Express Adds Tools to Retirement Section", *Financial Net News* 6, Núm. 17 (30 de abril de 2001), p. 3. Vea, también, Katherine Dalton, "The Art of the Graceful Exit", *Business Horizons* 48, Núm. 2, marzo de 2005, pp. 91-93.
46. "Agents Sue New York Life Over Retirement Benefits", *National Underwriter Life and Health Financial Services Edition* 105, Núm. 10 (5 de marzo de 2001), pp. 49-50.
47. "New Trend in Career Hunt", *Europe Intelligence Wire*, 10 de febrero de 2004, p. NA.
48. *Ibid*.

APÉNDICE DEL CAPÍTULO 10

Administre su carrera

La administración de la propia carrera nunca ha sido tan importante como en la actualidad.[1] El individuo debe ser responsable de crear y administrar su carrera. Además, en el mercado de trabajo de hoy, la habilidad del empleado reemplaza la seguridad del puesto.

El primer paso que habrá de dar para planear su carrera o la de alguien más consiste en conocer todo lo posible acerca de sus intereses, aptitudes y habilidades.

Toma de decisiones de carrera

Identificación de la etapa de la carrera La carrera de las personas atraviesa varias etapas; la etapa en que se encuentre afecta sus conocimientos y preferencias por varias ocupaciones. Las siguientes son las principales etapas de este **ciclo de carrera**.[2]

Etapa de crecimiento La **etapa de crecimiento** va desde el nacimiento hasta los 14 años; es un periodo durante el cual la persona desarrolla un autoconcepto al identificarse e interactuar con personas como familiares, amigos y maestros. Al inicio de este lapso, el juego de roles es importante; los niños experimentan diferentes modos de actuar, que les ayudan a formarse impresiones sobre la manera en que otros reaccionan ante diferentes conductas; además, contribuye al desarrollo de un autoconcepto o una identidad única. Así, al final de esta etapa, el adolescente (quien para este momento ha desarrollado ideas preliminares acerca de cuáles son sus intereses y habilidades) empieza a pensar de manera realista acerca de posibles ocupaciones.

Etapa de exploración La **etapa de exploración** es el periodo (aproximadamente de los 15 a los 24 años) durante el cual la persona explora seriamente varias posibles ocupaciones. El individuo trata de ajustar dichas alternativas con lo que ha aprendido acerca de ellas y con sus intereses y habilidades en la escuela, en las actividades recreativas y en el trabajo. Por lo general, durante el inicio de este lapso se toman decisiones ocupacionales tentativas. Luego, hacia el final de la etapa, se toma una decisión apropiada en forma aparente y el individuo busca su primer empleo.

Quizá la tarea más importante en esta etapa y en la anterior sea la de desarrollar una idea realista de las habilidades y los talentos. De igual manera, el individuo habrá de tomar decisiones educativas lógicas, basadas en fuentes de información confiables sobre las opciones ocupacionales.

Etapa de establecimiento La **etapa de establecimiento** va aproximadamente de los 24 a los 44 años; es el periodo fundamental de la vida laboral de la mayoría de las personas. Durante esta época, lo ideal es que el individuo encuentre una ocupación adecuada y se involucre en las actividades que le servirán para ganarse un lugar permanente en ella. Sin embargo, en la mayoría de los casos es un periodo durante el cual pone a prueba continuamente sus capacidades y ambiciones con respecto a las de la decisión ocupacional inicial.

La etapa de establecimiento incluye tres subetapas. La **subetapa de ensayo** dura de los 25 a los 30 años de edad. Durante este periodo, la persona determina si el campo elegido es adecuado; si no lo es, puede probar varios cambios. (Por ejemplo, Jane Smith decidió hacer una carrera en ventas al detalle, pero después de varios meses de viajes constantes, como la nueva asistente de compras de una tienda departamental, pudo decidir que una carrera menos orientada hacia los viajes, como la investigación de mercados, era más adecuada para sus necesidades). Aproximadamente entre los 30 y los 40 años, la gente atraviesa una **subetapa de estabilización**. Aquí se determinan metas ocupacionales firmes y la persona lleva a cabo una planeación de carrera más explícita para determinar la secuencia de sus ascensos, cambios de puesto y actividades educativas que requeriría para alcanzar esas metas.

Por último, entre los 30 y los 40 años, el individuo puede entrar en la **subetapa de crisis de la mitad de la carrera**. Durante este lapso, se hace una reevaluación del progreso con respecto a las ambiciones y metas originales. Es probable que la persona descubra que no se están cumpliendo sus sueños (por ejemplo, ser el presidente de la firma) o que, aunque se cumplieron, no resultaron tan satisfactorios como creía. También durante este periodo los individuos habrán de decidir la importancia del trabajo y la carrera en su vida. Con frecuencia, durante esta subetapa la gente enfrenta, por primera vez, la difícil decisión entre lo que en realidad desean, lo que en realidad pueden lograr y cuánto deben sacrificar para hacerlo.

Etapa de mantenimiento Entre los 45 y los 65 años, muchas personas sólo pasan de la subetapa de estabilización a la **etapa de mantenimiento**. Durante la cual, por lo general el individuo se ha ganado un lugar en el mundo laboral y la mayoría de sus esfuerzos los dedica a conservarlo.

Etapa de decadencia Conforme se acerca la edad de la jubilación, a menudo hay un periodo de desaceleración en la **etapa de decadencia**. Muchas personas enfrentan la posibilidad de tener que aceptar menores niveles de poder y responsabilidad, a la vez que aprenden a aceptar y desarrollar nuevos papeles como tutores y confidentes de individuos más jóvenes. En esta etapa ocurre la jubilación, después de la cual el individuo puede hallar alternativas para utilizar el tiempo y el esfuerzo que antes ponía en su trabajo.

Identificación de la orientación ocupacional John Holland, experto en asesoría de carrera, indica que la personalidad de alguien (incluyendo sus valores, motivos y necesidades) es un determinante al elegir la carrera. Por ejemplo, una persona con una clara orientación social se sentiría atraída por carreras que entrañan actividades interpersonales, en lugar de intelectuales o físicas, así como por ocupaciones como la del trabajador social. A partir de investigaciones con su Prueba de preferencias vocacionales (VPT, Vocational Preferente Test), Holland encontró seis tipos básicos de personalidad o vocaciones (vea www.self-directed-search.com).[3]

1. ***Orientación realista.*** Estas personas se sienten atraídas por ocupaciones que entrañan actividades físicas que requieren habilidad, fuerza y coordinación. Algunos ejemplos son los silvicultores, criadores de animales y agricultores.
2. ***Orientación investigadora.*** Las personas investigadoras se sienten atraídas por carreras que entrañan actividades cognoscitivas (pensar, organizar, entender) en lugar de actividades afectivas (sentir, actuar o tareas interpersonales y emocionales). Algunos ejemplos son los biólogos, químicos o profesores universitarios.
3. ***Orientación social.*** Tales personas se sienten atraídas por carreras que implican actividades interpersonales en lugar de intelectuales o físicas. Algunos ejemplos son los psicólogos clínicos, personas que se dedican al servicio exterior y trabajadores sociales.
4. ***Orientación convencional.*** La orientación convencional tiende a elegir carreras que entrañan actividades estructuradas, regidas por reglas, así como carreras en las que se espera

que el empleado subordine sus necesidades personales a las de la organización. Algunos ejemplos son los contadores y los banqueros.

5. ***Orientación emprendedora.*** Las actividades verbales destinadas a influir en los demás caracterizan a las personalidades emprendedoras. Algunos ejemplos son los administradores, los abogados y los ejecutivos de relaciones públicas.
6. ***Orientación artística.*** En este caso los individuos se sienten atraídos por carreras que implican la expresión de sí mismos, la creación artística, la expresión de emociones y las actividades individualistas. Algunos ejemplos son los artistas, los ejecutivos de publicidad y los músicos.

La mayoría de las personas tienen más de una orientación ocupacional (por ejemplo, serían sociales, realistas e investigadoras); según Holland, mientras más parecidas o compatibles sean tales vocaciones, menor es el conflicto interno o la indecisión que afrontarán cuando elijan una carrera. Para ilustrarlo, Holland sugiere colocar cada orientación en un ángulo de un hexágono, como se observa en la figura 10-A1. Como se ve, el modelo cuenta con seis ángulos y cada uno representa una orientación personal (por ejemplo, emprendedores). Según las investigaciones de Holland, mientras más se acerquen dos orientaciones en la figura, más compatibles serán. Si su primera y segunda orientaciones quedan una al lado de la otra, habrá menos dificultades para elegir una carrera. Sin embargo, si sus orientaciones resultan contrarias (como una realista y una social), enfrentaría mayor indecisión al elegir una carrera, porque sus intereses le llevan hacia tipos de carreras muy distintos. En la tabla 10-A1 resumimos algunas de las ocupaciones que coinciden mejor con cada una de las seis orientaciones vocacionales. Por unos ocho dólares usted podría responder el SDS de Holland en línea (vea www.self-directed-search.com).

FIGURA 10-A1

Elección de una orientación ocupacional

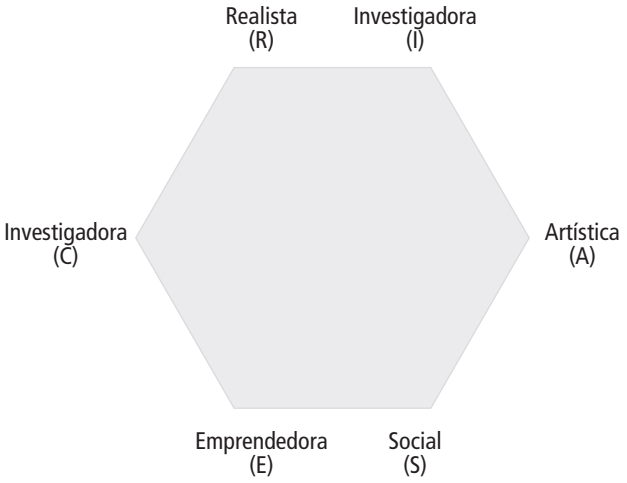


TABLA 10-A1 Ejemplos de algunas ocupaciones que podrían tipificar cada tema ocupacional

Realista	Investigadora	Artística	Social	Emprendedora	Convencional
				Una amplia gama de ocupaciones gerenciales que incluyen:	
Ingenieros	Médicos	Ejecutivos de publicidad	Concesionarios de venta de automóviles	Oficiales militares	Contadores
Carpinteros	Psicólogos	Ejecutivos de relaciones públicas	Administradores de escuelas	Cámara de ejecutivos de comercio	Banqueros
	Gerentes de investigación y desarrollo			Gerentes de inversión	Gerentes de crédito
				Abogados	

El SDS cuenta con una excelente reputación, pero la persona que busca una carrera necesita desconfiar de algunos de los otros sitios en línea de asesoría de carrera. Un estudio de 24 sitios Web gratuitos para asesoría de carrera concluyó que eran fáciles de usar, pero que carecían de validación, tenían controles limitados de la confidencialidad e incluían información limitada para la interpretación de las pruebas. Sin embargo, otros instrumentos de asesoría de carrera en línea, como Career Key (www.careerkey.org/english) ofrecen información validada y útil.[4]

Identificación de las direcciones de carrera Los estudiantes de maestría de la Escuela de Administración de Harvard responden un cuestionario que les ayuda a identificar la dirección de su carrera y a elegir una carrera en la que se sentirán felices.[5] Para responder una versión abreviada de este cuestionario requiere tres tipos de información. En primer lugar (vea la figura 10-A2), el enfoque supone que todo el trabajo ejecutivo se basa en una o varias actividades, de ocho fundamentales, como "análisis cuantitativo" y "administración de personas". Empiece por leer cada una de tales actividades.

A continuación (vea la figura 10-A3) recorra rápidamente los pares de enunciados de la segunda figura e indique cuál le resulta más interesante. Luego, sume las letras en negritas para obtener su calificación total respecto a cada función fundamental y anote dicha calificación en la segunda figura.

Después, utilice la figura 10-A4 para ver qué tipo de empresarios exitosos comparten sus intereses de dirección de la carrera. Por ejemplo, si obtuvo una calificación alta en la figura 10-A3 en "control empresarial" y "administración de personas", entonces el tipo de personas con los intereses más parecidos a los suyos, con respecto a la dirección de la carrera, serían los directores generales, los presidentes, los gerentes de división y los gerentes generales.

Identificación de habilidades Un buen desempeño no sólo depende de las habilidades. Tal vez tenga una orientación convencional, pero el hecho de que cuente con las *habilidades* para ser contador, banquero o gerente de crédito determinará, en gran medida, la ocupación concreta que elija al final de cuentas. Por consiguiente, debe identificar sus habilidades.

Un ejercicio Un ejercicio útil para identificar las habilidades ocupacionales consiste en tomar una hoja de papel en blanco y titularla "Las tareas escolares u ocupacionales que realizo mejor". Luego, escriba un breve ensayo relatando dichas tareas. Asegúrese de incluir la mayor cantidad posible de detalles relativos a sus obligaciones y responsabilidades, así como la parte de cada tarea que más le agradó. (Al escribir su ensayo, observe que no siempre es el *puesto* que más le haya gustado, sino la *tarea* más agradable que haya desempeñado; tal vez haya tenido puestos que en realidad no le gustaban, salvo por una obligación o una tarea específica del trabajo que en realidad le agradaba). A continuación, en otras hojas de papel, haga lo mismo con relación a

Inventario de intereses para una carrera en los negocios (BC II)

Parte 1: *Todo el trabajo ejecutivo se basa en una o más de las siguientes ocho actividades fundamentales. Léalas*

Aplicación de la tecnología: Adoptar un enfoque estilo ingeniería ante los problemas de negocios y usar tecnología para resolverlos (análisis de procesos de operaciones, rediseño de procesos, planeación de producción).

Análisis cuantitativo: Solucionar problemas que dependen de un análisis matemático y financiero o (deter minar la deuda más ventajosa/la estructura del valor, analizar las investigaciones de mercado).

Desarrollo de teorías y pensamiento conceptual: Adoptar un enfoque conceptual cuasi académico general ante los problemas de negocios (desarrollar una teoría económica general o un modelo del comportamiento del mercado).

Producción creativa: Actividades sumamente creativas (generar ideas para negocios, como extensiones de las líneas o los mercados adicionales, desarrollar conceptos de marketing).

Consejo y tutoría: Desarrollar una variedad de relaciones personales en el centro de trabajo y ayudar a otros en sus carreras (entrenamiento de recursos humanos, capacitación y actividades de tutoría).

Administración de personas: Alcanzar las metas del negocio trabajando en forma directa con otros (sobre todo como gerente de la línea frontal, líder de equipo, director o supervisor directo).

1-4 3-4 4-4

Control empresarial: Tener la autoridad última para la toma de decisiones y la estrategia, así como el control de los recursos para una operación (como gerente de división, presidente, director general, socio de un despacho de profesionales o empresarios).

Influencia por medio del lenguaje y las ideas: Ejercer influencia mediante el uso hábil de la persua sión (negociar, hacer tratos, funciones de ventas y desarrollo de relaciones).

FIGURA 10-A2

Cómo encontrar el empleo que debe desear (parte 1)

Fuente: James Waldroop y Timothy Butler, "Finding the Job You *Should* Want", *Fortune*, 2 de marzo de 1998, p. 211. Copyright © 1998 Time Inc. Reproducido con permiso. Todos los derechos reservados.

otras dos tareas que haya desempeñado. Ahora revise sus tres ensayos y subraye las habilidades que mencionó más veces. Por ejemplo, ¿le gustaba reunir y coordinar las actividades recreativas de la escuela cuando trabajó durante un año en la oficina del director? ¿Le agradaron sobremanera las horas que pasó en la biblioteca investigando cosas para su jefe cuando trabajó un verano como oficinista?[6]

Aptitudes y talentos especiales Para efectos de planear una carrera, las aptitudes de la persona generalmente se miden aplicando una batería de pruebas, como la Batería de Pruebas de Aptitudes Generales (GATB, por las siglas de general aptitude test battery), disponibles en la mayoría de los centros de carrera estatales. Dicho instrumento mide distintas aptitudes, entre ellas la inteligencia y la capacidad matemática. También podría utilizar pruebas especializadas, por ejemplo, para la comprensión mecánica. Sin embargo, incluso el cuestionario Self Directed Search de Holland, le proporcionará cierta información sobre sus aptitudes.[7]

Identificación de las anclas de carrera Edgar Schein asegura que la planeación de una carrera es un proceso permanente de descubrimiento, en el cual la persona poco a poco desarrolla, para sí misma, un concepto claro de la ocupación, en términos de cuáles son sus talentos, capacidades, motivos, necesidades, actitudes y valores. Schein agrega que a medida que uno se conoce mejor a sí mismo, va entendiendo que posee un **ancla de carrera** dominante, es decir, *un interés o un valor que no abandonará cuando tenga que hacer una elección [de carrera].*

Parte 2: vuelva a leer las breves descripciones de los ocho grupos de actividades en la página anterior, después repase en forma rápida cada uno de los pares siguientes e indique cuál le resulta más interesante, colocando la letra negrita que represente su elección en el cuadro de la izquierda. No deje ninguna sin contestar; no hay empates. Marque su primera respuesta intuitiva.

☐ 1. **P**roducción creativa o influencia **p**or medio del lenguaje y las ideas

☐ 2. **A**dministración de personas o producción creativa

☐ 3. Control **e**mpresarial o aplicación de la tecnología

☐ 4. Desarrollo de teorías o **p**roducción creativa

☐ 5. **A**dministración de personas o consejo y tutoría

☐ 6. Análisis cuantitativo o desarrollo de teorías

☐ 7. **I**nfluencia por medio del lenguaje y las ideas o el control empresarial

☐ 8. Análisis cuantitativo o control **e**mpresarial

☐ 9. **A**plicación de la tecnología o influencia por medio del lenguaje y las ideas

☐ 10. Influencia por medio del lenguaje y las ideas o el análisis cuantitativo

☐ 11. Desarrollo de teorías o consejo y tutoría

☐ 12. **A**plicación de la tecnología o **p**roducción creativa

☐ 13. Aplicación de la tecnología o administración de personas

☐ 14. Desarrollo de teorías o influencia por medio del lenguaje y las ideas

☐ 15. **P**roducción creativa o **c**onsejo y tutoría

☐ 16. **C**onsejo y tutoría o análisis cuantitativo

☐ 17. Desarrollo de teorías o control **e**mpresarial

☐ 18. Control **e**mpresarial o **p**roducción creativa

☐ 19. Administración de personas o desarrollo de **t**eorías

☐ 20. **A**plicación de la tecnología o desarrollo de **t**eorías

☐ 21. Control **e**mpresarial o consejo y tutoría

☐ 22. **P**roducción creativa o análisis **c**uantitativo

☐ 23. **C**onsejo y tutoría o influencia por medio del lenguaje y las ideas

☐ 24. Análisis cuantitativo o administración de personas

☐ 25. Control **e**mpresarial o administración de personas

☐ 26. **A**plicación de la tecnología o consejo y tutoría

☐ 27. Administración de personas o **i**nfluencia por **m**edio del lenguaje y las ideas

☐ 28. Aplicación de la tecnología o análisis cuantitativo

Sume las letras negritas para obtener su resultado total en cada función fundamental; anote este resultado a continuación:

☐ **Aplicación de la tecnología**	☐ **Desarrollo de teorías y pensamiento conceptual**
☐ **Consejo y tutoría**	☐ **Control empresarial**
☐ **Análisis cuantitativo**	☐ **Producción creativa**
☐ **Administración de personas**	☐ **Influencia por medio del lenguaje y las ideas**

Con base en las calificaciones anteriores, identifique sus intereses más significativos. La mayoría de las personas encuentran de una a tres guías claras. ¿Qué significa todo esto? Dé vuelta la página y lo sabrá.

FIGURA 10-A3

Cómo encontrar el empleo que debe desear (parte 2)

Fuente: James Waldroop y Timothy Butler, "Finding the Job You *Should* Want", *Fortune*, 2 de marzo de 1998, p. 212. Copyright © 1998 Time Inc. Reproducido con permiso. Todos los derechos reservados.

Parte 3: *ahora que conoce las combinaciones de actividades que prefiere, observe cuáles empresarios exitosos comparten sus intereses.*

CONTROL EMPRESARIAL y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS: directores generales, presidentes, gerentes de división y gerentes generales a quienes les gusta la estrategia y los aspectos operativos del puesto; directores generales a los que también les gusta desempeñar el papel de coordinador general.

CONTROL EMPRESARIAL y ANÁLISIS CUANTITATIVO: banqueros de inversión y otros profesionales de las finanzas a quienes les gusta hacer tratos, ser socios de las seis grandes empresas, ejecutivos de alto nivel en bancos comerciales y de inversión, gerentes de inversión.

APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA y EL ANÁLISIS CUANTITATIVO: contribuyentes individuales con un fuerte interés por los análisis de ingeniería (analistas de sistemas, asesores de tecnología, asesores de procesos), gerentes de producción y gerentes de operaciones.

PRODUCCIÓN CREATIVA e INFLUENCIA POR MEDIO DEL LENGUAJE Y LAS IDEAS: ejecutivos de publicidad, gerentes de marca, instructores corporativos, vendedores, especialistas en relaciones públicas; personas de las industrias de la moda, el entretenimiento y los medios masivos.

CONSEJO, TUTORÍA y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS: gerentes de recursos humanos, gerentes a quienes les gusta entrenar y desarrollar a las personas que dependen de ellos, gerentes de organizaciones no lucrativas con una misión altruista.

CONTROL EMPRESARIAL e INFLUENCIA POR MEDIO DEL LENGUAJE Y LAS IDEAS: ejecutivos (directores generales, presidentes, gerentes generales), cuyo estilo de liderazgo depende de la persuasión y de crear consensos; gerentes de marketing, vendedores.

APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA y CONTROL EMPRESARIAL: gerentes y ejecutivos de alto nivel dedicados a la alta tecnología, las telecomunicaciones, la biotecnología, los sistemas de información (internos o asesores) y otros campos relacionados con la ingeniería.

DESARROLLO DE TEORÍAS y ANÁLISIS CUANTITATIVO: creadores de modelos económicos, analistas cuantitativos, asesores "basados en conocimientos", creadores de pronósticos de mercado, profesores de administración.

PRODUCCIÓN CREATIVA y CONTROL EMPRESARIAL: empresarios independientes, ejecutivos de alto nivel de industrias en las que el producto o servicio es de naturaleza creativa (moda, entretenimiento, publicidad, medios).

PRODUCCIÓN CREATIVA: empresarios que se asocian con un gerente profesional, gerentes de proyectos a corto plazo, desarrolladores de nuevos productos, "creativos" de publicidad; contribuyentes individuales para la moda, el entretenimiento y los medios masivos.

FIGURA 10-A4

Cómo encontrar el empleo que debe desear (parte 3)

Fuente: James Waldroop y Timothy Butler, "Finding the Job You *Should* Want", *Fortune*, 2 de marzo de 1998, p. 211. Copyright © 1998 Time Inc. Reproducido con permiso. Todos los derechos reservados.

Las anclas de la carrera, como su nombre lo indica, son pivotes en torno a los cuales gira la carrera de una persona, es decir, alguien adquiere conciencia de éstas al conocer más acerca de sus talentos y capacidades, motivos y necesidades, así como sus actitudes y valores. A partir de sus investigaciones en el Massachusetts Institute of Technology, Schein piensa que es difícil predecir con anticipación las anclas de la carrera, porque van evolucionando y son producto de un proceso de descubrimiento. Quizá algunas personas no averiguan cuáles son sus anclas de carrera hasta que se ven obligadas a efectuar una elección importante: si deben aceptar un ascenso en el personal de la oficina central o renunciar y avanzar por su cuenta iniciando un negocio. Es en este punto donde todas las experiencias laborales del pasado, los intereses, las aptitudes y las orientaciones convergen en un patrón con sentido (el ancla de carrera), que sirve para demostrar cuál es el factor más importante que guía las decisiones de esa persona sobre su carrera.

Con base en su estudio de graduados del MIT, Schein identificó cinco anclas de las carreras.[8]

Competencia técnica o funcional Las personas que tenían el ancla de una carrera técnica o funcional tendían a eludir las decisiones que les llevarían a la gerencia general. En cambio, tomaban decisiones que les permitían permanecer y crecer en los campos técnicos o funcionales que habían elegido.

Competencia administrativa Otras personas encontraban una fuerte motivación para convertirse en gerentes; además, la experiencia de su carrera les permitía suponer que contaban con las habilidades y los valores necesarios. Un puesto gerencial de alta responsabilidad es su meta máxima. Cuando se les pedía que explicaran por qué pensaban que poseían las habilidades requeridas para esos puestos, muchos de los participantes de la muestra de investigación de Schein respondieron que estaban calificados para esos puestos debido a que poseían competencias en una combinación de tres áreas: **1.** competencia analítica (habilidad para identificar, analizar y resolver problemas en circunstancias de incertidumbre y con información incompleta); **2.** competencia interpersonal (habilidad para influir, supervisar, dirigir, manipular y controlar a personas de todos los niveles), y **3.** competencia emocional (la capacidad para sentirse estimulado ante crisis emocionales e interpersonales, en lugar de sentirse agotado o debilitado por ellas, y la capacidad para soportar los altos niveles de responsabilidad sin paralizarse).

Creatividad Algunos de los graduados se habían convertido en exitosos empresarios. Para Schein tales personas, al parecer, tenían la necesidad de "construir o crear algo que fuera por completo un producto suyo; un producto o proceso que lleve su nombre, una compañía propia o una fortuna personal que refleje sus logros". Por ejemplo, un graduado se había convertido en un próspero comprador, restaurador y arrendador de casas antiguas en una ciudad grande; otro había creado un exitoso despacho de asesores.

Autonomía e independencia Algunos parecían motivados por la necesidad de trabajar por su cuenta, sin la dependencia que se puede presentar cuando una persona opta por trabajar en una organización grande, donde las decisiones de los ascensos, las transferencias y los salarios los convierten en subordinados de otros. Muchos de estos graduados también poseían una clara vocación técnica o funcional. Sin embargo, en lugar de seguir tal vocación en una empresa, habían decidido volverse asesores, trabajando por su cuenta o formando parte de una compañía relativamente pequeña. Otros se habían convertido en profesores de administración, escritores independientes y propietarios de pequeños negocios al detalle.

Seguridad La principal preocupación de algunos graduados era una carrera estable a largo plazo y la seguridad del empleo. Al parecer estaban dispuestos a hacer todo lo necesario por conservar la seguridad del empleo, un ingreso decente y un futuro estable, en forma de un buen programa de jubilación y de buenas prestaciones. Para los interesados en la *seguridad geográfica*, por lo general era más importante conservar un entorno familiar, estable y seguro para la carrera, que optar por mejores posibilidades de carrera, si inclinarse por estas últimas significaba inyectar inestabilidad o inseguridad a su vida, obligándoles a desarraigarse y mudarse a otra ciudad. Para otros, la seguridad significaba *seguridad organizacional*. Hoy podrían optar por empleos en el gobierno, donde la antigüedad todavía es una forma de vida. Ellos estaban mucho más dispuestos a permitir que sus patrones decidieran cuáles debían ser sus carreras.

Evaluación de las anclas de carrera Para identificar las anclas de las carreras, tome unas cuantas hojas de papel en blanco y escriba sus respuestas a las siguientes preguntas:[9]

1. ¿Cuál fue el área en la que se concentró más (si acaso) en el bachillerato? ¿Por qué escogió esa área? ¿Qué pensaba de ésta?
2. ¿Cuál es (o fue) el área en la que se concentró más en la universidad? ¿Por qué escogió esa área? ¿Qué piensa de ésta?
3. ¿Cuál fue su primer puesto al terminar sus estudios? (Incluya servicio militar si es importante). ¿Qué buscaba en su primer puesto?

4. ¿Cuáles eran sus ambiciones o metas a largo plazo cuando inició su carrera? ¿Han cambiado? ¿Cuándo? ¿Por qué?
5. ¿Cuál fue su primer cambio importante de trabajo o empresa? ¿Qué buscaba en su siguiente trabajo?
6. ¿Cuál fue su siguiente cambio importante de trabajo, empresa o carrera? ¿Por qué lo inició o aceptó? ¿Qué buscaba? (Aplique esto a cada uno de los cambios importantes de trabajo, empresa o carrera).
7. Mire hacia atrás en su carrera e identifique los momentos que ha disfrutado de manera especial. ¿Qué tenían esos momentos que le hicieron disfrutarlos?
8. Mire hacia atrás e identifique algunos momentos que no le hayan gustado mucho. ¿Qué tenían esos momentos que no le agradaron?
9. ¿Alguna vez ha rechazado un cambio de trabajo o un ascenso? ¿Por qué?
10. Ahora, repase todas sus respuestas con cuidado, así como las descripciones de las cinco anclas de las carreras (competencia administrativa, técnica o funcional, seguridad, creatividad, autonomía). Con base en sus respuestas a las preguntas, califique cada una de las anclas del 1 al 5; 1 implica poca importancia y 5 mucha importancia.

    Competencia administrativa_____

    Competencia técnica funcional_____

    Seguridad_____

    Creatividad_____

    Autonomía_____

¿Qué quiere hacer? Hemos explicado las orientaciones ocupacionales, las habilidades y las anclas de carrera, así como la función que desempeñan al elegir una carrera. Sin embargo, hay otro ejercicio que podría resultar ilustrativo. En una hoja de papel, responda la pregunta: "Si lograra conseguir cualquier tipo de trabajo, ¿cuál sería?". Si se requiere, invente su propio puesto; no se preocupe sobre lo que puede hacer, sólo fíjese en lo que quiere hacer.[10]

Identificación de ocupaciones de alto potencial Conocerse a sí mismo es sólo la mitad del trabajo que implica elegir una ocupación. También tendrá que identificar las ocupaciones que son las correctas (dadas su orientación ocupacional, habilidades, anclas de carrera y ocupaciones preferidas), así como las que tendrán más demanda en los próximos años.

La manera más eficiente de conocer y comparar ocupaciones es a través de Internet. La herramienta en línea *Occupational Outlook Handbook* (www.bls.gov/oco/) del Departamento del Trabajo de Estados Unidos, que se actualiza cada año, ofrece información y descripciones detalladas de cientos de ocupaciones (vea la figura 10-A5). El Departamento del Trabajo del estado de Nueva York (http://nycareerzone.org) también ofrece excelente información sobre las carreras, organizada en categorías tales como artes y humanidades, negocios y sistemas de información, e ingeniería y tecnología. Estos dos sitios incluyen información sobre la demanda y las posibilidades de empleo de las ocupaciones que abarcan. En la figura 10-A6 se enlistan otros sitios con información ocupacional o información sobre lugares que se habrán de consultar cuando se busca un empleo (que es nuestro siguiente tema).

Los One-Stop Career Centers del gobierno estadounidense son otra fuente excelente. Aquí, las personas que buscan un empleo pueden solicitar prestaciones de desempleo, registrarse en el servicio de empleo estatal, hablar con consejeros de carrera, utilizar computadoras para redactar currículos e ingresar a Internet, así como responder pruebas y usar bibliotecas de carrera, las cuales ofrecen libros y videos sobre diferentes temas del empleo. En algunos centros, incluso es posible utilizar teléfonos gratuitos, máquinas de fax y fotocopiadoras para facilitar la búsqueda de empleo.

FIGURA 10-A5

Occupational Outlook Handbook en línea

Fuente: http://www.bls.gov/oco/, revisado el 18 de mayo de 2007.

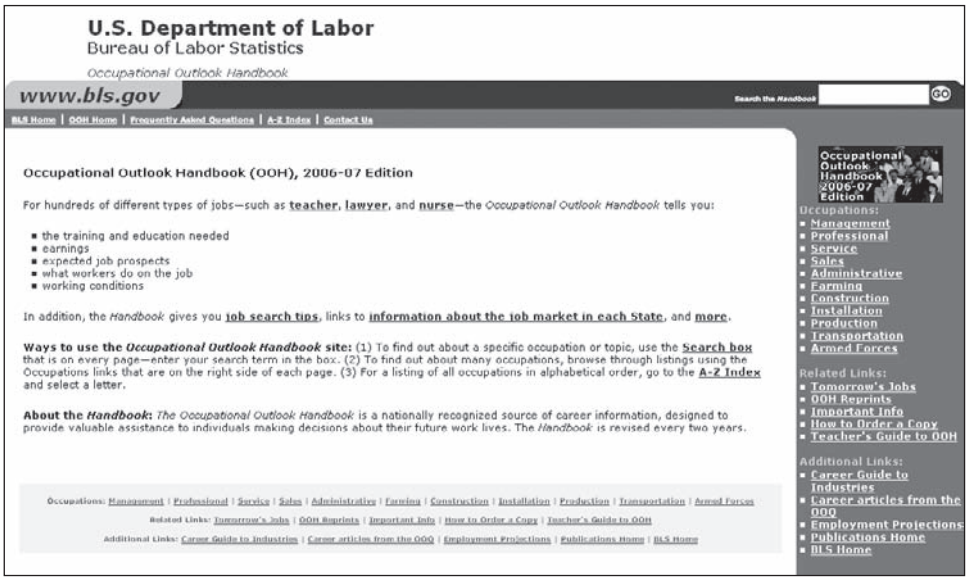
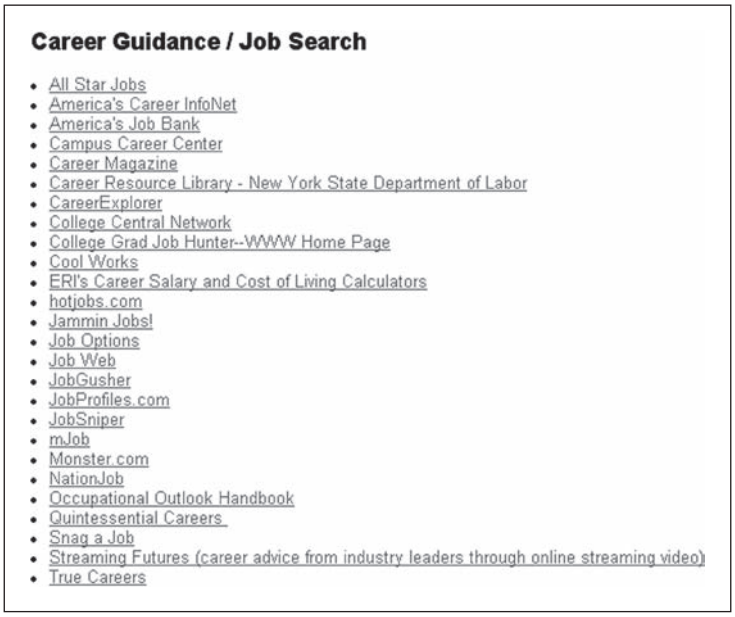


FIGURA 10-A6

Algunas fuentes en línea sobre información ocupacional

Fuente: impreso con permiso de Mapping Your Future, una página Web de servicio al público que ofrece ayuda financiera, de carrera y universitaria, así como información sobre conocimientos financieros y servicios para los estudiantes, las familias y las escuelas (http://mapping-your-future.org/features/resources.cfm#CareerGuidance/JobSearch). Revisado el 25 de agosto de 2007.



Encontrar el trabajo correcto

Usted ya identificó su orientación ocupacional, sus habilidades y sus anclas de carrera; además, ya eligió la ocupación que quiere e hizo planes para una carrera. Asimismo, ha obtenido la educación y la capacitación requerida, en caso necesario. El paso siguiente consiste en encontrar el trabajo que quiere en la compañía y el lugar donde desea desempeñarse.

Técnicas para buscar empleo

Haga su propia investigación local Tal vez la forma más directa de hallar el trabajo que desea, en el lugar que prefiere, sea eligiendo el área geográfica en la que prefiere trabajar, así como investigar todo lo que pueda acerca de las empresas de esa área que le interesen y, a la vez, saber con quién debe ponerse en contacto en esas compañías para obtener el puesto que anhela.

En ocasiones dicha investigación requiere de muy poca tecnología. Por ejemplo, la bibliotecaria de referencias de una biblioteca del condado de Fairfax, Virginia, sugirió las siguientes fuentes para buscar información respecto a negocios locales:

Directorio industrial de Virginia

Directorio industrial del condado de Fairfax

Principales patrones de la zona metropolitana de Washington

The Business Review de Washington

Otros materiales de referencia general que podría usar son: *Who's who in Commerce and Industry, Who's Who in America, Who's Who in the East* y *Poor's Register.* Con tales guías, logrará encontrar a la persona, de cada organización, responsable de contratar a la gente para el puesto que usted desea.

Tableros de empleos en línea No obstante, por lo general Internet es una mejor opción, en especial si vive en una ciudad y su trabajo ideal se encuentra en otro lugar. Casi todos los sitios grandes de búsqueda de empleo en línea, como monster.com (y los que aparecen en la figura 10-A6), cuentan con búsquedas locales. Consulte el sitio Web de carrera de *Wall Street Journal* (http://www.careerjournal.com/) para buscar puestos por ocupación y lugar (vea la figura 10-A7). Asimismo, la mayoría de los diarios de las grandes ciudades cuentan con sus listas (o vínculos) en línea de trabajos locales.

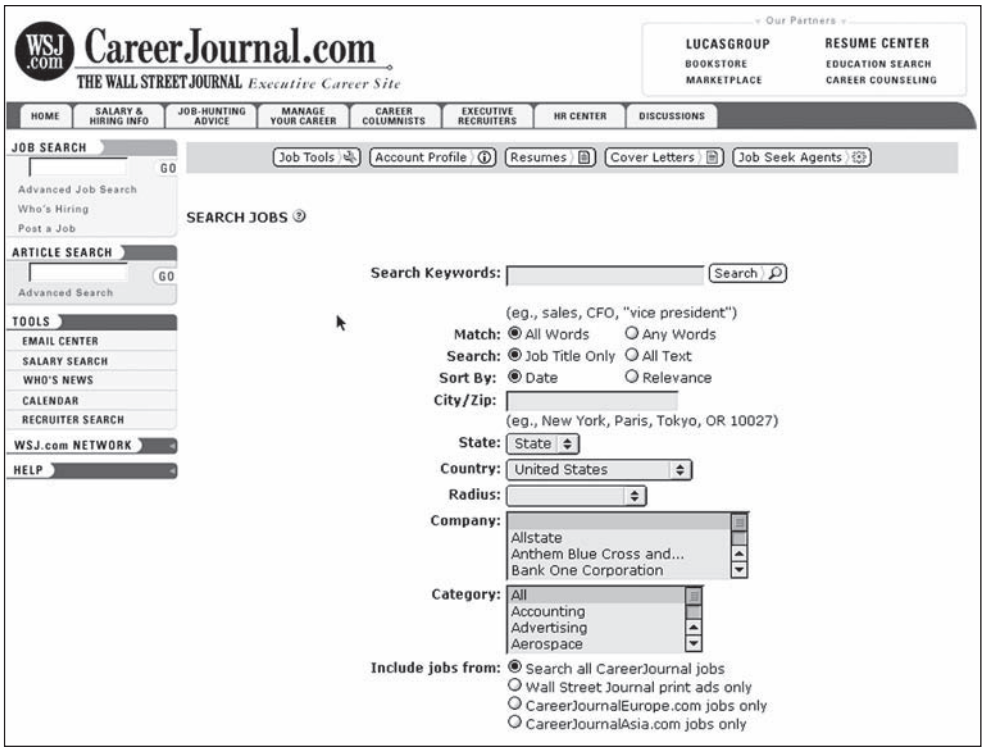
Además de los grandes sitios Web de carrera con propósitos generales (como Monster), casi todas las empresas, las industrias y los talleres grandes poseen sus sitios especializados.[11] Por ejemplo, Air Conditioning Contractors in America (www.acca.org/careers/) y Financial Executives International (www.fei.org) facilitan el proceso de empatar las necesidades de los patrones industriales con posibles empleados.

Al buscar trabajo, puede publicar su currículum en Internet. Sin embargo, aunque muchas personas lo hacen, los currículos por Internet pueden causar problemas. "Una vez que subí mi currículum a Internet, ya no pude hacer nada para controlarlo", comentó un consultor técnico

FIGURA 10-A7

CareerJournal.com

Fuente: Wall Street Journal por CareerJournal.com. Reproducido con permiso de Dow Jones & Co. Inc., vía Copyright Clearance Center © 2004. El sitio Web del buscador de trabajo es http://jobs.careerjournal.com/careers/jobsearch?clientid=cj. Revisado el 25 de agosto de 2007.



después de que su jefe mostró dudas sobre los meses anteriores en que estuvo buscando trabajo. Si decide publicar su currículum en Internet, los expertos sugieren que sea precavido. Por lo menos incluya la fecha (en caso de que acabe en el escritorio de su jefe dentro de dos años); incluya una cláusula que prohíba a los *headhunters* hacer transmisiones no autorizadas; verifique con anterioridad quién tiene acceso a la base de datos del sitio en el que publicará su currículum; trate de encubrir su identidad describiendo sus capacidades, pero no su nombre o el de su patrón (sólo incluya una cuenta de correo electrónico anónima para recibir solicitudes).[12]

Contactos personales Por lo general, la forma más popular de conseguir entrevistas de trabajo es por medio de contactos personales, como los amigos y los parientes.[13] De esta manera, dígale al mayor número de personas responsables posibles que busca empleo, pero especifique el tipo de trabajo que desea. (Sin embargo, tenga cuidado si tiene un empleo y no desea que su jefe se entere de lo que está haciendo. Si es el caso, lo mejor es elegir a dos o tres amigos muy cercanos y explicarles que es muy importante que sean discretos al buscar un empleo para usted).

No importa qué tan cercanos sean sus amigos o parientes, no les exija demasiado. Generalmente es mejor pedirles el nombre de alguien con quien usted pueda hablar en el tipo de empresa que busca y hacer el resto de la investigación por su cuenta.

Respuesta a anuncios La mayoría de los expertos coincide en que hay muy pocas probabilidades de conseguir trabajo respondiendo a los anuncios y que estas probabilidades van disminuyendo a medida que sube el nivel del puesto. En otras palabras, responder a los anuncios es adecuado para puestos que pagan menos de 30,000 dólares al año, pero conforme suba en la jerarquía de puestos gerenciales, es poco probable que consiga un empleo por sólo contestar los anuncios clasificados. No obstante, una buena fuente de anuncios clasificados para profesionales y administradores son el *New York Times*, el *Wall Street Journal* y las revistas especializadas en su campo que incluyan puestos vacantes. Todas estas fuentes, desde luego, también publican las vacantes en línea.

Cuando responda un anuncio, asegúrese de producir la impresión correcta con los materiales que presente; revise la mecanografía, el estilo, la gramática, la presentación, etcétera, y revise su currículum para cerciorarse de que va dirigido al puesto que solicita. En su carta de presentación no olvide incluir uno o dos párrafos en los que hable en forma concreta de sus antecedentes y logros correspondientes al puesto que se anuncia. Además, habrá de responder en forma clara a las necesidades que identificó la firma.[14]

Tenga cuidado con los anuncios ciegos (los que sólo incluyen un apartado postal). Algunas organizaciones de investigación de ejecutivos y otras compañías publican anuncios a pesar de que no cuenten con vacantes, sólo para calibrar el mercado. Recuerde, siempre existe la posibilidad de que caiga en la trampa y le conteste a su propia empresa.

Agencias de empleo Las agencias son especialmente útiles para colocar personas en puestos que pagan alrededor de 40,000 dólares, pero también llegan a servir para encontrar puestos que pagan más. Por lo general, el patrón paga sus honorarios por puestos profesionales y gerenciales. Suponiendo que sabe cuál puesto desea, revise algunos ejemplares viejos de la sección dominical de anuncios clasificados de su diario para identificar las agencias que manejan en forma consistente el puesto que busca. Diríjase a tres o cuatro al principio, de preferencia contestando anuncios específicos, pero procure no firmar contrato alguno que otorgue a la agencia el derecho exclusivo de su colocación.

Reclutadores de ejecutivos Los reclutadores de ejecutivos son contratados por los patrones para que busquen talentos de primera clase para sus clientes y sus honorarios siempre son cubiertos por el patrón. No brindan asesoría de carreras; si sabe cuál puesto quiere, le convendría ponerse en contacto con alguno de ellos. Envíe su currículum y una carta de presentación en la que resuma en términos precisos el objetivo del puesto que busca, incluyendo el nombre del puesto y el tamaño de la empresa en la que desea trabajar, sus logros laborales, su sueldo actual y el sueldo que pretende. Por lo general, dichas compañías aparecen en la sección amarilla en "Asesores en búsqueda de ejecutivos". Sin embargo, tenga cuidado: en la actualidad algunas firmas se llaman a sí mismas buscadoras de ejecutivos o asesores de carrera, pero no buscan nada:

sólo cobran una tarifa (por lo general muy alta) por ayudarle a manejar su búsqueda. Recuerde que en el caso de una empresa buscadora, usted jamás pagará una tarifa.

¿Qué cosas buscará un cazador de talentos? Los siguientes son 10 puntos importantes[15]: que haya demostrado capacidad para obtener resultados; que venga bien recomendado por sus compañeros y competidores; que tenga claro para quién trabaja el asesor en la búsqueda y lo que trata de hacer; que es agradable y posee buena presencia, así como que controla su ego; que es capaz de pensar de manera estratégica y de entender cómo instituir un cambio en una dirección organizada; que ha obtenido resultados debido al trato que da a otras personas y no a pesar de ellas; que se logre vender en forma concisa; que cuente con al menos algunas de las experiencias clave específicas que entraña el puesto; que es honesto, justo y una buena fuente, y que incluso se toma el tiempo cuando alguien se dirige a usted como fuente para proporcionarle otras fuentes que, en su opinión, sean de gran potencial, así como que sabe quién es y qué quiere.[16]

Asesores de carrera Los asesores de carrera no le ayudarán a encontrar un empleo, más bien se especializan en las pruebas de aptitud y en la asesoría de carreras. Aparecen en la sección amarilla, en "Asesores de carrera" u "Orientación vocacional". Sus servicios cuestan alrededor de 300 dólares; incluyen pruebas psicológicas y entrevistas con un asesor experimentado en carreras. Verifique los servicios de la empresa, sus precios e historial, así como las credenciales de la persona con la que trate.

Asesores en marketing de ejecutivos Los asesores en marketing de ejecutivos manejan su campaña para buscar empleo. Generalmente no son reclutadores y no ofrecen empleos vacantes. Dependiendo de los servicios que escoja, le costará de 400 a 5,000 dólares o más. El proceso puede implicar meses de reuniones semanales. Los servicios incluyen la redacción del currículum y cartas, el desarrollo de habilidades para entrevistas y el diseño de una campaña completa para búsqueda de empleo. Sin embargo, antes de dirigirse a un asesor, habrá de realizar una autoevaluación profunda (como se explica en este capítulo), así como leer libros como *The Quick Job Hunting Map* y *What Color is Your Parachute?*

Después, diríjase a tres o cuatro organizaciones (aparecen en la sección amarilla en "Asesores en búsqueda de ejecutivos"), visite cada una y pregunte: ¿en qué consiste exactamente su programa? ¿Cuánto cuesta cada servicio? ¿Hay costos adicionales, como cargos por impresión y envío del currículum por correo? ¿Qué dice el contrato? ¿A partir de qué punto no habrá rebaja alguna si no está satisfecho con los servicios? A continuación, revise sus notas, verifique el Better Business Bureau y decida cuál de esas firmas (si acaso) es la mejor para usted.

Sitios Web de los patrones Como cada vez son más las empresas que anuncian sus puestos vacantes en Internet, casi toda persona que busque un trabajo en serio deberá utilizar tan valiosa fuente. Lo anterior requiere de una preparación especial del currículum, como veremos a continuación.

Redacción del currículum Quizá su currículum sea su documento de venta más importante, uno que llegue a determinar si le ofrecen una entrevista de empleo. Los siguientes son algunos consejos para el currículum, según los presentados por Richard Payne y otros expertos.[17] En la figura 10-A8 se muestra un buen ejemplo de un currículum.

Información introductoria Inicie su currículum con su nombre, dirección, correo electrónico y número de teléfono. Si utiliza el número telefónico de su oficina, esto puede indicar **1.** que su patrón sabe que saldrá de la empresa o **2.** que no le importa si lo averigua. Por lo general, es más aconsejable usar el número telefónico de su domicilio o de su celular.

Objetivo del empleo Defina su objetivo del empleo. Éste debe resumir, en una sola oración, el puesto específico que pretende, dónde quiere desempeñarlo (tipo y tamaño de empresa) y una razón especial que el patrón tendría para que usted ocupe el puesto. Por ejemplo, "gerente de producción en una firma manufacturera de tamaño mediano, en una situación donde sería valiosa una fuerte experiencia en programación y control de la producción". Siempre trate de anotar el nombramiento más alto que podría conseguir, recordando el puesto específico que solicita.

CONRAD D. ST APLETON
77 Pleasantapple Way
Coltsville, NY 10176
747-1012 conrad@Pearson.com

CONFIDENTIAL

JOB OBJECTIVE	*Senior Production Manager* in a situation requiring extensive advertising and promotion experiencie
PRESENT POSITION	VALUE PLUS DIVISION, INTERCONTINENTAL CORPORATION
2000–Present	Gerente de producto, NEW PRODUCTS, LAUDRYON SOAP y CARBOLENE CLEANER, reportando al gerente de producto de grupo. Recomendó y obtuvo autorización para prueba de mercado; además, manejó todas las fases de desarrollo de TRES marcas a prueba, programadas para su introducción en otoño e invierno de 2003. Volumen de proyectos nacionales combinados para primer año por 20 millones de dólares, con presupuesto para publicidad de 6 millones. Actualmente desarrolla varios productos para la prueba de marketing de 2004.
1997–2000	También responsable de dos marcas establecidas: LAUDRYON SOAP, de 7 millones de dólares, y CARBOLENE CLEANER, una marca regional de 4 millones. Hoy trabaja con tres agencias de publicidad en pruebas y marcas establecidas. Gerente de producto, WEEKENDER PAINTS, una marca de 6 millones de dólares. Desarrolló e instrumentó el reposicionamiento de esta marca (incluyendo texto de publicidad nuevo y gráficos del nuevo empaque) para contrarrestar una tendencia de ventas a la baja durante 10 años, de 10% al año. El reposicionamiento aumentó el volumen del mercado de prueba un 16% y el volumen nacional un 8% el siguiente año. Posteriormente, inició el desarrollo de un texto publicitario nuevo, más competitivo que el de la publicidad usada en el reposicionamiento. Las ventas del área de prueba aumentaron un 35%. Programada para salir al aire, a nivel nacional, en otoño de 1999.
1996	Desarrolló un empaque de plástico que aumentó el volumen del mercado de prueba en un 10%. También desarrolló e instrumentó proyectos para mejorar el rendimiento, con un aumento neto del 33% las utilidades.
1995–1996	Gerente de producto, SHINEZY CAR WASH, una marca de 4 millones de dólares. Inició y probó en el mercado una fórmula de aerosol mejorada y un relleno del líquido. Posteriormente las dos se lanzaron a nivel nacional y aumentaron el volumen de la marca en un 26%.
	RICHARDS-DONALD COMPANY
1994–1995	Asistente del gerente de producto, reportando al gerente de producto. Responsabilidad concurrente en detergentes PAR y SHIPSHAPE. Desarrolló planes anuales de promoción adaptados a la localidad, que dieron por resultado un aumento del 30% en las ventas de PAR y estabilizaron el volumen de SHIPSHAPE.
1993–1994	Asistente de comercialización de producto Desarrolló e instrumentó el plan anual de promoción de SUNSHINE SUDS. Permiso académico para obtener el grado de maestría en administración.
1991–1993	Gerente de cuenta, ventas de campo. Gerente de cuenta de Shopper's Pal, la cadena más difícil en la zona metropolitana de Westchester. Consiguió aumentar las ventas en un 10% e introdujo la distribución de todos los productos Lever. Con base en su desempeño, fue asignado a Food'N Things Cooperatives, la segunda cuenta más difícil, donde obtuvo resultados similares.
1990–1991	READING SCHOOL, University of Maryland. Maestría en administración de marketing. Calificación promedio 3.5 de 4.0. Tesis: " La distribución de alimentos para mascotas por medio de supermercados"; calificación 4.0 de 4.0. Algunas materias incluidas: métodos cuantitativos, finanzas, contabilidad y negocios internacionales.
1986–1990	ELTON COLLEGE, Kansas City, Missouri Licenciatura en artes liberales. Fue uno de 33, de una generación de 110, que terminó los cuatro años de este programa académicamente riguroso. Fue juez del tribunal estud iantil durante el último año.

FIGURA 10-A8

Ejemplo de un buen currículum

Fuente: adaptado de Richard Payne, *How to Get a Better Job Quicker* (Nueva York: Signet), 1988, pp. 88-91.

Alcance del puesto Indique el alcance de su responsabilidad en cada uno de sus puestos anteriores, empezando por el más reciente. Para cada uno, escriba un párrafo que contenga el nombre del puesto, a quién reportaba en forma directa e indirecta, quién le reportaba usted, cuántas personas dependían de usted, los presupuestos operacionales y de personal que controlaba y en qué consistía su trabajo (en una oración).

Sus logros Después (esto es muy importante), indique sus "méritos" en cada uno de los puestos que ocupó. Esta es la parte fundamental del currículum, ya que indica, para cada uno de sus trabajos anteriores: **1.** los actos concretos que emprendió y por qué lo hizo y **2.** el resultado específico de sus acciones, es decir, la "recompensa". Por ejemplo, "como supervisor de producción, introduje un proceso nuevo para sustituir la costosa soldadura a mano de las partes componentes. El nuevo proceso redujo el tiempo de ensamblaje por unidad de 30 a 10 minutos y los costos de mano de obra en más de un 60%". Use varios comentarios de méritos para cada puesto.

Extensión Su currículum debe tener un par de páginas o menos, y enumerar sus estudios, servicio militar (en su caso) y los antecedentes personales (pasatiempos, intereses, asociaciones) en la última página.

Datos personales No incluya datos personales en cuanto a su edad, estado civil o dependientes en la parte superior de la primera página. Si debe agregarlos, hágalo al final del currículum, donde serán leídos después de que el patrón se haya formado una opinión de usted.

Por último, dos puntos. Primero, no presente un currículum desordenado; evite las páginas repletas, con texto difícil de leer, errores tipográficos y otros problemas de este tipo. Segundo, no use un machote de currículum (con 10 años de antigüedad). Haga uno nuevo para cada puesto que solicite, dirigiéndose al objetivo de su trabajo y con afirmaciones valiosas para el empleo que busca.

Haga un currículum que se pueda digitalizar Para muchas solicitudes de empleo es importante preparar un currículum que se pueda digitalizar, es decir, uno que pueda leerse en forma electrónica en una computadora. Muchas empresas medianas y grandes, que reclutan y contratan a muchas personas (especialmente en línea y con la ayuda de sistemas de seguimiento de aspirantes), manejan programas de cómputo para revisar de manera automática y rápida un gran número de currículos, eliminando a los que no parecen ser adecuados (a menudo con base en la ausencia de ciertas palabras clave que busca el patrón).

Hay varios lineamientos para preparar currículos que es posible digitalizar[18], los cuales se pueden resumir como sigue:

No use un tipo de letra menor de 10 puntos ni mayor de 14.

No use cursivas ni subraye palabras.

Use estilos de tipos que funcionen bien para los currículos, que se digitalicen y lean con facilidad, como helvética, futura, óptima, times roman, new century schoolbook, courier, univers y bookman.

Si envía copias, presente documentos de alta resolución. Los documentos producidos en impresoras láser son mejores. Muchas fotocopias y faxes no son lo bastante nítidos para digitalizarse.

Asegúrese de presentar sus calificaciones con palabras clave importantes, que sean apropiadas para el puesto o los puestos que solicita. Por ejemplo, los capacitadores usarían palabras y frases clave como capacitación por computadora, video interactivo y facilitador del grupo.

Biografías en línea En la actualidad, los patrones piden a sus profesionistas y gerentes que publiquen biografías breves en las páginas de intranet corporativas o en páginas Web, para que otros empleados conozcan la experiencia de sus colegas. Algunos consejos para escribir este tipo de biografías son[19]:

Incluya muchos detalles. "Mientras más información agregue, más probabilidades hay de que lo encuentre una persona que busque a alguien con sus antecedentes...".

Evite temas delicados. Por ejemplo, evite hablar sobre religión y política.

Cuide su apariencia. Es probable que su perfil deba incluir fotografías. En ese caso, use un atuendo profesional.

Facilite su búsqueda. Asegúrese de que su perfil contenga las palabras clave que verificaría la persona que busca a alguien con sus antecedentes y experiencia; por ejemplo, "gerente", "supervisor" o "ingeniero".

Use abreviaturas. Las abreviaturas son importantes. Por ejemplo, es más probable que una persona busque "MBA" que "maestría en administración".

Dígalo con números. Describa específicamente cómo ha contribuido su trabajo a las metas fundamentales de su patrón actual y de sus patrones anteriores.

Revise el texto. Revise cuidadosamente su perfil, al igual que su currículum.

Manejo de la entrevista. Ha hecho bien las cosas y el gran día está a punto de llegar; tiene una entrevista la semana entrante con la persona encargada de contratar a un aspirante para el puesto que desea. ¿Qué debe hacer para sobresalir en la entrevista? He aquí algunas sugerencias.

Prepárese, prepárese, prepárese En primer lugar, recuerde que la preparación es esencial. Antes de la entrevista, averigüe todo lo posible sobre el patrón, el puesto y las personas encargadas de reclutar. Busque en Internet (o su biblioteca) para averiguar qué está ocurriendo en el campo del patrón. ¿Quiénes son sus competidores? ¿Cómo funcionan?

Descubra las necesidades del entrevistador Dedique el menor tiempo posible a contestar las primeras preguntas de su entrevistador y la mayor cantidad para conseguir que la persona describa sus necesidades, lo que busca lograr y el tipo de empleado que requiere. Utilice preguntas abiertas como: "¿Me podría hablar más acerca de ese tema?".

Relaciónese con las necesidades de la persona Una vez que haya captado el tipo de persona que su entrevistador busca y la clase de problemas que quiere resolver, estará en buena posición para describir sus logros personales en función de las necesidades del entrevistador. Empiece diciendo algo como: "Una de las áreas problemáticas que ha señalado como importantes se asemeja a un problema que enfrenté en cierta ocasión". Luego, plantee el problema, describa su solución y hable de los resultados.

Piense antes de contestar Una pregunta se debe contestar en tres pasos: pausar, pensar y hablar. Haga una pausa para asegurarse de que ha entendido lo que el entrevistador pretende, piense cómo estructurar su respuesta y después hable. En su respuesta, trate de resaltar que si el entrevistador le contrata resolverá su problema.

Preséntese bien arreglado y demuestre entusiasmo Es importante vestir de forma correcta, así como tener un buen arreglo, dar un saludo de mano firme y mostrar el aspecto de poseer una energía controlada. Recuerde que los estudios sobre las entrevistas indican que casi en el 80% de los casos, los entrevistadores se forman una opinión sobre el aspirante durante los primeros momentos de la entrevista. Una buena primera impresión logrará volverse mala durante la entrevista, pero esto es poco probable. Una mala primera impresión es casi imposible de cambiar.

GLOSARIO DEL APÉNDICE

ciclo de carrera Las diversas etapas por las que pasa la carrera de una persona.

etapa de crecimiento Periodo que va del nacimiento a los 14 años de edad, durante el cual una persona desarrolla un autoconcepto al identificarse e interactuar con otras personas.

etapa de exploración Periodo que va aproximadamente de los 15 a los 24 años, durante el cual una persona explora seriamente varias ocupaciones posibles.

etapa de establecimiento Abarca el periodo de los 24 a los 44 años; es la etapa fundamental de la vida laboral de casi todas las personas.

subetapa de ensayo Va de los 25 a los 30 años de edad; durante este periodo la persona determina si el campo elegido es el adecuado; si no lo es, puede probar varios cambios.

subetapa de estabilización Aquí se establecen metas ocupacionales firmes y el individuo realiza una planeación de carrera más explícita.

subetapa de crisis de la mitad de la carrera Periodo durante el cual las personas hacen una reevaluación de su progreso con respecto a sus ambiciones y metas originales.

etapa de mantenimiento Periodo que va de los 45 a los 65 años, cuando muchas personas pasan de la subetapa de estabilización a una posición establecida y se enfocan en mantener ese estatus.

etapa de decadencia Periodo durante el cual muchas personas enfrentan la posibilidad de tener que aceptar menores niveles de poder y responsabilidad, a la vez que deben aprender a aceptar y desarrollar nuevos papeles como tutores y confidentes de individuos más jóvenes.

anclas de carrera Son los pivotes en torno a los cuales gira la carrera de una persona; requieren del conocimiento de los talentos y las capacidades, los motivos y las necesidades, así como las actitudes y los valores.

NOTAS DEL APÉNDICE

1. Rebecca Sohn, "Career Management in a Jobless Economy", *Westchester County Business Journal*, 5 de abril de 2004, v 43, i14, p. 4.
2. La discusión clásica sobre las etapas de la carrera está en Donald Super *et al.*, *Vocational Development: A Framework for Research* (Nueva York: Teachers College Press, 1975), y Edgar Schein, *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1978).
3. John Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Careers* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1973).
4. Edward Levinson *et al.*, "A Critical Evaluation of the Web-Based Version of the Career Key", *Career Development Quarterly* 50, Núm. 1 (1 de septiembre de 2002), pp. 26-36.
5. Esto se basa en James Waldroop y Timothy Butler, "Finding the Job You *Should* Want", *Fortune*, 2 de marzo de 1998, pp. 211-214.
6. Richard Bolles, *What Color is Your Parachute?* (Berkeley, CA: Ten Speed Press, 2003), pp. 5-6.
7. *Ibid.*, p. 5. Investigadores y especialistas de carrera están trabajando con la herramienta O*NET del gobierno estadounidense para diseñar una metodología que permita a los individuos hacer un mejor uso de O*NET para identificar y elegir rutas de carrera. Vea, por ejemplo, Patrick Converse *et al.*, "Matching Individuals to Occupations Using Abilities and the O*NET: Issues and Applications in Career Guidance", *Personnel Psychology*, 2004, Vol. 57, pp. 451-47.
8. Edgar Schein, *Career Dynamics*, (Reading, MA: Addison-Wesley, 1978) pp. 128-129; y Edgar Schein, "Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century", *Academy of Management Executive* 10, Núm. 4 (1996), pp. 80-88.
9. *Ibid.*, pp. 257-262. Para una prueba reciente del concepto de ancla de carrera propuesto por Schein, vea Yvon Martineau *et al.*, "Multiple Career Anchors of Québec Engineers: Impact on Career Path and Success", *Relations Industrielles/Industrial Relations* 60, Núm. 3, verano de 2005, p. 45; pp. 455-482.

10. Este ejemplo se basa en Richard Bolles, *The Three Boxes of Life* (Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1976). Vea también Richard Bolles, *What Color is Your Parachute?*
11. "Resume Banks Launched", *Financial Executives* 17, Núm. 6 (septiembre de 2001), p. 72; James Siegel, "The ACCA Launches Online Career Center", *A/C, Heating & Refrigeration News*, 16 de junio de 2003, p. 5.
12. "Read This Before You Put a Resume Online", *Fortune*, 24 de mayo de 1999, pp. 290-291.
13. Vea John Wareham, "How to Make a Headhunter Call You", *Across-the Board* 32, Núm. 1 (enero de 1995), pp. 49 y 50, y Deborah Wright Brown y Alison Konrad, "Job Seeking in a Turbulent Environment: Social Networks and the Importance of Cross-Industry Ties to An Industry Change", *Human Relations*, agosto de 2001, v 54, i8, p. 1018.
14. Vea, por ejemplo, "Job Search Tips The America's Intelligence Wire", 17 de mayo de 2004, y "What to Do When Your Job Search Stalls", *BusinessWeek* en línea, 16 de marzo de 2004.
15. John Rau, "An the Winner is...", *Across-the-Board* 54, Núm. 10 (noviembre-diciembre de 1997), pp. 38-42.
16. Basado en *Ibid*., pp. 32-42.
17. Richard Payne, "How to Get a Better Job Quicker", (Nueva York, Mentor, 1987) pp. 54-87. Vea, también, Larry Salters, "Resume Writing for the 1990s", *Business and Economics Review* 40, Núm. 3 (abril de 1994), pp. 11-18.
18. Erica Gordon Sorohan, "Electrifying a Job Search", *Training and Development*, octubre de 1994, pp. 7-9; "Electronic Resumes Help Searchers Get in Job Hunt", Knight Ridder/Tribune Business News, 6 de abril de 2004, ITEM 04097013.
19. Sara Needleman, "Posting a Job Profile Online? Keep it Polished", 29 de agosto de 2006, *the Wall Street Journal*, p. B7.

APÉNDICE DE CASOS EN VIDEO PARTE III

Video 5: Trabajo del gerente de RH, análisis del puesto, capacitación y desarrollo de empleados

Título del video: Capacitación y desarrollo

En este video el director de capacitación y desarrollo convierte una reunión, hasta cierto punto conflictiva, con la directora de marketing en algo más positivo. La directora de marketing explica que hay varios problemas de desempeño entre los empleados de la empresa y que considera que son producto de una capacitación y un desarrollo inadecuados. La gerente de capacitación y desarrollo, Jenny Herman, indica que está enterada de que la firma, Leows Hotels, recibe quejas de los clientes, pero que el programa de capacitación está siguiendo los estándares actuales de desempeño de los empleados. El problema es que "aunque hay estándares, los empleados continúan fallando". Después de que ambas discuten el asunto, coinciden en que el programa de capacitación y desarrollo no cubre las nuevas necesidades de la empresa y que, entre otras cosas, a Jenny "le gustaría revisar el nuevo proceso de certificación de contrataciones". Ella comenta que "necesitamos saber cuáles son los requerimientos de capacitación y desarrollo directamente del campo, examinarlas y luego establecer el programa final".

Preguntas de análisis

1. ¿Es posible que el mal desempeño sea el resultado, no de una capacitación inadecuada, sino de otra cosa, como una motivación inadecuada o una mala selección de empleados?
2. ¿Qué haría usted para descubrirlo, basado en lo que leyó en esta parte del libro?
3. La conclusión del video acerca de la forma en que los gerentes de recursos humanos eligen las técnicas de capacitación plantea algunas preguntas útiles. Por ejemplo, ¿está usted de acuerdo en que la capacitación en el salón de clases es especialmente apropiada para empleados de hoteles "porque a ellos les gusta este tipo de capacitación?".

Video 6: Administración y evaluación del desempeño, administración de carrera

Título del video: Ernst & Young

Ernst & Young, una gran empresa estadounidenses de contabilidad, incrementó su tasa de retención de empleados en 15% como resultado de la iniciativa de recursos humanos "La gente es primero". Al establecer una retroalimentación del desempeño (creando currículos excelentes para sus 160,000 empleados en la ciudad de Nueva York y en todo el mundo, enriqueciendo su cultura, así como brindándoles el tiempo y la libertad para alcanzar sus metas personales), Ernst & Young operacionalizó la idea de que "la gente es primero" y creó una fuerza laboral más motivada. En el video observará que la firma exige el establecimiento de metas, proporciona a los empleados oportunidades de aprendizaje en sus áreas de interés y mide los procesos de RH por medio de encuestas de empleados con el objetivo de evaluar el entorno laboral. Mientras que el primer segmento de este video es importante para nuestras necesidades, el segmento sobre Ernst & Young donde Kevin, el gerente de auditoría, describe su experiencia en la compañía, ilustra lo que significa la administración del desempeño en la práctica y el efecto que puede tener en los empleados.

Preguntas de análisis

1. ¿De qué manera las prácticas de RH que usa Ernst & Young (como el establecimiento de metas y las oportunidades de aprendizaje en las áreas de interés) ilustran el significado de la administración del desempeño en la práctica?
2. ¿Qué importancia cree que tiene para Ernst & Young medir las prácticas de RH por medio de una encuesta de empleados? ¿Por qué? ¿Cómo lo haría usted?
3. ¿Qué papel debe jugar una encuesta de este tipo en el programa de administración del desempeño de la empresa y en sus esfuerzos estratégicos de recursos humanos?

Capítulo 11

Establecimiento de planes salariales estratégicos

Por tradición, el negocio de abarrotes al detalle tiene bajos márgenes de ganancias y es muy competitivo. Así, cuando Wal-Mart llega a una zona de tiendas de abarrotes, la reacción instintiva de éstas es bajar costos, especialmente los salarios y las prestaciones. Por ejemplo, hace varios años Safeway Stores disminuyó las prestaciones de salud para los empleados y provocó una huelga entre sus trabajadores de California. Conforme Wegman Food Markets Inc. añade más tiendas y se enfrenta a una mayor competencia por parte de Wal-Mart, su administración necesita decidir qué hará acerca de los salarios. ¿Debe reducir los gastos relacionados con los salarios para competir mejor con base en el costo o establecer una política diferente de remuneración?[1] •

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Enumerar los factores básicos para determinar los rangos salariales.
2. Explicar con detalle las formas de establecer los rangos salariales.
3. Explicar la forma de establecer el valor de los puestos gerenciales y profesionales.
4. Analizar los salarios basados en la competencia y otras tendencias actuales en la remuneración.

compensación o remuneración de los empleados
Todas las formas de retribuciones destinadas a los empleados, que derivan de su empleo.

❶ Enumerar los factores básicos para determinar los rangos salariales.

pagos monetarios directos
Remuneración en forma de pagos, salarios, incentivos, comisiones y bonos

pagos monetarios indirectos
Remuneración en forma de prestaciones económicas como los seguros.

Ley Davis-Bacon (1931)
Ley que establece los salarios para los trabajadores ocupados por contratistas que laboran para el gobierno federal.

Ley Walsh-Healey para contratos públicos (1936)
Ley que establece los salarios mínimos y las condiciones laborales para los empleados que trabajan bajo un contrato con el gobierno, por un monto superior a los 10,000 dólares.

Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964
Esta ley establece que es ilícito que los patrones discriminen a cualquier individuo respecto a la contratación, la remuneración, los términos, las condiciones o los privilegios del empleo, debido a su raza, color de piel, religión, género u origen nacional.

Ley de Normas Laborales Justas (1938)
Esta ley establece los salarios mínimos, las jornadas máximas, el pago de horas extra y la protección para los menores que trabajan. La ley ha sido enmendada muchas veces y protege casi a todos los empleados.

Una vez que los empleados han cumplido con su trabajo y han sido evaluados, esperan que se les pague. El salario de cada uno debe tener sentido en términos del plan salarial general de la empresa. El principal propósito de este capítulo es mostrar la forma de establecer un plan salarial. Se aborda el tema de la *valuación del puesto*, es decir, las técnicas para calcular el valor relativo de un trabajo, así como la manera de realizar encuestas salariales en línea y fuera de línea. También se explica el modo de valorar los puestos de una compañía al desarrollar categorías y rangos salariales, así como un plan salarial general. El siguiente capítulo se dedica específicamente al pago por desempeño y a los planes de incentivos.

FACTORES BÁSICOS PARA DETERMINAR LOS RANGOS SALARIALES

La **remuneración de los empleados** se refiere a todas las formas de retribuciones destinadas a los trabajadores, las cuales derivan de su empleo. Tiene dos componentes principales: los **pagos monetarios directos** (pagos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y los **pagos monetarios indirectos** (prestaciones económicas como el seguro pagado por el patrón y las vacaciones).

Hay dos formas básicas de hacer pagos monetarios directos a los empleados: las basadas en el aumento del tiempo y las determinadas por el desempeño. La mayoría de los planes de remuneración utilizados por los patrones aún se basan en el tiempo. Por ejemplo, los obreros y los oficinistas reciben salarios por hora o por día; otros, como los gerentes o los diseñadores de páginas Web, reciben un salario por semana, mes o año. La segunda opción directa de pago se basa en el desempeño. El trabajo a destajo es un ejemplo, porque relaciona la retribución con el volumen de producción (o número de "piezas") que produce el empleado. Por ejemplo, el salario por hora se divide entre el número estándar de unidades que se supone se producirán en una hora. Después, por cada unidad producida, el empleado gana la tarifa calculada por pieza. Las comisiones de venta son otro ejemplo de retribución basada en el desempeño (en este caso, en las ventas). Desde luego, los patrones también diseñan planes salariales en los que los empleados reciben alguna combinación de incentivos determinados por el tiempo.

En este capítulo aprenderá a diseñar planes para pagar a los empleados un sueldo o un salario basado en el tiempo; los capítulos posteriores cubren los incentivos monetarios basados en el desempeño y los bonos (capítulo 12) y las prestaciones de los empleados (capítulo 13).

El diseño de cualquier plan salarial está determinado por los factores siguientes: legales, sindicales, de igualdad y de políticas de la empresa. Iniciemos con los legales.

Aspectos legales de la remuneración

Varias leyes especifican aspectos como los salarios mínimos, los rangos salariales por tiempo extra y las prestaciones.[2] Por ejemplo, la **Ley Davis-Bacon** de 1931 establece que el secretario del trabajo debe fijar los rangos salariales de los empleados y los mecanismos utilizados por los contratistas que trabajen para el gobierno federal. Las enmiendas a la ley prevén prestaciones para los empleados. La **Ley Walsh-Healey para contratos públicos** de 1936 establece las normas laborales básicas para quienes trabajan bajo un contrato con el gobierno por un monto superior a los 10,000 dólares. La ley contiene disposiciones relativas al salario mínimo, la jornada máxima, la seguridad y la salud; además, exige el pago equivalente a una vez y media cuando se labora más de 40 horas a la semana. El **Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964** establece que es ilícito que los patrones discriminen a cualquier individuo respecto a la contratación, la remuneración, los términos, las condiciones o los privilegios del empleo debido a su raza, color de piel, religión, género u origen nacional. Ahora revisaremos otras leyes importantes ligadas con la remuneración.

Ley de Normas Laborales Justas de 1938 La **Ley de Normas Laborales Justas**, aprobada en 1938, ha sido enmendada muchas veces y contiene disposiciones relativas a los salarios mínimos, las jornadas máximas de trabajo, el pago de horas extra, la igualdad del pago, los sistemas de archivos y la protección para los menores de edad que trabajan, las cuales protegen a casi todos los empleados; cubren a la mayoría de los trabajadores estadounidenses, es decir, prácticamente a todas las personas dedicadas a la producción o venta de bienes para el comercio interestatal y con el exterior. Asimismo, incluye a los trabajadores agrícolas y a los empleados

de ciertas compañías grandes que realizan ventas al detalle. Las leyes de normas laborales estatales justas abarcan a la mayoría de los patrones que no están cubiertos por la Ley de Normas Laborales Justas.[3]

Una disposición conocida se refiere al pago de las *horas extra*. Establece que los patrones deben pagar las horas extra, cuando menos, por el equivalente a una vez y media del pago normal cuando el empleado trabaja más de 40 horas a la semana. Así, si un trabajador cubierto por la ley labora 44 horas en una semana, tiene que recibir un pago por esas cuatro horas extras por una cantidad equivalente a una vez y media la tarifa salarial básica, por hora o por semana, que la persona habría percibido por esas 40 horas. Por ejemplo, si gana ocho dólares por hora (o 320 dólares por una semana laboral de 40 horas), recibirá 12 dólares por hora (8 por 1.5) por cada una de las cuatro horas extra laboradas, o sea, un total de 48 dólares adicionales. Si el empleado recibe tiempo libre a cambio de las horas extra trabajadas, el patrón también tendrá que calcular el número de horas otorgadas a la tarifa de uno y medio. De esta forma, el empleado recibiría seis horas libres por las cuatro horas extra laboradas, en lugar del pago extra.

La violación de tales disposiciones puede ser costosa. Por ejemplo, hace varios años un juez federal ordenó a los propietarios de una planta de procesamiento de carne de res de Colorado el pago de casi dos millones de dólares por concepto de salarios caídos a 5,071 empleados, porque la empresa había violado la Ley de Normas Laborales Justas al no pagar a dichos empleados el 1.5 por las horas laboradas sobre las 40 horas de la semana laboral y por no llevar los registros requeridos.[4]

La ley también establece un *salario mínimo*, el cual determina la base salarial cubierta por la ley (que, por lo general, aumenta el salario de prácticamente todos los trabajadores cuando el Congreso incremente el salario mínimo). Desde 2007, para la mayoría de los trabajadores cubiertos por la ley, el salario mínimo ha ido aumentando en forma paulatina de 5.85 dólares por hora y llegará hasta 7.25 en 2009. Muchos estados cuentan con sus leyes de salario mínimo. Por ejemplo, el salario mínimo en California era de 6.75 en junio de 2007. Alrededor de 80 localidades, incluyendo Boston y Chicago, exigen que los negocios firmen contratos con la ciudad para pagar a los empleados salarios que van de los 6 a los 12 dólares por hora.[5] Las *disposiciones para el trabajo de menores de edad* prohíben emplear a menores de entre 16 y 18 años en ocupaciones peligrosas, y restringe de manera detallada el empleo de menores de 16 años.

Exento/no–exento Algunas categorías específicas de empleados están *exentas* de la ley o de ciertas disposiciones de ésta, en especial de las disposiciones de la ley para las horas extra, es decir, son "empleados exentos". La exención de una persona depende de sus responsabilidades, obligaciones y salario. Los trabajadores ejecutivos de confianza (como los gerentes de oficina), los profesionales (como los arquitectos) y los administrativos por lo general están exentos del salario mínimo y de las disposiciones de la ley sobre el tiempo extra.[6] Un empleado de cuello blanco, también llamado ejecutivo, que gana más de 100,000 dólares y realiza cualquier labor administrativa, ejecutiva o gerencial exenta, de manera automática deja de ser candidato para recibir un pago por trabajar tiempo extra. Otros empleados que ganan hasta 23,660 al año, sí pueden recibir el pago de tiempo extra; la mayor parte de quienes ganan menos de 455 dólares por semana no están exentos y reciben este pago.[7] Hasta hace pocos años, sólo los trabajadores cuyo salario era máximo de 8,060 dólares al año recibían de modo automático el pago de tiempo extra.[8] En la figura 11-1 se muestran ejemplos de trabajadores exentos y no exentos.

Si un empleado está exento de las disposiciones para el salario mínimo de la Ley de Normas Laborales Justas, entonces también queda exento de las disposiciones para el pago de tiempo extra. Sin embargo, ciertos trabajadores siempre están exentos de las disposiciones de pago de tiempo extra; se incluyen, entre otros, los empleados agrícolas, los conductores de taxis, los trabajadores domésticos que viven con su patrón y las personas que trabajan en películas cinematográficas.[9] En la figura 11-2 se resumen lineamientos importantes para la exención de trabajadores de cuello blanco.

Ley de Igualdad en el Pago (1963)
Una enmienda a la Ley de Normas Laborales Justas, diseñada para exigir igualdad de pago para las mujeres que hacen el mismo trabajo que los hombres.

Ley de Igualdad en el Pago de 1963 La **Ley de Igualdad en el Pago**, una enmienda a la Ley de Normas Laborales Justas, establece que está prohibido pagar a los empleados de un género un salario más bajo que a los del género opuesto por un trabajo más o menos equivalente. En específico, si el trabajo requiere habilidades, esfuerzo y responsabilidad iguales, y si se desempeña bajo condiciones laborales similares, los empleados de ambos géneros deben recibir el

FIGURA 11-1

¿Quién está exento y quién no?

Fuente: Jeffrey Friedman, "The Fair Labor Standards Act Today: A Primer", *Compensation*, enero-febrero de 2002, p. 53. Reimpreso con permiso de Sage Publications Inc.

Nota: Estas listas son generales, por lo que hay excepciones. Cualquier asignación cuestionable del estatus de excepción debe ser revisada por el consejo legal laboral.

Ejemplos de empleados exentos y no exentos

Profesionales exentos
- Abogados
- Médicos
- Dentistas
- Farmacéuticos
- Optometristas
- Arquitectos
- Ingenieros
- Maestros
- Contadores públicos certificados
- Científicos
- Analistas de sistemas computacionales

No exentos
- Asistentes de abogados
- Contadores sin licencia
- Auxiliares de contabilidad
- Redactores de periódicos

Ejecutivos exentos
- Funcionarios corporativos
- Supervisores
- Superintendentes
- Gerentes generales
- Personas que se encargan por sí mismos de un "establecimiento independiente" o una sucursal

No exentos
- Encargados/encargadas en funciones
- Supervisores en funciones
- Trabajadores dirigentes
- Aprendices gerenciales

Administradores exentos
- Asistente ejecutivo del presidente
- Directores de personal
- Contadores
- Agentes de compras

No exentos
- Secretarias
- Empleados de oficina
- Inspectores
- Estadistas

FIGURA 11-2

Obligaciones principales que determinan cuáles empleados de cuello blanco están exentos

Fuente: André Honoreé, "The New Fair Labor Standards Act Regulations and the Sales Force: Who is Entitled to Pay?", *Compensation & Benefits Review*, enero-febrero de 2006, p. 31. Reimpreso con permiso de Sage Publications, Inc.

Ejecutivos (se requieren las tres obligaciones)	Administrativos (se requieren las dos obligaciones)	Profesionales (una obligación es suficiente)
1. Administración de la empresa en la que el empleado está contratado, o de un departamento o una subdivisión permanente; **Y**	1. Desempeño de trabajo de oficina o que no es manual, directamente relacionado con la administración o las operaciones generales del negocio del patrón o de los clientes del patrón; **Y**	1. Desempeño de tareas que requieren conocimientos avanzados en un campo de las ciencias o el aprendizaje adquirido habitualmente por medio de un curso prolongado de instrucciones intelectuales especializadas; **O**
2. Quien habitualmente y por lo regular dirige el trabajo de dos o más empleados; **Y**	2. El ejercicio de un juicio discreto e independiente respecto a asuntos importantes.	2. Desempeño de tareas que requieren inventiva, imaginación, originalidad o talento en un campo reconocido de trabajo artístico o creativo.
3. Quien tiene la autoridad para contratar o despedir a otros empleados, o cuyas sugerencias y recomendaciones ejercen una influencia específica.		

Ley de Seguridad de Ingresos para los Empleados Jubilados (ERISA)
Ley que establece la protección gubernamental de las pensiones de todos los empleados sujetos a planes de jubilación. También regula los derechos conferidos (aquellos que dejan de trabajar antes de la jubilación pueden reclamar remuneración del plan de jubilación).

mismo pago, a menos que las diferencias salariales se basen en un sistema de antigüedad, un sistema de méritos, el volumen, la cantidad de producción o "cualquier otro factor que no sea el género".

Ley de Seguridad de Ingresos para los Empleados Jubilados (ERISA) La **Ley de Seguridad de Ingresos para los Empleados Jubilados** (ERISA, por las siglas de Employee Retire-

Dos ejecutivos analizan un diseño impreso; uno de ellos está en una silla de ruedas. Las leyes federales exigen que el empleado que requiere de una silla de ruedas no sufra discriminación en su remuneración.

ment Income Security Act) produjo la creación de corporaciones dirigidas por el gobierno y financiadas por el patrón, con el objetivo de proteger a los empleados contra el incumplimiento del patrón sobre su plan de jubilación. Por otro lado, establece reglas para los derechos conferidos (*conferidos* se refiere al patrimonio o los fondos que las personas originan en su plan de jubilación, en caso de que su contrato se diera por terminado antes de jubilarse). También regula los *derechos de traslado* (pasar los derechos conferidos de un empleado de una organización a otra) y contiene normas fiduciarias para evitar la deshonestidad en los fondos de los planes de jubilación.

Otras leyes que afectan la remuneración Hay otras leyes que afectan las decisiones de remuneración. Por ejemplo, la *Ley de Discriminación en el Empleo a causa de la Edad* prohíbe discriminar a los empleados de 40 años o más en todos los aspectos del empleo, incluyendo la remuneración.[10] La *Ley de Estadounidenses Discapacitados* prohíbe discriminar a personas calificadas que padezcan alguna discapacidad, en todos los aspectos del empleo, incluyendo la remuneración. La *Ley de Permisos Médicos y Familiares* busca dar a los trabajadores que reúnan los requisitos, tanto hombres como mujeres, hasta 12 semanas de permiso, sin goce de sueldo, con empleo protegido por el nacimiento de un hijo o para cuidar a un hijo, cónyuge o padre. Además, los patrones que sean contratistas o subcontratistas del gobierno federal están sujetos a diversos decretos ejecutivos que prohíben la discriminación y mandan la acción afirmativa en ciertas áreas, incluyendo la remuneración.

Cada estado de la Unión Americana cuenta con sus propias *leyes de remuneración de empleados*, las cuales, entre otras cosas, tienen el objetivo de proporcionar un ingreso razonable, seguro y expedito a las víctimas de accidentes de trabajo. La *Ley de Seguridad Social de 1935* (enmendada) exige una remuneración de desempleo para los trabajadores desempleados por causas ajenas a su voluntad hasta por 26 semanas, así como las prestaciones de la jubilación. (En el capítulo 13 se estudiarán las prestaciones de seguridad social.) La Ley Federal para Embargos Salariales Precautorios limita la cantidad de los ingresos del empleado que pueden ser embargados en una sola semana y protege al trabajador contra el despido a causa de un embargo precautorio. El apartado "Conozca su ley laboral" explica algunas aplicaciones especiales de la ley de remuneración.

Influencia de los sindicatos en las decisiones relativas a la remuneración

Las leyes de las relaciones laborales y sindicales también afectan el diseño de los planes salariales. La Ley Nacional de Relaciones Laborales de 1935 (Ley Wagner), así como leyes y resoluciones afines de tribunales, legitimaron el movimiento obrero. Dicha ley otorgó protección jurídica a los sindicatos y brindó a los empleados el derecho a organizarse, a hacer negociaciones colectivas y a participar en actividades concentradas con el propósito de hacer negociaciones colectivas u otro tipo de ayuda o protección recíproca. Históricamente, la tarifa salarial ha sido el tema central de las negociaciones colectivas. Sin embargo, los sindicatos, de la misma forma, negocian temas relacionados con el salario, como las licencias con goce de sueldo, la seguridad de los ingresos (en el caso de industrias con recortes periódicos), el ajuste al costo de la vida y las prestaciones de servicios médicos.

La ley de 1935 creó la Junta Nacional de Relaciones Laborales (NLRB, por las siglas de National Labor Relations Board) para supervisar las prácticas de los patrones y garantizar que se respeten los derechos de los empleados. Sus reglas subrayan la necesidad de involucrar a los líderes sindicales en la elaboración del paquete de remuneración. Por ejemplo, el patrón debe entregar al sindicato una explicación por escrito de las "curvas salariales", es decir, la gráfica que expone los rangos salariales del empleo. El sindicato disfruta, asimismo, del derecho a conocer el sueldo de cada uno de sus miembros.[11]

Conozca su ley laboral

Algunas aplicaciones salariales especiales típicas

El ofrecimiento

El gerente requiere ser precavido al redactar la carta de ofrecimiento. Algunos patrones indican un salario anual (a menudo porque una modesta tarifa salarial por hora se ve más impresionante si se expresa en términos anuales; por ejemplo, 20,000 dólares al año suena mejor que 10 dólares por hora). El problema de hacer ofrecimientos en términos de salarios anuales es que, en algunas jurisdicciones, puede suponer un contrato implícito (de un año) entre el patrón y el nuevo empleado. Pocos tribunales han utilizado tal argumento, pero, como un abogado laboral señala: "El problema de usar un salario anualizado es que expone al patrón a una demanda donde gana o pierde".[12] Por consiguiente, generalmente es más seguro describir el salario en términos de una tarifa por hora o un salario mensual.

El día laboral

Los patrones deben estar alerta de los empleados que llegan temprano o se van tarde, puesto que el tiempo extra que pasa el empleado en la propiedad de la empresa obliga al patrón a remunerarlo. Por ejemplo, un empleado dedicado podría llegar temprano al trabajo y dedicar, digamos, 20 minutos antes del inicio de su horario al llevar a cabo tareas laborales, como hacer la lista de los clientes a los que llamará ese día. Aunque no haya una regla estricta, algunos tribunales aplican la regla de que los trabajadores que llegan 15 minutos o más antes de su hora de entrada, ya están trabajando, a menos que el patrón pueda demostrar lo contrario.[13] Si se utiliza un reloj checador, el patrón siempre tiene que indicar a los empleados que no registren su entrada 5 o 10 minutos antes (o su salida 5 o 10 minutos después).

FIGURA 11-3

Contratista independiente

Fuente: Reproducido de www.HR.BLR.com, con permiso del editor *Business and Legal Reports Inc.*, 141 Mill Rock Road East, Old Saybrook, CT © 2004.

Contratista independiente

Los gerentes deberán utilizar la siguiente lista para clasificar a los individuos como contratistas independientes. Si responden a más de tres preguntas de manera afirmativa, el gerente hablará con recursos humanos acerca de la clasificación.
(EE = Empleados, CI = Contratistas independientes).

Factores que indican control:

	Sí/EE	No/CI	N/A
1. El trabajador debe seguir instrucciones.	☐	☐	☐
2. El trabajador es capacitado por la persona contratada.	☐	☐	☐
3. Los servicios del trabajador están integrados al negocio.	☐	☐	☐
4. El trabajador tiene que prestar sus servicios en persona.	☐	☐	☐
5. El trabajador no puede contratar o despedir asistentes.	☐	☐	☐
6. La relación laboral es continua o indefinida.	☐	☐	☐
7. Hay horas laborales.	☐	☐	☐
8. El trabajador debe dedicarse de tiempo completo a este negocio.	☐	☐	☐
9. El trabajo se lleva a cabo bajo las premisas del patrón.	☐	☐	☐
10. El trabajador no logra controlar el orden o la secuencia.	☐	☐	☐
11. El trabajador entrega informes orales o escritos.	☐	☐	☐
12. El trabajador recibe un pago a intervalos específicos.	☐	☐	☐
13. Los gastos de negocios del trabajador se reembolsan.	☐	☐	☐
14. Al trabajador se le proporcionan las herramientas o los materiales.	☐	☐	☐
15. El trabajador no hace una inversión significativa.	☐	☐	☐
16. El trabajador no obtiene beneficios ni sufre pérdidas.	☐	☐	☐
17. El trabajador no está comprometido con muchas empresas.	☐	☐	☐
18. El trabajador no ofrece servicios al público.	☐	☐	☐
19. El trabajador puede ser despedido por el patrón.	☐	☐	☐
20. El trabajador puede renunciar sin obligaciones económicas.	☐	☐	☐

El contratista independiente

Un problema constante que enfrentan los patrones es determinar si la persona es un empleado o un *contratista independiente*.

El problema consiste en que muchas relaciones consideradas como contratista independiente en realidad no lo son. El Departamento del Trabajo de Estados Unidos afirma que no hay una regla o prueba para determinar si un individuo es un contratista independiente o un empleado de confianza. Los tribunales más bien observan la actividad o situación total. El aspecto más importante es el siguiente: mientras más controle el patrón lo que el trabajador hace, mayores son las probabilidades de que los tribunales lo consideren un empleado. En la figura 11-3 se incluyen factores que los tribunales tomarían en cuenta.

Los patrones cuentan con algunas ventajas al afirmar que una persona que hace trabajo para ellos es contratista independiente (básicamente, un individuo como consultor, que es su propio jefe). Por un lado, en este caso no se aplican los requisitos de la FLSA. Por otro lado, el patrón no tiene que pagar impuestos de nómina por subsidio de desempleo, impuestos del seguro social ni impuestos a la ciudad, estatales o federales sobre los ingresos o la remuneración obligatoria de ese empleado. Si la persona es en realidad un contratista independiente, la relación también puede ser ventajosa para ella. Por ejemplo, permite mayor flexibilidad al trabajador respecto al lugar y al momento de su trabajo; además, a menudo le brinda más opciones, por ejemplo, en términos de la deducción de gastos de negocios.

Las sanciones para los patrones que clasifican erróneamente a un empleado como contratista independiente pueden ser severas. Por ejemplo, el patrón sería responsable, de manera retroactiva, de los impuestos que no retuvo (además de las multas), del pago de tiempo extra, los impuestos por subsidio de desempleo o del seguro social retroactivos y los intereses. Incluso, las empresas grandes en ocasiones clasifican erróneamente a los empleados. Tal es el caso de Microsoft, que pagó casi 97 millones de dólares por una demanda de este tipo.[14]

Estrategia competitiva, políticas corporativas y remuneración

El plan de remuneración debe superar las metas estratégicas de la empresa, es decir, la gerencia tiene que producir una *estrategia de recompensa ajustada*. La tarea básica del patrón consiste en diseñar un conjunto de retribuciones (un paquete total de recompensas), con la finalidad de motivar en el empleado las conductas que la compañía necesita para apoyar y lograr su estrategia competitiva. En la tabla 11-1 se resume este proceso de causa y efecto.

La estrategia de remuneración del patrón se manifestará en *políticas salariales*. Por ejemplo, un hospital de excelencia, como el Johns Hopkins, podría contar con una política que otorgue a las enfermeras principiantes un salario 20% más alto que el predominante en el mercado. (Observe que el pago de salarios más altos no le garantiza al patrón la contratación de empleados más calificados; hay muchos factores que afectan la calidad de las contrataciones; por ejemplo, las presiones sindicales y la reputación de la firma)[15].

TABLA 11-1 Desarrollo de una estrategia de recompensa ajustada

Se deben plantear las siguientes preguntas:

1. ¿Qué debe hacer nuestra empresa para cumplir su misión o alcanzar la posición competitiva que busca?
2. ¿Cuáles son las conductas o acciones de los empleados que necesitamos para implantar con éxito esta estrategia competitiva?
3. ¿Cuáles programas de remuneración debemos utilizar para reforzar dichas conductas? ¿Cuál tiene que ser el propósito de cada programa para reforzar cada conducta deseada?
4. ¿Cuáles requisitos medibles debe cubrir cada programa de remuneración para considerar que tiene éxito al cumplir sus propósitos?
5. ¿Qué tan bien cubren tales requisitos los programas de remuneración actuales?

Fuente: Adaptado de Jack Dolmat-Connell, "Developing a Reward Strategy that Delivers Shareholder and Employee Value", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril 1999, p. 51.

El patrón debe establecer políticas salariales que cubran varios aspectos relacionados con la remuneración. Uno de ellos consiste en determinar si se dará mayor importancia a la antigüedad o al desempeño. Por ejemplo, un empleado federal estadounidense necesita 18 años para pasar del nivel uno al nueve en la escala salarial del gobierno. El salario basado en la antigüedad tiene que ser tan ventajoso que ésta se convierta en un objetivo. Una desventaja es que los mejores trabajadores reciben los mismos incrementos que los empleados inadecuados. Es probable que el salario basado en la antigüedad parezca una reliquia reservada para ciertas agencias gubernamentales y empresas sindicalizadas, pero una encuesta reciente descubrió que, según el 60% de los empleados que respondieron, las personas con el salario más alto eran aquellas con mayor antigüedad en la organización; alrededor del 35% afirmó que sus compañías pagan más a los trabajadores con un alto desempeño.[16]

Un tema relacionado con dicha política es distinguir a los trabajadores con un alto desempeño de aquéllos con uno bajo. Por ejemplo, durante muchos años Payless ShoeSource fue bastante paternalista en la manera de distribuir sus incrementos salariales. Sin embargo, al darse cuenta de que su participación de mercado disminuyó durante varios años, la administración decidió establecer un plan de cambio. El plan incluía la revisión de sus políticas de remuneración para hacer una distinción más agresiva entre los mejores trabajadores y el resto.[17] Otras políticas a menudo cubren el ciclo salarial, la forma de otorgar incrementos salariales y ascensos, el salario por tiempo extra, el salario para el periodo de prueba, así como las licencias por servicio militar, asignación de jurados y vacaciones.

compresión salarial
Problema de inequidad salarial, generalmente causado por la inflación, el cual provoca que los empleados más antiguos en un puesto ganen menos que los que entran hoy en la empresa.

Compresión salarial Otro problema de las políticas es el manejo de la compresión salarial. La **compresión salarial**, que significa que los salarios de los empleados antiguos son más bajos que los de los trabajadores que entran hoy en la empresa, es producto de la inflación. Los precios (y los salarios iniciales) aumentan más rápido que los salarios de la compañía y los patrones requieren una política para manejar esto. Por un lado, el patrón no debe tratar injustamente a los empleados actuales ni permitir que abandonen la firma con sus conocimientos y su experiencia. Sin embargo, en algunos casos, los bajos salarios son consecuencia de un desempeño mediocre o de la falta de asertividad, no de la compresión salarial. Una política consiste en establecer un programa más agresivo de salario por méritos. Otros autorizan a los supervisores para que recomienden ajustes "de equidad" para ciertos empleados que son muy valiosos y son víctimas de la compresión salarial.

Geografía La geografía también interviene en la política. Por ejemplo, el salario base promedio de una secretaria ejecutiva va de 37,300 dólares en Albuquerque, Nuevo México, hasta 41,900 dólares (Tampa, Florida), 59,800 dólares (Nueva York) y 60,100 dólares (San Francisco, California).[18]

Los patrones manejan de varias maneras las diferencias en el costo de la vida. Una consiste en dar a la persona transferida un pago único, generalmente la suma total o tal vez distribuida en un periodo de uno a tres años. Otros pagan un diferencial por los costos corrientes, además de un pago único. Por ejemplo, un patrón paga un diferencial de 6,000 dólares al año a las personas que ganan entre 35,000 y 45,000 dólares, que son transferidas de Atlanta a Minneapolis. Otros sólo aumentan el salario base del empleado. La remuneración de los empleados que trabajan en el extranjero es otro problema, como lo ilustra el apartado "La nueva fuerza laboral".

Ejemplo de IBM IBM es el ejemplo clásico de renovación organizacional. Dicha empresa dominó su industria durante la década de 1980; sin embargo, en la década de 1990 no había logrado explotar las nuevas tecnologías y estaba perdiendo contacto con sus clientes.[19] Su consejo de administración contrató a Louis Gerstner como director general. Su primera meta estratégica fue la de transformar a IBM de un gigante torpe en un ganador ligero. Sus decisiones ilustran la forma en la que los patrones utilizan las políticas de remuneración para sustentar objetivos estratégicos.

La transformación de IBM en un "ganador ligero" implicó algo más que reducir el personal; Gerstner tuvo que modificar la cultura de la firma, es decir, los valores, las actitudes y los patrones conductuales compartidos que guiaban el comportamiento de sus empleados. Él quería destacar el triunfo, la ejecución, la rapidez y la toma de decisiones. Con sabiduría decidió usar el plan de remuneración para sustentar los objetivos estratégicos de IBM.[20]

La NUEVA Fuerza Laboral

Globalización y diversidad: remuneración de los empleados en el extranjero

¿Cómo deben remunerar los patrones a los empleados que trabajan en el extranjero? Hay dos políticas internacionales básicas de remuneración que son populares: los planes basados en el país de origen y los planes basados en el país huésped.[21]

En un *plan salarial basado en el país de origen*, el salario base del trabajador transferido refleja el salario que se paga en su país. Luego, el patrón añade pagos según las diferencias del costo de la vida (por ejemplo, costos de vivienda y educación). Éste es un método razonable para trabajos de corto plazo y evita el problema de tener que cambiar el salario base del empleado cada vez que se muda a otro lugar.

En el *plan salarial basado en el país huésped*, la compañía vincula el salario base del trabajador con la estructura salarial del país huésped. En otras palabras, la base salarial del gerente de Nueva York, que es enviado a Francia, se cambiaría por la base salarial existente en Francia para ese puesto, en lugar de mantener la base salarial de Nueva York. Por lo general, la empresa ajusta los pagos al costo de la vida, incluyendo la vivienda, la educación y otros gastos.

Casi todas las empresas multinacionales establecen los salarios de los trabajadores en el extranjero de acuerdo con el salario base de su país de origen. (De esta manera, un gerente francés asignado a Kiev por una multinacional estadounidense por lo general recibirá un salario base que refleje la estructura salarial del país de origen del gerente, en este caso Francia.) Asimismo, la persona casi siempre recibe otros pagos relacionados con el costo de la vida, la reubicación, la vivienda, la educación y las incomodidades (esto último en el caso de países con una calidad de vida relativamente difícil, por ejemplo China).[22] Por lo común, el patrón también paga cualquier carga de impuestos adicional que resulte de los impuestos que el gerente se vea obligado a pagar y que excedan al monto que pagaría en su país de origen.

El plan de remuneración de la organización hacía exactamente lo opuesto. Todos los empleados ocupaban puestos cuyo valor relativo respecto al salario se basaban en un viejo sistema de "factor de puntos", el cual asignaba meticulosamente puntos a las obligaciones de cada puesto. El mantenimiento del sistema de puntos para más de 100,000 empleados exigía una atención "masiva y engorrosa" hacia valuaciones basadas en puntos, realizadas de forma manual. Tal método también provocó una preocupación por la equidad interna, porque no promovía tarifas salariales competitivas e impulsadas por el mercado. Gerstner sabía que tenía que cambiar el plan salarial para producir la nueva cultura que deseaba.

Para modificar dicha situación, su equipo realizó cuatro cambios principales que se convirtieron en el nuevo plan estratégico de remuneración de la empresa:

1. ***Las reglas del mercado.*** La firma abandonó su anterior estructura salarial única (para los empleados que no trabajaban en ventas); adoptó diferentes estructuras salariales y pagos por méritos para distintas familias de puestos. Lo anterior permitió que la compañía se concentrara en pagar a los empleados de las diferentes familias de puestos (contadores, ingenieros, etcétera) de una manera más enfocada en el mercado. El nuevo método envió la fuerte señal cultural de que "una organización guiada por el mercado tiene que observar el mercado con cuidado y actuar de acuerdo con el mismo".[23]
2. ***Menos puestos, evaluados de manera diferente y en rangos amplios.*** En segundo lugar, IBM eliminó su sistema de valuación de puestos por factores y puntos, así como sus 24 niveles tradicionales de salarios. El nuevo sistema no utiliza puntos. El viejo sistema incluía 10 "factores compensables" diferentes para valuar el valor de un puesto; el nuevo clasifica los puestos en 10 rangos, basado sólo en tres factores (habilidades, requisitos de liderazgo y alcance/impacto).

   En Estados Unidos, el número de títulos de puestos separados pasó de 5,000 a menos de 1,200,[24] en tanto los 24 niveles salariales se resumieron en 10 bandas anchas. Todo lo

anterior derivó en un nuevo modelo organizacional: IBM fue capaz de convertirse en una organización más plana para "entregar bienes y servicios al mercado con mayor rapidez".[25]

3. ***Los gerentes administran.*** El plan de remuneración anterior basaba los incrementos en una fórmula compleja que vinculaba las puntuaciones de valuación del desempeño con los incrementos salariales medidos en décimas de un porcentaje. El nuevo sistema es más ágil. Los gerentes reciben un presupuesto y cierto entrenamiento, cuya esencia es: "O se establece una diferencia en el salario que se le da a las estrellas y a los trabajadores con un desempeño aceptable o las estrellas se irán muy pronto".[26] El nuevo método facilita que los gerentes clasifiquen a los empleados a partir de varios factores (por ejemplo, habilidades críticas y resultados). Los gerentes deciden cuáles factores utilizarán y el peso que asignarán a cada uno.
4. ***Grandes ganancias para los participantes.*** Cuando IBM enfrentaba problemas a principios de la década de 1990, la remuneración monetaria de cada empleado que no ocupaba un puesto ejecutivo (fuera de la división de ventas) consistía de un salario base (además del tiempo extra, premios por turno y algunos otros ajustes). El pago por desempeño era un concepto totalmente ajeno. Uno o dos años después de la llegada de Gerstner, "el 10% o más de la remuneración monetaria total de la mayoría de los empleados de IBM de todo el mundo estaba vinculado con su desempeño".[27] En el nuevo sistema, sólo hay tres calificaciones de desempeño. "Un empleado con las calificaciones más altas recibe dos veces y media la retribución de un empleado con la calificación más baja".[28]

Los cambios realizados en IBM ilustran los fundamentos de la *remuneración estratégica*, la cual implica utilizar el plan de remuneración para sustentar las metas estratégicas de la empresa. El nuevo plan salarial de IBM reenfocó la atención de sus empleados en los valores del triunfo, la ejecución y la rapidez.

Ejemplo de Wegman Aunque parezca ilógico, reducir los rangos salariales no siempre se traduce en mayores ganancias, pues también se debe tomar en cuenta la productividad y la calidad. Las políticas de remuneración de Wegman's Food Market's lo ilustran. Al enfrentar la competencia de Wal-Mart y otras cadenas, Wegman decidió pagar salarios por arriba del promedio y dar a sus empleados un seguro médico gratuito. Según el director de recursos humanos, la gerencia supone que "si cuidamos a nuestros empleados, ellos cuidarán a nuestros clientes".[29]

La estrategia salarial de Wegman parece funcionar. Cada una de sus tiendas más grandes vende un promedio de 950,000 dólares a la semana, comparado con el promedio nacional de 361,564 dólares de las tiendas de abarrotes. De igual manera, las cifras de retención de empleados de Wegman están muy por arriba del promedio nacional de las tiendas minoristas. La administración de Wegman decidió que su estrategia competitiva era competir contra otras cadenas de tiendas de abarrotes (incluyendo Wal-Mart) con base en la productividad y la calidad del servicio. Su estrategia de remuneración apoya en forma eficaz esa estrategia competitiva.

Equidad y su impacto en los rangos salariales

En Emory University, un grupo de investigadores estudió la reacción de los monos capuchinos ante una paga no equitativa. Ellos entrenaron a los monos para intercambiar piedras por alimentos. Algunos monos recibían uvas a cambio de las piedras y, otros, rebanadas de pepino. Los que obtenían las uvas más dulces se mostraban más dispuestos a intercambiar sus piedras. Sin embargo, si un mono que recibía una rebanada de pepino veía que uno de sus vecinos recibía uvas, aventaba la piedra o se rehusaba a comer el pepino.[30] Parece que la moraleja es que aun los primates menos desarrollados están genéticamente programados para exigir un tratamiento justo cuando se trata de una paga.

Teoría de la equidad de la motivación Más alto en la línea de los primates, *la teoría de la equidad de la motivación* plantea que las personas están muy motivadas a mantener un equilibrio entre lo que perciben como sus contribuciones y sus retribuciones. La teoría de la equidad afirma que si alguien percibe una injusticia, se desarrollará un impulso o una tensión en su mente, así como que se sentirá motivada a reducir o eliminar la tensión y la inequidad percibidas. Las investigaciones tienden a sustentar la teoría de la equidad, en particular cuando se

aplica a las personas que reciben una paga injusta.[31] Un estudio reciente demostró que la rotación de compradores al detalle es significativamente menor cuando éstos perciben un trato justo en la cantidad de retribuciones, así como los métodos que utilizan los patrones para asignarlas.[32]

En lo que respecta a la remuneración, los gerentes deben conocer cuatro tipos de equidad: *externa*, *interna*, *individual* y *procesal*.[33]

- La *equidad externa* se refiere a la diferencia que hay entre la tarifa salarial de un puesto en una empresa y la tarifa salarial del mismo puesto en otras compañías.
- La *equidad interna* se refiere a qué tan justa es la tarifa salarial del puesto, comparada con otros puestos dentro de la misma empresa (por ejemplo, ¿el salario del gerente de ventas es justo cuando se le compara con lo que gana el gerente de producción?).
- La *equidad individual* se refiere a qué tan justo es el salario de un individuo, comparado con lo que ganan sus compañeros de trabajo en el mismo puesto o en un puesto similar dentro de la organización, basado en el desempeño de cada uno.
- La *equidad procesal* se refiere a la "justicia con que se perciben el proceso y los procedimientos utilizados para tomar decisiones sobre la asignación de salarios".[34]

Manejo de los problemas de equidad Los gerentes utilizan varios métodos para manejar cada uno de estos problemas de equidad. Por ejemplo, usan encuestas salariales (para saber cuánto pagan otros patrones), con el fin de vigilar y mantener la competitividad externa. Utilizan el análisis y las valuaciones de puestos (que se estudian más adelante) para mantener la equidad interna. Además, aplican valuaciones del desempeño y los pagos por incentivos para salvaguardar la equidad individual. Por último, están las comunicaciones, los mecanismos de quejas y la participación de los empleados para desarrollar el plan salarial de la empresa, con el objetivo de garantizar que los trabajadores perciban el proceso de pago de forma transparente y justa. Algunas compañías aplican encuestas para conocer las actitudes de los empleados respecto al plan salarial. Las preguntas comunes son: "¿Qué tan satisfecho se siente con su salario?". "¿Cuáles factores cree que se utilizan para determinarlo?".

Incluso las organizaciones grandes y sofisticadas no son inmunes a la inequidad salarial. Con el ánimo decaído por problemas generalizados a consecuencia de demandas de discriminación racial, despidos y quizá salarios poco equitativos, Coca-Cola Co. llevó a cabo una revisión salarial de firmas como PepsiCo, Procter & Gamble y Yahoo. Luego, la administración anunció incrementos que iban desde 1,000 hasta 15,000 dólares para la mayoría de sus trabajadores.

Cuando surge la inequidad, puede resultar un conflicto. Para evitar discusiones que provocarían sentimientos de desigualdad interna, algunas empresas mantienen una confidencialidad estricta sobre sus tarifas salariales con resultados diversos. En el caso de la equidad externa, también llamada competitividad externa, foros en línea sobre salarios como Salary.com facilitan que los empleados sepan que podrían ganar más en otro lado.

2 Explicar con detalle las formas de establecer los rangos salariales.

ESTABLECIMIENTO DE TARIFAS SALARIALES

El procedimiento para establecer tarifas salariales, asegurando una competitividad externa, equidad interna y (hasta cierto grado) equidad procesal, consiste de cinco pasos:

1. Llevar a cabo una encuesta salarial para ver cuánto pagan otros patrones en puestos similares (para garantizar la competitividad externa).
2. Determinar el valor de cada puesto de su compañía por medio de valuaciones de puestos (para garantizar equidad interna).
3. Agrupar puestos similares en niveles salariales.
4. Asignar un precio a cada nivel salarial utilizando curvas salariales.
5. Ajustar los rangos salariales.

Empecemos con la encuesta salarial.

Encuestas salarial
Encuesta que pretende determinar los rangos salariales generales. Una buena encuesta salarial presenta tarifas salariales específicas para puestos específicos. Las encuestas formales por medio de cuestionarios escritos son las más completas, pero las encuestas telefónicas y los anuncios de periódicos también son fuentes de información.

Paso 1. La encuesta salarial

Es difícil establecer tarifas salariales si no se sabe cuánto pagan otros patrones, de manera que las **encuestas salariales** (encuestas que permiten saber cuánto pagan otras empresas) juegan un

papel fundamental en la asignación de salarios. Prácticamente todas las organizaciones realizan al menos una encuesta salarial informal por teléfono, Internet o periódicos.[35]

puesto de referencia
Puesto que sirve para anclar la escala salarial del patrón y de base para clasificar los demás puestos según su valor relativo.

Los patrones emplean esas encuestas de tres formas. Primero, usan los datos para determinar el valor de **puestos de referencia**, los cuales utilizan para anclar la escala salarial y clasificar sus demás puestos, basados en el valor relativo de cada puesto para la empresa. (La *valuación de puestos*, que se explica a continuación, sirve para determinar el valor relativo de cada puesto.) Segundo, los patrones por lo general asignan el valor directo del mercado al 20% o más de sus puestos (no con relación a los puestos de referencia de la firma), a partir de una encuesta formal o informal sobre lo que compañías similares pagan por puestos equivalentes. (Google lo haría para puestos como el de programador de Internet, cuyos salarios fluctúan ampliamente y con frecuencia.) Tercero, las encuestas además reúnen datos sobre prestaciones como seguros, licencias por enfermedad y vacaciones, con la finalidad de sentar una base para tomar decisiones sobre las prestaciones de los empleados.

Las encuestas salariales pueden ser formales o informales. Las encuestas informales telefónicas o por Internet son útiles para comprobar aspectos específicos, como ocurre cuando un banco desea confirmar el salario para anunciar un puesto de cajero de nueva creación o para verificar si algunos bancos pagan en realidad incentivos a los cajeros. Algunos patrones grandes pue-den costear sus encuestas formales para reunir información sobre la remuneración de otros patrones. La mayoría de estas encuestas indagan aspectos como el número de empleados, las políticas de tiempo extra, los salarios iniciales y las vacaciones pagadas.

Encuestas salariales, comerciales, profesionales y gubernamentales Muchos patrones usan encuestas publicadas por diversos despachos de asesores, asociaciones profesionales y organismos gubernamentales. Por ejemplo, la Oficina de Estadísticas Laborales (BLS, por las siglas de Bureau of Labor Statistics), del Departamento del Trabajo de Estados Unidos, realiza cada año tres tipos de encuestas: **1.** encuestas salariales por zonas, **2.** encuestas salariales por industria y **3.** encuestas salariales de profesionales, administradores, técnicos y oficinistas (PATC, por las siglas de professional, administrative, technical and clerical).

Las 200 o más *encuestas salariales por zonas* proporcionan datos de ocupaciones manuales y de oficina, que van desde secretarias hasta mensajeros. Las encuestas salariales por zonas también ofrecen datos sobre los horarios hábiles semanales, los días festivos pagados y los usos de las vacaciones, los planes de jubilación y de seguros médicos, así como sobre las operaciones de los turnos y los diferenciales. Las *encuestas salariales por industrias* presentan datos similares, pero lo hacen por cada industria. Asimismo, brindan datos salariales nacionales para trabajadores de puestos seleccionados para industrias como la de la construcción, la del transporte y la de las artes gráficas. Las *encuestas PATC* reúnen datos de sobre 80 ocupaciones profesionales y técnicas, incluyendo la contabilidad, los servicios legales, la administración de recursos humanos y la ingeniería. Presentan, de igual modo, información sobre los ingresos, así como de los bonos por producción, las comisiones y los incrementos en el costo de la vida. La Oficina de Estadísticas Laborales organiza sus diversas encuestas salariales en una encuesta nacional de remuneración y publica esta información en Internet (http://stats.bls.gov).

Empresas privadas de consultoría y de reclutamiento de ejecutivos, como Hay Associates, Heidrick and Struggles y Hewitt Associates, publican datos sobre la remuneración de gerentes de nivel alto y medio, así como de los miembros de los consejos de administradores. Organizaciones profesionales como la Society for Human Resource Management y el Finacial Executives Institute publican encuestas sobre las prácticas de remuneración entre los miembros de sus asociaciones.

Watson Wyatt Data Services, ubicado en Rochelle Park, Nueva Jersey, difunde encuestas sobre remuneración.[36] Sus encuestas de remuneración de administradores de alto nivel cubren decenas de puestos de primera línea, incluyendo los de director general, director general de bienes inmuebles, director general de finanzas, alto ejecutivo de ventas y alto ejecutivo de quejas, todos ellos clasificados por función y por industria. Asimismo, ofrece encuestas de remuneración de administradores de nivel intermedio, de remuneración de gerentes de supervisión, de personal de marketing y ventas, de científicos y profesionales, así como de técnicos, oficios especializados y personal de oficina, entre otras. Las encuestas normalmente cuestan alrededor de 700 dólares cada una, pero pueden ayudar al patrón a evitar la doble carga de **1.** pagar demasiado o **2.** tener mucha rotación de empleados por no pagarles bien.

TABLA 11-2 Algunos sitios de internet sobre datos salariales

Patrocinador	Dirección de Internet	Qué ofrece	Desventaja
Salary.com	Salary.com	Salario por puesto y código postal, así como la descripción de cientos de puestos	Adapta los promedios nacionales aplicando las diferencias locales del costo de la vida
Wageweb	www.wageweb.com	Proporciona los salarios promedio de más de 150 puestos de oficina, profesionales y gerenciales	Cobra 169 dólares por hacer clasificaciones por industria, lugar, etcétera
Departamento de Administración de Personal de Estados Unidos	www.opm.gov/oca/07tables/	Salarios y sueldos de los puestos gubernamentales en Estados Unidos por ubicación	Limitado a puestos del gobierno de Estados Unidos
Job Smart	http://jobstar.org/tools/salary/sal-prof.php	Encuestas salariales específicas de diferentes profesiones	Es necesario revisar muchas encuestas salariales para cada profesión
Monster.com	http://salary.monster.com/	Mediana de los salarios de miles de puestos por ciudad	No toma en cuenta factores como el tamaño de la empresa o las prestaciones
cnnmoney.com	cnnmoney.com	Si ingresa su salario actual y el nombre de su ciudad, le proporciona un salario comparable en una ciudad de destino	Se basa en promedios nacionales adaptados a las diferencias del costo de la vida

Fuente: Adaptado de Joarm S. Cublin, "Web Transforms Art of Negotiating Raises", *Wall Street Journal*, 22 de septiembre de 1998, p. B1. Vea, también, Susan Marks, "Can the Internet Help You Hit the Salary Mark?", *Workforce* 80, Núm. 1 (enero de 2001), pp. 86-93. Revisado el 25 de agosto de 2007.

Uso de Internet para hacer encuestas de remuneración Una gama de rápida expansión de opciones en Internet facilita el acceso a la información de encuestas de remuneración publicadas. En la tabla 11-2 se muestran algunos populares sitios de Internet sobre encuestas salariales.

Muchos, como Salary.com, ofrecen los niveles nacionales de salarios para diferentes puestos, los cuales luego se adaptan aritméticamente a cada lugar con fórmulas sobre el costo de la vida. Para obtener una imagen en tiempo real de las cantidades que los patrones de su zona están pagando, digamos, a los auxiliares contables, puede acceder a los sitios en línea de alguno de los periódicos de su localidad. Por ejemplo, el *South Florida Sun-Sentinel* usa un sitio llamado careerbuilder, el cual enumera oportunidades de carrera, o sea, casi todos los empleos incluidos en el periódico por categoría y, en muchos casos, con sus tarifas salariales (http://www.sun-sentinel.com/classified/jobs). Aquí encontrará empleos para "auxiliares de cuentas por cobrar: 10 dólares por hora"; "auxiliar de contabilidad: 25,000 dólares"; "auxiliar contable y auxiliar de crédito, hasta 22,000 dólares", y "auxiliar de cuentas por pagar, 22,000-26,000 dólares", entre muchos otros. Si revisa los anuncios de empleo del sitio Web del *Miami Herald* (www.miami.com/mld/miamiherald/classifieds/employment), también hallará una lista de varias docenas de puestos relacionados. Por ejemplo, "auxiliar de nómina, zona Doral, 25,000 dólares"; "auxiliar de contabilidad, ciudad de Hialeah, sueldo inicial 594 dólares, dos veces por semana", y "asistente de contabilidad, zona de Miami Lakes, hasta 29,000 dólares".

Internet proporciona, de la misma manera, numerosas fuentes basadas en tarifas de datos salariales internacionales. Por ejemplo, William M. Mercer, Inc (http://www.mercer.com) difunde un informe anual global sobre la planeación de remuneraciones, el cual resume las tendencias de sueldos en más de 40 países, así como datos salariales representativos de cuatro puestos comunes de referencia.[37]

Los patrones utilizan los datos de encuestas salariales para asignar un valor a puestos de referencia, con los cuales se clasifican otros puestos a partir de su valor relativo. La finalidad de la valuación de puestos consiste en determinar el valor relativo de un trabajo.

valuación de puestos
Comparación sistemática llevada a cabo con el propósito de determinar cuánto vale un puesto en relación con otro.

Paso 2. Valuación de puestos

La **valuación de puestos** se usa para determinar el valor relativo de un trabajo; se define como *la comparación formal y sistemática de puestos para determinar el valor de un trabajo con*

relación a otro; finalmente produce una estructura jerárquica de sueldos o salarios (la jerarquía indica cuánto ganarán diversos puestos o grupos de puestos). El principio básico de la valuación de puestos es el siguiente: los puestos que requieren mayores calificaciones, mayores responsabilidades y obligaciones más complejas deben pagar sueldos más altos que aquellos con menores requerimientos.[38] El procedimiento básico consiste en comparar unos puestos con otros; por ejemplo, en términos del esfuerzo, las habilidades y la responsabilidad requeridas. Suponga que sabe (a partir de su encuesta salarial) qué valor asignará a los puestos de referencia clave y luego utiliza la valuación de puestos para determinar el valor relativo de todos los otros puestos de su empresa, respecto a esos puestos clave. Así, ya cuenta con todos los elementos para asignar un sueldo a todos los puestos de su organización de forma equitativa.

Factores compensables Hay dos métodos básicos que se podrían utilizar para comparar varios puestos. En primer lugar, encontramos el método intuitivo; es posible decidir que un puesto es más importante que otro sin indagar más en las razones. Como alternativa, se podrían comparar los puestos enfocándose en ciertos factores básicos que éstos tienen en común. Los especialistas en administración de la remuneración los denominan **factores compensables**, que son los factores que establecen las comparaciones entre los puestos y determinan el salario de cada uno.

factor compensable
Elemento fundamental de un puesto, como las habilidades, el esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones del trabajo.

Algunos patrones desarrollan sus propios factores compensables. Sin embargo, casi todos utilizan factores popularizados por paquetes de sistemas de valuación de puestos o por la legislación federal. Por ejemplo, la Ley de Igualdad de Salarios se concentra en cuatro factores compensables: las habilidades, el esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones de trabajo. El método popularizado por la firma de consultoría Hay se enfoca en tres factores: los conocimientos técnicos, la solución de problemas y la responsabilidad asumida. Wal-Mart basa su estructura salarial en los conocimientos, las habilidades para resolver problemas y los requisitos de responsabilidad.

Es fundamental identificar factores compensables en la valuación de puestos. Por lo general, se compara cada puesto con todos los puestos similares, utilizando los mismos factores compensables. No obstante, los factores compensables que se utilicen dependen del puesto y del método de valuación. Por ejemplo, podría incluir "la toma de decisiones" para un puesto de gerente, aunque sería inapropiado para el puesto de una persona que realiza la limpieza.[39]

Preparación para la valuación de puestos La valuación de puestos es un proceso de valoración que exige una estrecha cooperación entre los supervisores, los especialistas de RH, los empleados y los representantes sindicales. Los principales pasos consisten en identificar la necesidad del programa, obtener cooperación y formar un comité de valuación, el cual se encargará de valuar el puesto.

Identificar la necesidad de la valuación de un puesto no debe ser difícil. Por ejemplo, la insatisfacción que se refleja en una elevada rotación de personal, las interrupciones del trabajo o las discusiones serían resultado de desigualdades al pagar a los empleados distintos salarios por trabajos similares. Asimismo, los administradores podrían manifestar inquietud ante la forma actual, informal, de asignar los rangos salariales, presintiendo en forma justificada que sería más equitativa un modo más sistemático de asignación.

A continuación es importante *lograr que los empleados cooperen* con la valuación (puesto que es posible que sientan temor de que una valuación sistemática de sus puestos redujera, de hecho, sus rangos salariales). Es posible decir a los trabajadores que ante el inminente programa para la valuación de puestos, la administración dejará de tomar las decisiones salariales por puro capricho y que la valuación ofrecerá un mecanismo para considerar las quejas que los empleados han estado manifestando, además de que ninguno de sus rangos salariales actuales se verá afectado de manera negativa como resultado de tal valuación.

Después se *nombra un comité de valuación de puestos*. Hay dos razones para hacerlo. Primero, el comité habrá de incluir a personas que estén familiarizadas con los puestos en cuestión y cada una podrá tener una perspectiva distinta de la naturaleza de los puestos. Segundo, si el comité está compuesto al menos por algunos empleados, su enfoque garantizará que el personal esté más dispuesto a aceptar los resultados.

En consecuencia, la composición del comité es importante. El grupo, por lo general, consta de cinco miembros, en su mayor parte empleados. La administración tiene derecho de participar en esos comités, pero los trabajadores podrían mostrarse suspicaces por su presencia. Sin em-

El comité de valuación de puestos generalmente incluye a varios empleados, los cuales tienen la importante tarea de encontrar el valor de cada puesto con el uso de factores compensables.

bargo, es posible justificar la presencia de un especialista de recursos humanos, considerando que cuenta con una visión más imparcial que los gerentes de línea y que puede proporcionar ayuda experta. Quizá se podría determinar que esta persona no posea la facultad de votar. También puede haber representantes del sindicato. En la mayoría de los casos, no obstante, la posición del sindicato es aceptar la valuación de los puestos exclusivamente como técnica inicial para las decisiones, además de que se reserva el derecho de apelar las decisiones reales de los valores de los puestos por medio de los canales de la negociación y la querella.[40] Una vez designados, cada miembro del comité debe recibir un manual que explique el proceso de la valuación de puestos, así como las instrucciones especiales que expliquen cómo se tiene que llevar a cabo.

El comité de valuación desempeña tres funciones básicas. Primero, generalmente se identifican 10 o 15 puestos de referencia clave, los cuales se valuarán primero y servirán como anclas o puntos de referencia que permitirán comparar la importancia relativa o el valor de todos los demás puestos. Segundo, el comité elegiría los factores compensables (aunque el departamento de recursos humanos casi siempre los elige como parte del proceso para determinar la técnica específica de valuación de puestos que se usará). Por último, el comité efectúa su función más importante: valuar, de hecho, el valor de cada puesto. Para ello es probable que el comité emplee alguno de los métodos siguientes: de jerarquía, de clasificación de puestos, de puntos y de comparación de factores.

Método de valuación de puestos: jerarquización El método más sencillo para valuación de puestos clasifica a cada uno por orden jerárquico, en relación con todos los demás, y se basa en algún factor general como "dificultad del puesto". El **método de jerarquía** consta de varios pasos.

método de jerarquía
El método más sencillo para valuar los puestos, que implica clasificar a cada uno por orden jerárquico, en relación con todos los demás, lo cual casi siempre se basa en su dificultad general.

1. ***Obtener información acerca de los puestos.*** El primer paso es el análisis del puesto: se preparan descripciones para cada puesto, mientras la información que contienen sobre sus obligaciones es la base para el orden jerárquico. (En ocasiones también se preparan especificaciones del puesto. No obstante, por lo general el método de jerarquía establece el orden de los puestos con base en todo el trabajo y no en un número de factores compensables. Por consiguiente, las especificaciones del puesto, que enumeran las exigencias del trabajo en términos de, por ejemplo, la solución de problemas, la toma de decisiones y las habilidades, no son tan necesarias para este método como para los otros métodos de valuación de puestos.)
2. ***Seleccionar y agrupar los puestos.*** Muchas veces no es práctico establecer una sola jerarquía para todos los puestos de una empresa. El procedimiento más común consiste en clasificar los puestos por departamento o en grupos (por ejemplo, obreros u oficinistas). Lo anterior elimina la necesidad de comparar en forma directa, digamos, los puestos de la fábrica con los de la oficina.

TABLA 11-3 Jerarquía de puestos del Hospital Olimpia

Orden de jerarquía	Escala salarial anual
1. Gerente de oficina	$43,000
2. Jefe de enfermeras	42,500
3. Contador	34,000
4. Enfermera	32,500
5. Cocinero	31,000
6. Ayudante de enfermería	28,500
7. Camillero	25,500

3. ***Seleccionar factores compensables.*** En el método de jerarquía por lo general se maneja un solo factor (como la dificultad del trabajo) y los puestos se jerarquizan con base en todo el trabajo. Sin importar el número de factores que elija, es aconsejable explicar a los valuadores en forma minuciosa la definición del factor o los factores para que valúen los puestos de modo consistente.
4. ***Jerarquizar los puestos.*** Por ejemplo, se entrega a cada evaluador un conjunto de fichas, cada una con una breve descripción de un puesto. Luego, ellos ordenan las fichas de la más baja a la más alta. Algunos administradores usan un "método de clasificación alterna" para conseguir que el procedimiento sea más exacto. En este caso se toman las fichas, se eligen la más alta y la más baja; a continuación, la segunda más alta y la más baja, y así en forma sucesiva hasta ordenarlas todas.
   En la tabla 11-3 se ilustra una jerarquía de empleos. En este pequeño hospital los empleados están clasificados desde el camillero hasta el gerente de oficina. A la derecha aparecen las escalas salariales correspondientes. Después de hacer la jerarquía, es posible clasificar otros puestos, entre los que ya pertenecen a la jerarquía, y asignar una tarifa salarial apropiada.
5. ***Combinar las calificaciones.*** Por lo general, distintos evaluadores clasifican los puestos de manera independiente. Luego el comité valuador (o el patrón) calcula el promedio de esas clasificaciones.

método de la clasificación (u ordenación en categorías)
Método para clasificar los puestos en categorías.

clases
Agrupar los puestos con base en un conjunto de reglas para cada clase, como la cantidad de juicios independientes, la habilidad, el esfuerzo físico, etcétera, requeridos. Por lo general, las clases contienen puestos similares.

categorías
Sistema para la clasificación de puestos, similar al sistema de clases, aunque con frecuencia las categorías contienen puestos diferentes, como secretarias, mecánicos y bomberos. Las descripciones de las categorías se redactan con base en factores compensables enumerados en sistemas de clasificación.

Éste es el método de valuación de puestos más sencillo, así como el más fácil de explicar. Casi siempre su ejecución requiere menos tiempo que otros.

Algunas de sus desventajas se derivan de la forma en que se usa y no del método mismo. Por ejemplo, existe la tendencia a depender demasiado de las "aproximaciones" (de aspectos como la dificultad general, porque la jerarquía no utiliza factores compensables). De igual manera, la jerarquía no proporciona una medida para calibrar el valor de un empleo en relación con otro. Por ejemplo, el puesto número 4 podría ser, de hecho, cinco veces "más valioso" que el 5, pero con el sistema de la jerarquía lo único que se sabrá es que un puesto está clasificado más alto que otro. El método de jerarquía es más conveniente para organizaciones pequeñas que no pueden invertir el tiempo ni el dinero para desarrollar un sistema más elaborado.

Método de valuación de puestos: clasificación de puestos La **clasificación de puestos** (u **ordenación en categorías**) es un enfoque muy sencillo y muy utilizado; en ella los puestos se concentran en grupos; todos los puestos de cada grupo tienen un valor aproximadamente similar en lo referente a los salarios. A los grupos se les llama **clases** si contienen puestos similares o **categorías**, si cuentan con puestos con grado parecido de dificultad, aunque por lo demás son diferentes. Así, en el sistema de categorías salariales del gobierno federal, una "secretaria de prensa" y un "jefe de bomberos" estarían clasificados como "GS-10" (GS se refiere a la clasificación general). Por otro lado, en el sistema de clases de puestos, el estado de Florida podría clasificar a todas las "secretarias II" en una clase y a todos los "ingenieros de mantenimiento" en otra y así sucesivamente.

Hay varias formas de clasificar los puestos por categorías. Una consiste en preparar descripciones de clases o categorías (similares a las descripciones de puestos) y colocar los puestos

Categoría	Naturaleza de la tarea	Nivel de responsabilidad
GS-7	Realiza tareas especializadas en un área funcional o en un programa definido; incluye una amplia variedad de problemas o situaciones; desarrolla información, identifica interrelaciones y toma medidas consistentes con los objetivos de la función o los programas que atiende.	El trabajo se asigna en términos de objetivos, prioridades y fechas límite; el empleado trabaja de manera independiente al resolver la mayoría de los conflictos; el trabajo final es evaluado de acuerdo con las políticas; los lineamientos, como en el caso de las reglamentaciones, los casos precedentes y las políticas, requieren de una gran cantidad de interpretación y adaptación.

FIGURA 11-4

Ejemplo de una definición del nivel de una categoría

Éste es el resumen de una gráfica de los criterios clave para el nivel de categoría GS-7 del trabajo de oficina y auxiliar. No utilice la gráfica para hacer clasificaciones; en la gráfica que aparece en Internet se incluyen otros criterios para los niveles de categorías.

Fuente: www.opm.gov/fedclass/gscler.pdf. Revisado el 18 de mayo de 2007.

dentro de las clases o categorías a partir de su equivalencia con tales descripciones. Otra sería preparar un conjunto de reglas basadas en factores compensables para cada clase (por ejemplo, ¿qué cantidad de juicios independientes, habilidad, esfuerzo físico, etcétera, se requieren para una clase de puestos?). Luego se establece la categoría de los puestos con base en estas reglas.

El procedimiento más popular consiste en elegir factores compensables y luego desarrollar descripciones de clases o categorías para cada clase o categoría en términos de la cantidad o el nivel del factor o los factores compensables de dichos puestos. Por ejemplo, el sistema de clasificación del gobierno federal de Estados Unidos utiliza los siguientes factores compensables: **1.** dificultad y variedad del trabajo, **2.** supervisión recibida y ejercida, **3.** juicios ejercidos, **4.** originalidad requerida, **5.** naturaleza y propósito de las relaciones laborales interpersonales, **6.** responsabilidad, **7.** experiencia y **8.** conocimientos requeridos. Con base en dichos factores compensables se describe la **definición de una categoría**, como la de la figura 11-4. En este caso se muestra la descripción de una categoría (GS-7) para el sistema de categorías salariales del gobierno federal. Luego, el comité de valuación repasa todas las descripciones de los puestos y los clasifica cada uno en su clase o su categoría correspondiente, comparando la descripción de cada puesto con las reglas de la descripción de cada categoría. Por ejemplo, el sistema del gobierno federal clasifica los puestos de mecánico de automóviles, fundidor, electricista y maquinista en la categoría GS-10.

definición de categoría
Descripciones escritas del nivel, digamos, de responsabilidad y conocimientos que requieren los puestos de cada una de las categorías. De esta manera, puestos similares pueden combinarse dentro de las categorías o las clases.

El método de clasificación de puestos ofrece varias ventajas. La principal es que casi todos los patrones generalmente terminan clasificando los puestos en clases, sin importar el método de valuación que utilicen. Lo hacen para evitar trabajar con docenas o cientos de puestos y asignarles un valor de modo separado. Desde luego, esta clasificación agrupa en forma automática los puestos del patrón en clases. Las desventajas son la dificultad para redactar las descripciones de las clases o las categorías, así como el buen juicio requerido para aplicarlas. Sin embargo, muchos patrones lo utilizan con éxito.

Método de valuación de puestos: método de puntos El **método de puntos** es una técnica más cuantitativa que implica identificar **1.** varios factores compensables, cada uno de ellos con diferentes grados, así como **2.** el grado en el que cada uno de tales factores está presente en el puesto. Suponga que los puestos de una compañía incluyen cinco grados de "responsabilidad". Asimismo, que asigna un número distinto de puntos a cada uno de los grados de cada factor. Una vez que el comité de valuación determina el grado en el que cada factor compensable (como "responsabilidad" y "esfuerzo") está presente en el puesto, puede calcular los puntos totales para el puesto al sumar los puntos correspondientes para cada factor. El resultado es una calificación cuantitativa de puntos para cada puesto. Quizás el método de puntos sea el más usado para la valuación de puestos; en el apéndice del capítulo se explica con mayor detalle.

método de puntos
Método para valuar puestos en el que se identifican un número de factores compensables y luego se determina el grado en que cada uno de ellos está presente en cada puesto.

método de comparación de factores
Método muy utilizado para clasificar puestos de acuerdo con una variedad de factores de habilidad y dificultad, para después sumar tales clasificaciones y llegar a una calificación numérica general para cada uno de los puestos.

Método de valuación de puestos: comparación de factores El **método de comparación de factores** es, en realidad, un refinamiento del método de jerarquía. Con el método de jerarquía, por lo regular se considera que cada puesto es una entidad, en tanto los puestos se clasifican de acuerdo con algún factor general, entre otros, su grado de dificultad. En el caso del método de la comparación de factores, se clasifica cada puesto varias veces, es decir, una por cada factor compensable que se haya elegido. Por ejemplo, primero clasificaría los puestos en función del factor compensable "habilidad", luego de acuerdo con sus "requisitos mentales" y así sucesivamente. Después se combinan las jerarquías de cada puesto dentro de una jerarquía numérica del puesto. Dicha herramienta también es muy utilizada y se explica con detalle en el apéndice de este capítulo.

Valuaciones de puesto computarizadas El uso de métodos cuantitativos para la valuación de puestos puede consumir mucho tiempo. La acumulación de información sobre "la cantidad" de cada factor compensable que contiene el puesto implica un proceso tedioso en el que los comités de valuación discuten sobre el nivel de cada factor compensable en un puesto. Después, ellos anotan sus opiniones consensuadas y calculan manualmente en puntos el valor de cada puesto.

La valuación de puestos por computadora puede facilitar este proceso. Casi todos los sistemas computarizados cuentan con dos componentes principales. Primero, utilizan un cuestionario estructurado, el cual contiene reactivos como "ingrese el número total de empleados que se reportan con el titular de este puesto". Segundo, todos los sistemas usan modelos estadísticos, los cuales facilitan que el programa de computadora determine el valor de los puestos en forma más o menos automática al asignar puntos o jerarquías por comparación de factores a elementos, como el número de empleados que se reporta con los titulares de los puestos, el valor de los puestos de referencia y el salario real.

Paso 3. Agrupación de puestos similares en escalafones salariales

escalafón salarial
Un escalafón salarial se compone de puestos con un grado de dificultad aproximadamente equivalente.

Una vez que el comité ha utilizado la valuación de puestos para determinar el valor relativo de cada uno, puede dedicarse a asignarles rangos salariales; sin embargo, por lo regular agrupa los puestos en **escalafones salariales**.[41] Desde luego, el comité podría asignar sólo rangos salariales a cada puesto individual, pero en el caso de una empresa grande, un plan de este tipo sería difícil de administrar, ya que de seguro habría rangos salariales diferentes para cientos o incluso miles de puestos. Asimismo, aun en el caso de organizaciones más pequeñas, existe la tendencia a tratar de simplificar lo más posible las estructuras de sueldos y salarios. Por lo tanto, es probable que el comité agrupe puestos similares (por ejemplo, en términos de su jerarquía o número de puntos) en escalafones salariales. Así pues, en lugar de tener que manejar cientos de rangos salariales, sólo habría que enfocarse en, por ejemplo, 10 o 12.

Un escalafón salarial se compone de puestos con un grado de dificultad o importancia aproximadamente equivalentes, según lo establece la valuación de puestos. Si el comité utiliza el método de puntos, entonces el escalafón salarial consiste de los puestos que caen dentro de un rango de puntos. Con el método de la jerarquía, el escalafón consiste de todos los puestos que caen dentro de dos o tres niveles. El método de la clasificación categoriza de manera automática los puestos en clases o escalafones. (Con el método de comparación de factores, el escalafón consiste de un rango específico de rangos salariales, como se explica en el apéndice de este capítulo.) Es común encontrar de 10 a 16 escalafones por "grupo laboral" (un *grupo* es un conjunto lógico, como puestos de fábrica, puestos de oficina, etcétera). Sin embargo, como explicaremos, existe la tendencia a incluir más puestos (una gama más amplia de puestos) dentro de cada grupo.

Paso 4. Fijación de valor a cada escalafón salarial: las curvas salariales

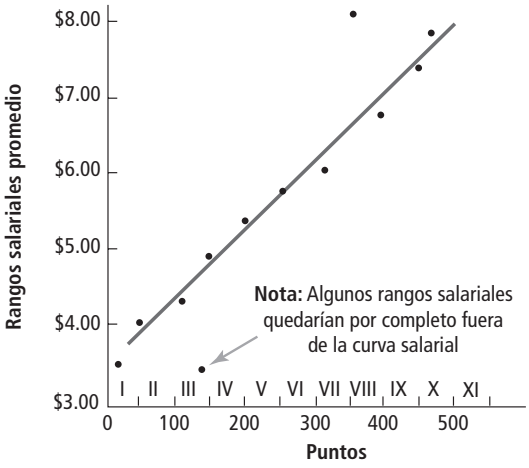
curva salarial
Muestra la relación entre el valor del puesto y el salario promedio pagado por ese puesto.

El siguiente paso consiste en asignar tarifas salariales a los escalafones salariales. (Desde luego, si no se opta por distribuir los puestos en escalafones salariales, entonces se tendrán que asignar rangos salariales individuales a cada puesto individual.) Por lo general, se utiliza una *curva salarial* para asignar tarifas a cada escalafón salarial (o a cada puesto).

La **curva salarial** *describe los rangos salariales que se pagan para los puestos dentro de cada escalafón salarial, en relación con los puntos o las jerarquías asignados a cada puesto*

FIGURA 11-5

Trazado de una curva salarial



o categoría en la valuación del puesto. En la figura 11-5 se presenta un ejemplo. Observe que los rangos salariales aparecen en el eje vertical y los escalafones salariales (como puntos) en el eje horizontal. El propósito de la curva salarial es mostrar la relación entre **1.** el valor de cada puesto, determinado por alguno de los métodos para valuar los puestos, y **2.** los rangos salariales promedio asignadas a los escalafones.

Los rangos salariales de la curva son los que el patrón paga. Sin embargo, si hubiera una razón para suponer que los rangos salariales estén ostensiblemente alejados de los rangos del mercado para esos puestos, se deben elegir puestos de referencia dentro de cada escalafón salarial y fijar el precio por medio de una encuesta de remuneración. Luego, los nuevos rangos salariales basados en el mercado reemplazan a los actuales en la curva salarial y se colocan en los otros puestos (y sus rangos salariales) alrededor de los puestos de referencia.[42]

La fijación de precios de los puestos en una curva salarial se hace de la siguiente manera: primero, se calcula el promedio de remuneración para cada escalafón salarial, pues cada uno consta de diversos puestos. A continuación se grafican los rangos salariales promedio para cada escalafón, como se muestra en la figura 11-5. A continuación se traza una línea, llamada *línea salarial*, que pase por los puntos de la gráfica. Lo anterior puede hacerse en forma manual o usando un método estadístico. Por último, se fija el precio de los puestos. Para ello, los salarios que aparecen a lo largo de la línea son los rangos salariales para los puestos en cada escalafón salarial. Si los salarios que se pagan quedan muy por arriba o muy por debajo de la línea salarial, tal vez sea necesario aumentar o congelar los salarios para ese puesto. El siguiente paso será afinar los rangos salariales.

Paso 5. Afinar los rangos salariales

La afinación de los rangos implica **1.** elaborar rangos de salarios y **2.** corregir los rangos que están fuera de la línea.

Elaboración de rangos salariales Casi ningún patrón paga una tarifa única para todos los puestos dentro de un escalafón salarial particular. Por ejemplo, GE Medical no paga a todos sus auxiliares de contabilidad, desde los novatos hasta los expertos, la misma tarifa. En su lugar, los patrones elaboran rangos salariales verticales ("tarifas") para cada uno de los escalafones salariales horizontales (o clases salariales). Estos **rangos salariales** a menudo aparecen como cuadros verticales dentro de cada escalafón, los cuales muestran tarifas salariales máximas, mínimas e intermedias para dicho escalafón, como se observa en la figura 11-6. (Los especialistas llaman a esta gráfica *estructura salarial*, la cual describe, de manera evidente, el rango de los rangos salariales, en este caso, por hora que se pagarán en cada uno de los escalafones salariales.) O bien, es posible describir el rango de la tarifa que aparece en el eje vertical como pasos o niveles, con rangos salariales específicos correspondientes para cada paso dentro de cada escalafón en forma de tabla. En la tabla 11-4 se muestran los rangos salariales y los pasos de algunos de los rangos salariales del gobierno federal. Por ejemplo, en ese programa de pagos los empleados en los puestos clasificados en el escalafón GS-10 podrían recibir salarios anuales de entre 50,169 y 65,218 dólares, lo que depende del nivel o el paso al que fueron contratados en ese escalafón, el tiempo que permanecieron en el mismo y sus incrementos por méritos (en su caso).

rangos salariales
Serie de pasos o niveles dentro de un escalafón salarial, que por lo general se basan en los años de servicio prestados.

FIGURA 11-6

Estructura salarial

Nota: Aquí se muestran las tarifas que se traslapan y los rangos salariales máximo y mínimo

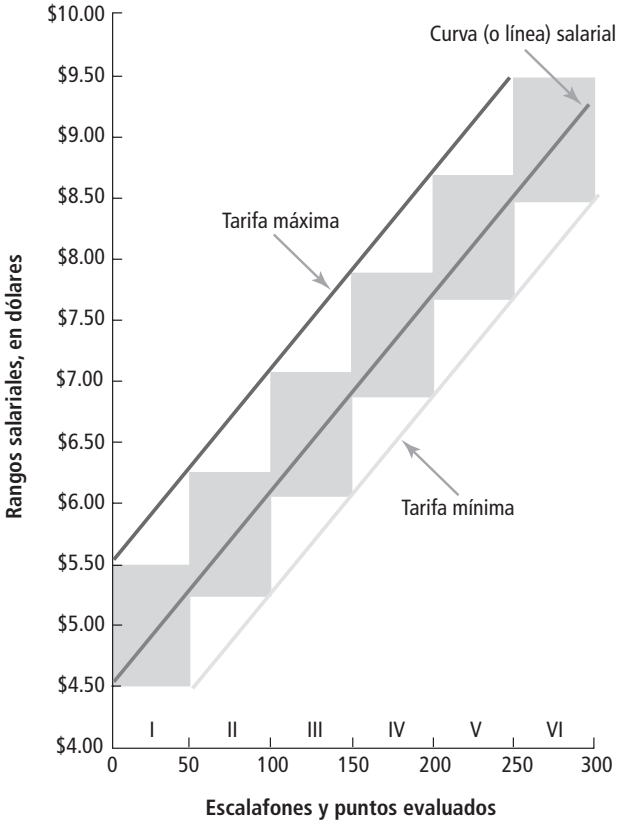


TABLA 11-4 Programa de pagos del gobierno federal: escalafoneS GS-8, GS-9, GS-10, GS-11 para Dallas-Fort Worth, Texas

	EN VIGOR EN ENERO DEL 2007 *Tarifas anuales por escalafón y paso*									
GS-8	41,246	42,621	43,997	45,372	46,747	48,122	49,498	50,873	52,248	53,623
GS-9	45,556	47,074	48,593	50,111	51,630	53,148	54,666	56,185	57,703	59,221
GS-10	50,169	51,841	53,513	55,185	56,857	58,529	60,201	61,873	63,545	65,218
GS-11	55,119	56,957	58,794	60,632	62,469	64,307	66,145	67,982	69,820	71,657

Fuente: http://opm.gov/oca/07tables/pdf/DFW.pdf. Revisado el 18 de mayo de 2007.

La línea o curva salarial generalmente ancla el rango salarial de cada rango. Después, la empresa podría decidir de manera arbitraria una tarifa máxima y una mínima para cada escalafón; por ejemplo, 15% por arriba o por debajo de la línea salarial. Como alternativa, algunos patrones permiten que el rango salarial de cada escalafón sea más amplio (cubriendo más tarifas) para los rangos salariales más altos, lo que refleja la mayor variabilidad de las demandas del desempeño inherentes a los puestos más complejos. Como se observa en la figura 11-6, casi todos los patrones estructuran su rangos salariales para que tengan cierto traslape, de forma que el empleado de un escalafón que cuenta con más experiencia o antigüedad puede ganar más que un puesto de nuevo ingreso en el escalafón salarial superior siguiente.

Hay varias razones para manejar rangos salariales para cada escalafón salarial. Primero, facilita que el patrón tome una posición más flexible en el mercado laboral. Por ejemplo, es

más sencillo atraer empleados experimentados con un salario elevado en un escalafón salarial superior, porque el salario inicial para el nivel más bajo del escalafón salarial sería muy poco atractivo para ellos. Los rangos salariales también permiten que las compañías establezcan diferencias de desempeño entre los empleados del mismo escalafón o entre trabajadores con diferentes años de antigüedad.

Corrección de tarifas que están fuera de la línea Es probable que la tarifa salarial de un puesto esté muy alejada de la línea salarial o muy fuera del rango salarial de su escalafón, como se muestra en la figura 11-5. Lo anterior significa que la remuneración promedio para ese puesto es demasiado alta o demasiado baja en relación con otras plazas de la firma. Si el salario es demasiado bajo, la solución es evidente: aumentar los salarios de los empleados al mínimo del rango de la tarifa para su escalafón salarial.

Los rangos salariales que caen por arriba del rango representan una situación muy diferente. Se les llama "círculo rojo", "marcadas" o "rangos sobrevalorados". Hay varias formas de resolver este problema, una consiste en congelar el rango pagado a esos empleados, hasta que los incrementos generales de los salarios la pongan en línea con los otros puestos. Otra opción es trasladar o ascender a los empleados implicados para justificar, de modo legítimo, sus rangos salariales. La tercera opción es congelar los rangos durante seis meses, mientras se trata de trasladar o ascender a los empleados con sueldos sobrevalorados. Si no fuera posible, la tarifa que se les paga se reduce al máximo dentro del rango de pagos para su escalafón salarial.

En el apartado "Cuando usted trabaja por su cuenta" se describe un método práctico para crear una estructura salarial en una empresa pequeña.

3 Explicar la forma de establecer el valor de los puestos gerenciales y profesionales.

FIJACIÓN DE SALARIOS PARA PUESTOS GERENCIALES Y PROFESIONALES

El proceso para diseñar planes de remuneración para gerentes o profesionales es similar en muchos aspectos al desarrollo de un plan para cualquier empleado. El objetivo básico es el mismo: atraer y retener buenos empleados. Asimismo, la valuación de puestos (por ejemplo, clasificar puestos, ordenarlos por jerarquía o asignarles puntos) también se puede aplicar a los puestos gerenciales y profesionales.

No obstante, hay grandes diferencias. Los puestos gerenciales destacan factores más difíciles de cuantificar que los puestos de producción y de oficina, como el juicio y la solución de problemas. Asimismo, se pone mayor énfasis en pagar a los gerentes y a los profesionales con base en sus resultados (en su desempeño o en lo que son capaces de hacer), más que en demandas laborales estáticas como las condiciones de trabajo. Por otro lado, se presenta un gran desafío al competir en el mercado por contratar ejecutivos que, debido a ciertos estándares, reciben salarios de estrellas de rock. Así, aun cuando la valuación de puestos adquiere cierta importancia, por lo general juega un papel secundario respecto a temas no relacionados con el salario, como los bonos, los incentivos, las tarifas de mercado y las prestaciones.

Remuneración de ejecutivos y gerentes

Por lo regular, la remuneración de los altos ejecutivos de una empresa consiste de cuatro elementos básicos: un sueldo base, incentivos a corto plazo, incentivos a largo plazo, prestaciones y privilegios.[43] El *sueldo base* abarca el salario fijo, así como bonos garantizados como "el 10% del salario al final del cuarto semestre fiscal, sin importar si la firma obtiene ganancias". Los *incentivos a corto plazo* consisten de dinero en efectivo o bonos en acciones por el logro de metas a corto plazo, como los incrementos anuales en los ingresos por ventas. Los *incentivos a largo plazo* buscan motivar al ejecutivo para que tome medidas y eleve el valor de las acciones de la organizaciones; incluye el derecho de compra sobre acciones a un precio específico durante un periodo determinado. Por último, las *prestaciones y los privilegios para los ejecutivos* consideran también los planes de jubilación y seguro de vida complementarios, así como seguro médico sin deducible o coseguro. Con tantos agregados, los patrones también deben estar alerta de las implicaciones legales de los impuestos y las garantías al tomar decisiones sobre la remuneración de sus ejecutivos.[44]

Cuando Usted Trabaja por su Cuenta

RH para gerentes de línea y empresarios

Diseño de un plan salarial viable

El desarrollo de un plan salarial es importante tanto para las empresas pequeñas como para las grandes. El pago de tarifas salariales demasiado altas puede ser innecesariamente costoso, mientras que los salarios bajos se traducirían en trabajo de mala calidad y una alta rotación de personal. De igual forma, los rangos salariales internos que no son equitativos afectan el estado de ánimo del personal y provocan que con frecuencia demanden incrementos "porque quieren ganar lo mismo que Joe de la oficina vecina". En consecuencia, el propietario que desee concentrarse en temas importantes como las ventas, debe establecer un plan salarial racional.

En primer lugar, lleve a cabo una encuesta salarial. Hay cuatro fuentes que pueden ser útiles en especial. Los anuncios clasificados del periódico dominical deben brindarle información útil sobre los salarios que se ofrecen para puestos similares al que usted está valorando. En segundo lugar, las oficinas locales de servicios laborales "con una sola ventanilla" pueden proporcionar muchísima información, pues reúnen gran cantidad de datos sobre rangos y promedios salariales para muchos de los puestos enumerados en las encuestas salariales que efectúa la Oficina de Estadísticas Laborales en línea. En tercer lugar, las agencias locales de empleo, siempre ansiosas de establecer vínculos que se conviertan en relaciones de negocios, en ocasiones ofrecen datos útiles. En cuarto lugar, páginas de Internet como Salary.com contienen mucha información sobre los rangos salariales por zonas.

Las empresas pequeñas utilizan Internet de otras formas. Por ejemplo, StockHouse Media Corp. tiene 210 empleados originarios de Estados Unidos, Canadá, Japón y Singapur. Shawnee Love, directora global de RH de la firma, usa con frecuencia la red para determinar los salarios de todo el personal de la compañía. Ella utiliza el correo electrónico para solicitar datos salariales de grupos profesionales como la Society for Human Resource Management y navega para verificar los rangos y las tendencias al revisar periódicamente los tableros con anuncios de empleo, las páginas Web de las organizaciones y las asociaciones industriales. Love comenta lo siguiente: "Buscamos información relacionada con la industria y con las funciones, así como de diferentes fuentes geográficas; por ejemplo, estatales, provinciales y nacionales respecto al marketing, las ventas, los RH, la tecnología, etcétera".[45]

Si cuenta con más de 20 empleados, realice al menos una rudimentaria valuación de puestos. Necesitará las descripciones de puestos, dado que serán la fuente de datos sobre la naturaleza y el valor de cada plaza. Aquí es útil visitar la página Web JobDescription.com.

Tal vez el proceso resulte más fácil si divide a los empleados en tres grupos: gerencial/profesional, de oficina y de planta. Para cada uno elija factores compensables y luego ordene o asigne puntos a cada puesto con base en su valuación. Para cada puesto o clase de puestos (por ejemplo, ensambladores) habrá de crear un rango salarial. En general, tiene que elegir el salario requerido por su valuación de puestos como el punto medio de ese rango y luego producir un rango de aproximadamente 30% alrededor de ese promedio dividido en cinco niveles. (Así, los ensambladores de un escalafón salarial ganarían entre 6 y 9.60 dólares por hora en cinco niveles.)

Como ya señalamos en este capítulo, las políticas de remuneración son importantes. Por ejemplo, se requiere una política que determine cuándo y cómo se calcularán los incrementos. Muchos propietarios de pequeños negocios cometen el error de valuar a sus empleados en su aniversario, es decir, un año después de su contratación. El problema es que el incremento de sueldo de un trabajador se convierte en la norma para el siguiente, porque los trabajadores tienen tiempo para comparar sus notas. Lo anterior produce un ciclo interminable de valuaciones y postulaciones para mayores incrementos.

La mejor alternativa es contar con una política de incrementos anuales, después de un periodo estándar de valuaciones de una semana, de preferencia unas cuatro semanas antes de calcular el presupuesto para el siguiente año. De esta manera, la molestia administrativa de llevar a cabo dichas valuaciones y otorgar incrementos dura sólo una semana (o dos) y los incrementos salariales se conocen antes de determinar el presupuesto. Otras políticas de remuneración necesarias incluyen el pago de días festivos y vacaciones (como se explica en el capítulo 13), el pago de tiempo extra, el método de pago (semanal, quincenal, mensual), las retenciones, las tarjetas de registro de horario o los procedimientos de firma de entrada y salida. (Para revisar fuentes de ejemplos de políticas, vea la discusión sobre los sistemas de recursos humanos que se estudian en el apéndice B del capítulo 3.) El propietario del negocio puede utilizar la lista que aparece en la figura 11-7 para verificar qué tan completo está su nuevo plan.

FIGURA 11-7

Lista de control para la administración de la remuneración

Un buen programa de administración de la remuneración es detallado y flexible, además de que garantiza un desempeño óptimo de los empleados en todos los niveles. La siguiente lista de control se puede utilizar para valuar el programa de una empresa. Mientras más preguntas se respondan de manera afirmativa, más detallada ha sido la planeación de administración de la remuneración.

Fuente: Reproducido de www.HR.BLR.com con autorización del editor Business and Legal Reports Inc., 141 Mill Rock Road East, Old Saybrook, CT © 2004.

	Sí	No
• ¿Su plan para administrar los salarios está por escrito?	☐	☐
• ¿Ha establecido metas como las siguientes para su plan?		
–Cumplimiento de las leyes pertinentes	☐	☐
–Retribuir el desempeño de manera consistente	☐	☐
–Atraer empleados de calidad	☐	☐
–Reducir la rotación de empleados	☐	☐
• ¿Su plan incluye los temas siguientes?	☐	☐
–Encuestas anuales de salarios y horarios	☐	☐
–Explicaciones para los programas salariales	☐	☐
–Valuaciones de las clasificaciones de puestos	☐	☐
–Pago de premios, bonos, vacaciones	☐	☐
–Licencia por enfermedad con goce de sueldo, por discapacidad del largo plazo	☐	☐
–Puestos temporales, puestos de medio tiempo	☐	☐
• ¿Incluye un análisis escrito de cada uno de los puestos de su compañía?	☐	☐
• ¿Cada análisis incluye una lista de los siguientes requisitos del puesto?	☐	☐
–Conocimientos, habilidades, experiencia, características personales	☐	☐
• ¿Se revisa y actualiza periódicamente la descripción de cada puesto?	☐	☐
• ¿Establece los rangos de sueldos para cada categoría de puestos?	☐	☐
• ¿Realiza valuaciones del desempeño de los empleados de manera habitual y por escrito?	☐	☐
• ¿Se utilizan valuaciones para definir ascensos e incrementos salariales?	☐	☐
• ¿Comunica a los empleados su plan de valuación de puestos a través de los siguientes medios?	☐	☐
–Inducción, supervisores	☐	☐
–Carteles de anuncios, manuales	☐	☐
• ¿Desarrolló un sistema escrito de los incrementos por méritos?	☐	☐
• ¿Estableció metas como las siguientes para el sistema?	☐	☐
–Aumento de la productividad y de la calidad	☐	☐
–Disminución de errores y costos	☐	☐
• ¿Toma en cuenta las sugerencias de los empleados para su plan de remuneración?	☐	☐

¿Cómo se determina el salario de los ejecutivos? Se cree que el tamaño de la empresa y su desempeño afectan de forma significativa los salarios de la alta gerencia. Sin embargo, hay estudios que demuestran que tales factores sólo explican alrededor del 30% de la variación del salario del director general. En su lugar, parece que cada compañía usa un método único: "En realidad, el salario del director general lo establece el consejo de administración tomando en cuenta factores como la estrategia del negocio, las tendencias corporativas y, más importante, a dónde esperan llegar a corto y largo plazos".[46] Otro estudio concluyó que el salario de los directores generales depende de la complejidad y la facilidad para predecir las decisiones que toman.[47] En esta investigación, la complejidad era una función de aspectos como el número de negocios controlados por la organización de ese director general, el número de funcionarios corporativos que había en cada empresa, el nivel de investigación y desarrollo, así como la actividad de inversión de capital.[48] En la práctica, los directores generales pueden ejercer una gran influencia en los consejos de administración que teóricamente establecen su salario. De este modo, aunque algunos directores pueden recibir salarios similares a los de los mejores atletas, en ocasiones su pago no depende de las negociaciones basadas en el mercado que hacen los atletas (o las estrellas de rock).[49]

No obstante, veremos que el activismo de los accionistas ha impuesto restricciones a los salarios que pagan las empresas a los altos ejecutivos. Por ejemplo, los accionistas de la compañía farmacéutica GlaxoSmithKline votaron por rechazar las recomendaciones que había hecho el consejo de pagar a su director general 35 millones de dólares si perdía su empleo, así como de mejorar los planes de pensión de él y de su esposa.[50]

Elementos del salario de los ejecutivos El salario es el elemento básico de la remuneración de los ejecutivos; es el elemento en el que la organización basa sus prestaciones, incentivos y gratificaciones (otorgados en proporción al sueldo base). La remuneración de ejecutivos pone más énfasis en los incentivos por desempeño que en los planes salariales de los demás empleados, pues los resultados organizacionales reflejan las contribuciones de los ejecutivos de manera más directa que las de los empleados de niveles más bajos.[51] De hecho, los consejos de administración están poniendo mayor atención en los salarios basados en el desempeño (en parte por el activismo de los accionistas). Lo importante en este caso es identificar los estándares de desempeño apropiados para luego determinar la forma de vincularlos con el salario. Algunas medidas comunes de corto plazo del valor accionario son el crecimiento de los ingresos y el margen de ganancias operativas. Las medidas comunes de largo plazo del valor accionario incluyen la tasa de rendimiento por arriba de una base predeterminada y lo que se conoce como valor agregado económico. En el capítulo 12 se estudiarán los incentivos de corto y largo plazos.

El salario basado en el desempeño puede enfocar la atención de un gerente. Cuando se desplomó la producción de camiones para trabajo pesado del fabricante de refacciones automotrices Dana Corp., su director general, Joseph Magliochetti, vio cómo las ventas caían en un 6% y sus ganancias en un 44%. Al final del año recibió su salario de 850,000 dólares. No obstante, el consejo de administración eliminó su bono y su concesión de unidades accionarias, que el año anterior le habían representado 1.8 millones de dólares. El consejo declaró que no había superado las metas de ganancias establecidas.[52]

Valuación de puestos gerenciales A pesar de las dudas acerca de los fundamentos del salario de los ejecutivos, la valuación de puestos sigue siendo importante para valorar los puestos gerenciales y ejecutivos en la mayoría de las organizaciones grandes. El método básico consiste en clasificar a todos los puestos ejecutivos y gerenciales en una serie de escalafones, a los cuales se vinculan una serie de rangos salariales.

Al igual que en los puestos no gerenciales, una opción es ordenar los puestos ejecutivos y gerenciales, agrupando a los que tengan el mismo valor. Sin embargo, en las compañías también utilizan los métodos de clasificación de puestos y de valuación por puntos, con factores compensables como el alcance del puesto, su complejidad, su dificultad y las demandas de creatividad. Además, son importantes el uso de análisis de puestos, las encuestas salariales y el ajuste de los niveles de pago alrededor de curvas salariales.

Remuneración de empleados profesionales

Remunerar a los empleados profesionales, como ingenieros y científicos, plantea problemas particulares.[53] Puestos analíticos como éstos destacan la creatividad y la solución de problemas,

factores compensables que no son fáciles de comparar o medir. Además, ¿de qué manera se mide el desempeño? Por ejemplo, el éxito de los inventos de un ingeniero depende de factores como el modo en que la compañía los comercializa.

Los patrones también pueden hacer valuaciones de puestos profesionales. En este caso, los factores compensables tienden a enfocarse en la solución de problemas, la creatividad, el alcance del puesto, los conocimientos técnicos y la experiencia. Las empresas usan el método de puntos y el de comparación de factores, aunque la clasificación de puestos es más popular. (Recuerde que en estos casos los puestos se asignan a escalafones a partir de las descripciones de categorías.) No obstante, en la práctica, las compañías pocas veces utilizan métodos tradicionales para la valuación de puestos con el objetivo de determinar salarios profesionales, porque es demasiado difícil cuantificar factores como la creatividad, que marcan una diferencia en el trabajo profesional.

Casi todos los patrones utilizan un enfoque de precios de mercado; fijan precio a los puestos de los profesionales en el mercado lo mejor que pueden, con la finalidad de establecer los valores de los puestos de referencia. Luego, esos puestos de referencia y los demás puestos de profesionales encajan dentro de la estructura salarial. Cada disciplina profesional (como ingeniería mecánica o investigación y desarrollo) por lo general acaban teniendo entre cuatro y seis niveles de grado, cada uno con un rango salarial amplio. Lo anterior sirve para garantizar que el patrón sea competitivo y consiga profesionales cuyas habilidades y logros varían ampliamente, por lo que literalmente tienen posibilidades de encontrar empleo en todo el mundo.[54]

❹ Analizar los salarios basados en las competencias y otras tendencias actuales en la remuneración.

REMUNERACIÓN BASADA EN LAS COMPETENCIAS

Introducción

Hemos visto que los patrones basan la tarifa salarial de un puesto en el valor relativo del mismo. El equipo de remuneración compara los puestos utilizando factores compensables como el esfuerzo y la responsabilidad. Lo anterior les permite **1.** comparar los puestos entre sí (por ejemplo, "con base en sus obligaciones, parece que este puesto requiere el doble de esfuerzo que ese otro") y **2.** asignar tarifas salariales internamente equitativas para cada puesto. Así, la tarifa salarial para el puesto depende sobre todo del trabajo propio y no de quien lo hace.

Por razones que se explicarán en breve, un número cada vez mayor de expertos en remuneraciones y de patrones han dejado de asignar los rangos salariales con base en las obligaciones intrínsecas, calificadas en forma numérica, de los puestos. En su lugar, asignan los pagos de acuerdo con el nivel de "competencias" que el puesto demanda.[55] Según un experto, "el título y el cargo han sido reemplazados por el desempeño y las competencias".[56] Los especialistas en remuneración llaman a este método *remuneración basada en las competencias.*

¿Qué es la remuneración basada en las competencias?

salario basado en las competencias
Situación en la que la empresa paga al empleado según su rango, su cobertura y sus habilidades y conocimientos, no por el título del puesto que ocupa.

En pocas palabras, la **remuneración basada en las competencias** significa que la empresa paga al empleado según su rango, su cobertura y sus habilidades y conocimientos, no por el título del puesto que ocupa.[57] Los expertos además la denominan remuneración basada en conocimientos o en habilidades. Con este tipo de remuneración, un trabajador que pertenece a un puesto clase I y que podría realizar el trabajo de la clase II (pero que no está obligado a hacerlo por ahora) es remunerado como trabajador de clase II y no como uno de clase I.

Distintas organizaciones definen las "competencias" de diferentes formas. La mayoría de ellas, como la Oficina de Administración de Personal de Estados Unidos, utiliza el término "competencias" como sinónimo del conocimiento o las habilidades requeridas para hacer el trabajo. Otro modelo define las competencias de un modo más estrecho, en términos de conductas medibles, como "diseñar una página Web".[58] En este caso, se identifican las competencias requeridas para el puesto completando la siguiente frase: "Para desempeñar este trabajo de manera competente, el empleado debe ser capaz de...".[59] Es posible definir las **competencias** simplemente como los conocimientos, las habilidades y las conductas demostrables que facilitan el desempeño.[60]

competencias
Características demostrables de una persona, incluyendo los conocimientos, las habilidades y las conductas que posibilitan su desempeño.

En la práctica, la remuneración basada en competencias se reduce al uso de uno o dos tipos de programas salariales: el *pago por conocimientos* o el *pago basado en habilidades*.[61]

Los planes de pago por conocimientos remuneran a los empleados por adquirir conocimientos importantes para la organización (por ejemplo, Microsoft paga más a los nuevos programadores cuando aprenden las complejidades de Windows Vista). El pago basado en habilidades se utiliza más con empleados que hacen trabajos manuales (de modo que los carpinteros ganan más cuando dan mejores terminados a los muebles).

El método de remuneración basado en las competencias se distingue por varias cosas.

- Primero, los empleados desarrollan competencias laborales (conocimientos y habilidades) por medio de la *experiencia* en el mismo puesto o en puestos similares.
- Segundo, la remuneración basada en las competencias vincula el salario del individuo con sus habilidades, es decir, el pago está más *orientado hacia la persona*. En este caso, los empleados son remunerados a partir de lo que saben o pueden hacer, incluso si por el momento no tienen que hacerlo.
- Los planes salariales tradicionales basados en la valuación de puestos vinculan la remuneración del trabajador con el valor del puesto, el cual se apoya en la descripción del mismo; en este caso, la remuneración está más *orientada hacia el puesto*.

¿Por qué utilizar la remuneración basada en las competencias?

¿Por qué pagar a los empleados con base en los niveles de habilidad que alcanzan, en lugar de apoyarse en los puestos a los que han sido asignados? Por ejemplo, ¿por qué pagar a un auxiliar de contador III, que ha alcanzado cierto dominio de las técnicas de contabilidad, lo mismo (o más) que a un auxiliar de contabilidad IV? Hay tres buenas razones (relacionadas) para hacerlo.

Para respaldar sistemas de trabajo de alto desempeño En primer lugar, los planes salariales tradicionales pueden ser contraproducentes si su meta es un *sistema de trabajo de alto desempeño*. El objetivo de estos sistemas consiste en lograr que los empleados trabajen con una motivación intrínseca, organizando el trabajo en equipos, animando a los miembros de los equipos a rotar con libertad en diferentes puestos (cada uno con su conjunto de habilidades), asignando mayores responsabilidades para actividades como la supervisión cotidiana de los trabajadores, y organizando el trabajo en proyectos o procesos donde los puestos podrían combinarse o traslaparse. En este tipo de sistemas, es evidente que el patrón desea que los empleados muestren entusiasmo por aprender y rotar en otros puestos. Encasillar a los trabajadores con una clasificación demasiado estrecha en puestos basados en puntos sería en realidad socavar el entusiasmo y la flexibilidad.

Los estudios sugieren que la valuación de puestos analítica (por ejemplo, los métodos de puntos o de comparación de factores) pueden entrar en conflicto con el método del trabajo de alto desempeño.[62] En un estudio, los investigadores descubrieron que "los centros de trabajo en los que se ha implantado a plenitud el método del alto desempeño, son menos propensos a utilizar la valuación de puestos más formal y analítica. Además, los [centros de trabajo] que usan la valuación analítica de puestos y el sistema de trabajo de alto desempeño son menos propensos a mostrar un desempeño financiero por arriba del promedio que quienes usan exclusivamente alguno de los dos métodos".[63] Los métodos de valuación menos cuantitativos, como la clasificación, el ordenamiento o la jerarquización de puestos no mostraron problemas.

Para respaldar las metas estratégicas En segundo lugar, la remuneración por habilidades, conocimientos y competencias es *más estratégica*. Por ejemplo, Canon Corp. necesita habilidades de miniaturización y fabricación precisa para diseñar y producir sus cámaras y copiadoras. Por lo tanto, es lógico que Canon remunere a sus empleados con base en las habilidades y los conocimientos que desarrollen en las dos áreas estratégicas cruciales, no dependiendo de los puestos que se les asignan.

Para respaldar la administración del desempeño *Administrar el desempeño* significa ajustar las metas, la capacitación, la valuación y las recompensas de los empleados para que respalden las metas estratégicas de la empresa. El gerente puede afectar las competencias de un empleado (sus habilidades o conocimientos). El gerente no puede hacer mucho para "manejar" las obligaciones del puesto del empleado. Por lo mismo (tercero), la remuneración por competencias y no por obligaciones da al patrón mayor control para administrar el desempeño del

trabajador. En Canon implicaría la capacitación, evaluación y remuneración de algunos empleados a partir de sus competencias para la miniaturización y la fabricación precisa.

La remuneración basada en las competencias en la práctica

En la práctica, los programas salariales basados en habilidades, competencias y conocimientos contienen cuatro elementos principales:

1. un sistema para definir habilidades específicas, y un proceso para vincular el salario del individuo con su nivel de habilidades;
2. un sistema de capacitación con el que los empleados puedan buscar y adquirir habilidades;
3. un sistema formal de valuación de competencias; y
4. un diseño laboral que permita a los empleados rotar en diferentes puestos, con la finalidad de lograr una flexibilidad en la asignación del trabajo.[64]

Ejemplo de General Mills Por ejemplo, una planta de manufactura de General Mills remunera a sus trabajadores a partir de los niveles de habilidades alcanzados.[65] La administración creó cuatro grupos de puestos, correspondientes a las cuatro áreas de producción de la planta: mezcla, relleno, empaque y materiales. Dentro de cada grupo, los trabajadores pueden alcanzar tres niveles de habilidades. El nivel 1 indica una competencia limitada, como conocimientos de hechos básicos y la habilidad para realizar tareas sencillas sin dirección.[66] El nivel 2 implica que el empleado tiene cierta destreza y que podría, por ejemplo, aplicar principios técnicos en el trabajo. Un empleado de nivel 3 es muy competente en el área y podría, por ejemplo, analizar y resolver problemas de producción. Cada uno de los cuatro grupos de producción tiene un rango salarial promedio diferente. Por lo tanto, la planta cuenta con 12 niveles salariales (cuatro grupos con tres niveles salariales cada uno).

General Mills establece los salarios de los 12 niveles de habilidades, en parte, igualando el salario para el nivel más bajo de cada grupo con la tarifa salarial promedio de nuevo ingreso para puestos similares en la comunidad. Un empleado nuevo puede iniciar en cualquier grupo, pero siempre en el nivel 1. Si después de varias semanas alcanza el siguiente nivel de habilidades, la compañía aumenta su salario. Los empleados rotan con libertad de un grupo a otro, siempre y cuando puedan alcanzar un desempeño de nivel 2 dentro de su grupo.

Remuneración basada en las competencias: ventajas, desventajas y resultados

La remuneración basada en las competencias tiene sus detractores. Muchas empresas han reportado problemas en el establecimiento de salarios basados en las competencias.[67] Algunos expertos

Muchos patrones, como General Mills, remuneran a ciertos trabajadores con base en su nivel de habilidades.

señalan que este sistema "ignora los costos que implica el hecho de pagar [a los empleados] por sus conocimientos, habilidades y conductas, incluso cuando no los utilizan".[68] Tal vez haya formas más sencillas de fomentar el aprendizaje necesario. Por ejemplo, una firma aeroespacial maneja un programa salarial basado parcialmente en las habilidades; permite que todos sus empleados exentos negocien "contratos de aprendizaje" con sus supervisores, y reciben aumentos de sueldo al cumplir los objetivos de aprendizaje (mejorando sus habilidades).[69]

Aún no se sabe si la remuneración basada en las habilidades aumenta la productividad. Parece que cuando se utiliza en conjunto con la creación de equipos, la participación de los trabajadores y programas de *empowerment* (transmisión de poder), aumenta la calidad, a la vez que disminuyen las tasas de ausentismo y el número de accidentes.[70] Sin embargo, los hallazgos en otra organización, que no son concluyentes, sugieren que la productividad fue mayor en la planta en la que no se implantó la remuneración basada en habilidades.[71]

OTRAS TENDENCIAS EN LA REMUNERACIÓN

La manera en que los patrones retribuyen a los empleados ha evolucionado. Un ejemplo es la tendencia al uso de la remuneración basada en competencias. En general, las empresas ya no basan tanto sus salarios en la antigüedad, sino en la contribución de los empleados, así como en su desempeño y su valor para el negocio. Ahora ponen menos atención en las obligaciones del puesto, pero más en las habilidades y las competencias del individuo, a la vez que verifican si sus contribuciones se ajustan a las necesidades estratégicas de la firma. Por último, se da menor importancia a los rangos salariales y los puestos definidos de forma estrecha, pero más a los empleos y los rangos salariales generales. En esta sección se revisan cuatro tendencias importantes: el uso de bandas anchas, el valor comparable, la vigilancia de los salarios ejecutivos por parte del consejo de administración y la administración automatizada de la remuneración.[72]

Las bandas anchas

La mayoría de las empresas terminan creando planes salariales que clasifican los puestos en clases o escalafones, cada uno con su rango vertical de tarifas salariales. Por ejemplo, el plan salarial del gobierno de Estados Unidos consiste de 18 escalafones principales (GS-1 a GS-18), cada uno con su rango salarial. En el caso de un empleado cuyo puesto pertenece a uno de dichos escalafones, el rango salarial de ese escalafón determina sus salarios mínimo y máximo.

La pregunta es: "¿Qué tan amplios deben ser los escalafones salariales, en términos del número de puntos de valuación que incluyen?". (Por ejemplo, ¿el gobierno de Estados Unidos querría reducir sus 18 escalafones salariales a seis o siete bandas más anchas?) El hecho de tener, por ejemplo, 18 escalafones estrechos tiene sus desventajas. Si usted quisiera que una persona que ocupa un puesto del escalafón 2 trabaje en un puesto que pertenece al escalafón 1, sería difícil reasignarla sin disminuir su salario. De modo similar, si deseara que la persona aprenda a desempeñar un puesto que pertenece al escalafón 3, probablemente sólo aceptaría la reasignación si recibe un aumento correspondiente al escalafón 3. Por lo tanto, los planes de salarios por escalafón suelen ser inflexibles.

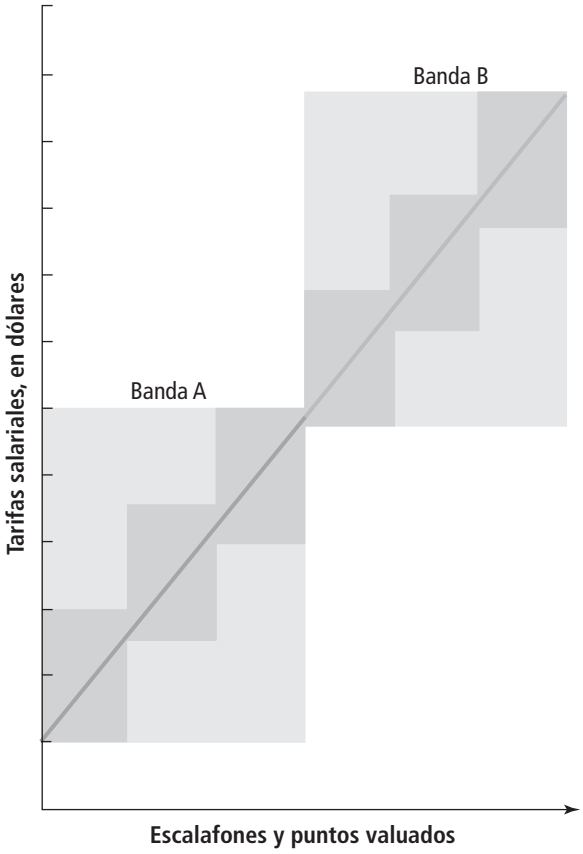
uso de bandas anchas
Consolidar los escalafones y rangos salariales en unos pocos niveles amplios o "bandas", cada uno de los cuales contiene un rango relativamente amplio de puestos y niveles salariales.

Por dicha razón, algunas compañías utilizan bandas anchas para sus planes salariales. El **uso de bandas anchas** implica reducir los escalafones salariales a sólo unos cuantos niveles o bandas amplias, cada una con un rango relativamente amplio de puestos y niveles salariales. En la figura 11-8 se ilustra lo anterior. En tal caso, los seis escalafones salariales previos de la organización se consolidan en dos bandas anchas.

Una empresa puede crear bandas anchas para todos sus puestos o sólo para grupos específicos como gerentes o profesionales. El rango de la tarifa salarial de cada banda ancha es relativamente amplio, porque va del salario mínimo del escalafón más bajo hasta el salario máximo del escalafón más alto. De esta forma, por ejemplo, en lugar de tener 10 escalafones salariales, cada uno con un rango salarial de 15,000 dólares, la empresa reduciría los 10 escalafones a tres bandas anchas, cada una con un conjunto de puestos, donde la diferencia entre los puestos con el salario más bajo y el más alto sería de 40,000 dólares o más. En consecuencia, los puestos que caen dentro de esta banda ancha poseen un rango mucho más amplio de tarifas salariales. En tal caso, es más fácil trasladar a los empleados de un puesto a otro dentro de la misma banda ancha, sin preocuparse de que se salgan del rango relativamente estrecho asociado con un escalafón salarial tradicional. Es evidente que las bandas anchas son más flexibles.

FIGURA 11-8

Estructura con bandas anchas, así como su relación con los escalafones y rangos salariales tradicionales



Ventajas y desventajas Las empresas utilizan las bandas anchas por muchas razones. Su principal ventaja es que permiten una mayor flexibilidad en las tareas de los empleados.[73] Es especialmente sensible cuando las compañías aplanan sus jerarquías y se organizan en equipos autoadministrados. Las nuevas bandas salariales amplias pueden incluir a los supervisores y a los subordinados, pero también facilitan el traslado del personal hacia arriba y hacia abajo de la escala salarial, sin necesidad de cambiarlos a un nuevo rango de sueldos. Por ejemplo, "el trabajador que requiere pasar un tiempo en un puesto de menor nivel para desarrollar cierta habilidad puede recibir un salario más alto que el acostumbrado por ese trabajo, una circunstancia considerada imposible bajo los sistemas salariales tradicionales".[74] Un experto argumenta que los planes de valuación cuantitativos tradicionales en realidad retribuyen la incapacidad para adaptarse.[75] Asimismo, indica que los puestos definidos de manera estrecha por medio de factores compensables, como "los conocimientos técnicos", no fomentan la flexibilidad en los empleados, sino que más bien promueven la actitud de "ése no es mi trabajo" y la concentración en sus tareas específicas.

No obstante, el uso de las bandas anchas puede ser confuso, en especial para los nuevos empleados. Por ejemplo, Home Depot ha utilizado las bandas anchas durante más de 10 años; "cuando los empleados quieren aprender algo, participan hasta el nivel que su capacidad les permite [en ese proyecto]", según el director de sistemas de información de la firma. Lo anterior se convierte en un factor motivante una vez que el empleado se acostumbra. No obstante, puede provocar que un empleado nuevo se sienta a la deriva: "Existe una sensación de permanencia en el conjunto de responsabilidades laborales vinculadas a los títulos de los puestos", asegura. Dicha sensación de permanencia no es tan clara cuando los empleados pueden trasladarse con frecuencia de un proyecto a otro y de un puesto a otro (eso es lo que se espera de ellos).[76]

Usos Una encuesta realizada con 783 empresas demostró que alrededor del 15% utilizaba bandas anchas.[77] Una compañía británica lo hace para respaldar su estrategia de disminución de costos, aplanamiento y reducción del personal organizacional. El aplanamiento significa menos títulos de puestos, cada uno con mayores responsabilidades; el uso de bandas anchas permitió

que los empleados asumieran sus papeles nuevos y más amplios con mayor facilidad.[78] Dow Jones & Company implantó bandas anchas para sus 1,000 profesionales de TI (tecnologías de información) hace varios años.

Observe que incluso con el uso de bandas anchas y de salarios basados en las competencias o habilidades, entre el 60 y el 70% de las organizaciones estadounidenses utilizan planes de puntos cuantitativos y de comparación de factores para diseñar estructuras salariales. Quizá se deba a la facilidad relativa del uso de valuaciones de puestos y a que se trata de un método muy conocido. Por otro lado, ni la remuneración basada en habilidades ni las bandas anchas eliminan la necesidad de valuar el valor de un puesto en relación con los demás.[79]

Valor comparable

valor comparable
Concepto por medio del cual las mujeres que por lo general reciben un salario menor que los hombres pueden reclamar que ellos ganan más en puestos similares que en puestos estrictamente iguales.

El **valor comparable** se refiere a la obligación que tiene el patrón de otorgar a los hombres y a las mujeres salarios iguales por trabajos con un valor *comparable* (no estrictamente *igual*). Así, un valor comparable implicaría la comparación de puestos muy diferentes, como enfermeras y mecánicos de camiones o secretarias y técnicos. El concepto de "valor comparable" busca responder lo siguiente: ¿se debe pagar el mismo sueldo a las mujeres que realizan trabajos *iguales* a los de los hombres o sólo a las que llevan a cabo trabajos *comparables*? Si sólo debe hacerse en el caso de trabajos iguales, entonces la tendencia sería limitar el salario de las mujeres al de otros puestos con salarios más bajos en los que predominan las empleadas.

El caso *Condado de Washington contra Gunther* (1981) fue determinante para el valor comparable. El caso implicó a trabajadoras de una prisión del condado de Washington, Oregon, que denunciaron discriminación sexual. El condado había determinado (por medio de un sistema de valuación por puntos) que los empleos comparables, pero no iguales de los hombres, tenían un 5% más de "contenido laboral" que los de las mujeres, pero que se les pagaba un 35% más a ellos.[80] ¿Las mujeres no debían recibir un mayor salario, aun cuando los empleos comparables de los hombres (en términos de puntos) eran "desiguales" a los de ellas? Después de recurrir a diversos tribunales de la Corte Suprema estadounidense, el condado de Washington finalmente accedió a pagar a 35,000 trabajadores de puestos dominados por las mujeres casi 500 millones de dólares por incrementos salariales durante siete años para resolver el caso.

El valor comparable conlleva implicaciones en la valuación de puestos. Prácticamente todo caso de valor comparable que llega a un tribunal implica el uso del método de puntos para la valuación del puesto. Al asignar puntos a los puestos, los planes simplifican la comparación de tarifas entre éstos. ¿Las empresas deben seguir utilizando planes de puntos? Quizás el mejor método consista en fijar el precio de los puestos según su ajuste (con o sin el uso de planes de puntos), pero asegurándose de que las mujeres reciban el mismo acceso a todos los puestos. En otras palabras, eliminando el problema de la discriminación salarial al excluir puestos que separen los géneros.

La brecha salarial A pesar de todo lo anterior, las mujeres en Estados Unidos aún ganan alrededor del 77% de lo que ganan los hombres, aunque la brecha ha disminuido un poco.[81]

¿Cuáles son las razones de tal diferencia? Un especialista en salarios cita cuatro factores: los salarios iniciales de las mujeres son más bajos porque los patrones consideran que ellas tienen un menor apalancamiento; los incrementos salariales para las mujeres en puestos profesionales no reflejan su desempeño por arriba del promedio (los hombres con el mismo desempeño reciben mayores incrementos); en los puestos de cuello blanco, los hombres cambian de trabajo con mayor frecuencia, lo que les permite ascender a puestos de mayor nivel que las mujeres con más antigüedad; en los puestos de obreros, las mujeres tienden a ser colocadas en departamentos que pagan salarios más bajos.[82] La educación podría reducir la brecha salarial. Los estudios sugieren que el impacto de la escolaridad sobre el salario es mayor para las mujeres que para los hombres, si las demás circunstancias permanecen iguales. Quizás esto sea porque la educación aumenta la productividad de las mujeres y de los hombres, pero también reduce la brecha salarial atribuible a la discriminación femenina.[83]

Vigilancia de los salarios ejecutivos por parte del consejo de administración

Durante 15 años, el consejo de administración de UnitedHealth Group Inc. respaldó a su director general con un salario de casi 2 mil millones de dólares. Hace poco, el consejo lo despidió,

bajo el supuesto de que, como señaló el *Wall Street Journal*, "su explicación de un patrón de títulos de opción de compra de acciones excepcionalmente oportuno no dio resultados".[84]

Hay muchas razones por las que consejos como el de United Healthcare reducen el salario de los ejecutivos. Hasta 2005, el Financial Accounting Standards Board exigía que la mayoría de las empresas públicas reconocieran como gasto el valor justo de las acciones que otorgan con opción a compra.[85] La Comisión de Valores y Bolsa (SEC, por las siglas de Securities and Exchange Commission) exige ahora reunir más información relacionada con la remuneración. La Ley Sarbannes Oxley responsabiliza en forma personal a los ejecutivos, bajo ciertas condiciones, por los errores financieros corporativos. El presidente de la Corte Suprema de Delaware, escribió hace poco en la revista *Harvard Business Review* que los problemas de dirección, el activismo de los accionistas y otros cambios han "creado un nuevo conjunto de expectativas para los directores".[86] El resultado es que los expertos que se especializan en salarios ejecutivos sugieren que los consejos de administración deben plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Nuestro comité de remuneración ya identificó a fondo sus obligaciones y procesos?
- ¿Nuestro comité de remuneración recibe una asesoría adecuada? (Los reguladores y comentaristas del gobierno lo recomiendan mucho.)
- ¿Existen temas específicos sobre la remuneración de ejecutivos que nuestro comité deba abordar?
- ¿Nuestros procedimientos demuestran diligencia e independencia? (Esto exige consideraciones y registros cuidadosos.)
- ¿Nuestro comité comunica adecuadamente sus decisiones? ¿Cómo reaccionarán los accionistas?[87]

Mejorar la productividad por medio del uso de sistemas de información para RH: administración automatizada de la remuneración

Por lo general, el patrón determina momentos durante el año (llamados "revisiones focales") en los que todos los gerentes de la empresa revisan el desempeño de los empleados, lo vinculan con las limitaciones presupuestarias y formulan recomendaciones de incrementos salariales para el siguiente año.[88] A medida que los patrones vinculan de manera más estrecha sus planes de remuneración con sus elementos estratégicos, el trabajo de plantear recomendaciones para incrementos salariales se ha vuelto más complejo. Ya no sólo se trata de asignar salarios a todas las categorías o de sustentarlos en las evaluaciones del desempeño, sino que existen muchos factores (como aspectos estratégicos y geográficos, la remuneración basada en competencias y la necesidad de tomar en cuenta elementos como los pagos por bonos y el derecho de compra sobre acciones) que dificultan la asignación de incrementos salariales sin rebasar el presupuesto.

Las decisiones de los incrementos siempre han sido complicadas. Por costumbre, los patrones usaban hojas de cálculo para administrar sus decisiones sobre los salarios. El departamento de recursos humanos creaba hojas de cálculo individuales para cada gerente, el cual las utilizaba para registrar sus recomendaciones de incremento salarial para sus subordinados. Después, recursos humanos reunía las hojas de cálculo por unidad, departamento, división y, por último, de toda la firma para calcular los gastos de cada uno. Éste era un proceso costoso y laborioso.

En la actualidad, las organizaciones utilizan programas de intranet para planear las remuneraciones, con la finalidad de verificar lo que puede gastar cada quien y lo que se está gastando. Este método en línea cuenta con muchas ventajas. El patrón puede actualizar con rapidez sus programas de remuneración (por ejemplo, las cantidades disponibles y lo que cada gerente puede asignar para diferentes gastos), sin verse obligado a modificar los programas en las computadoras de cada gerente. Además, los sistemas automáticos reducen costos al eliminar los procesos manuales. Por ejemplo, una compañía estimó que le costaba alrededor de 35 dólares llevar a cabo una sola transacción manual de remuneración (como combinar los presupuestos de incrementos de dos departamentos), pero que con un proceso automático el costo disminuyó a 16 dólares. El uso de una aplicación centralizada ahorra dinero de otras maneras. Por ejemplo, con frecuencia los patrones asignan presupuestos para incrementos de salarios a todos sus gerentes, y descubren que (una vez que se reúnen los presupuestos de los diversos departamentos) los incrementos excesivos acumulados suman millones de dólares. Lo anterior no sucede con un sistema automatizado. Asimismo, un sistema de administración de la remuneración que es compatible con el SIRH (Sistema de Información de Recursos Humanos) de la empresa también

puede administrar automáticamente actividades salariales como la actualización de la nómina de los empleados.

REPASO

RESUMEN

1. La remuneración de los empleados se paga de dos maneras: por incrementos de tiempo y por volumen de producción. La primera incluye sueldos y salarios, por hora o día. Al basar la remuneración en el volumen de producción, ésta se vincula en forma directa con la cantidad de producción (con el número de "piezas") del trabajador.
2. El establecimiento de los rangos salariales incluye cinco pasos: realizar encuestas salariales, valuar los puestos, elaborar escalafones salariales, usar curvas salariales y ajustar los rangos de los salarios.
3. La valuación de puestos determina el valor relativo de un puesto. Compara un puesto con otros a partir de su contenido, el cual se define en términos de factores compensables, como las habilidades, el esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones de trabajo.
4. El método de jerarquía para la valuación de puestos, que incluye cinco pasos, es fácil de usar, pero tiende a depender demasiado de estimaciones. El método de clasificación (u ordenación en categorías) es otro método cualitativo que ordena los puestos con base en la descripción de una clase o las reglas para clasificar cada clase.
5. El método cuantitativo de puntos requiere que se identifique una serie de factores compensables y que luego se determine el grado en el que cada uno de tales factores está presente en el puesto. El método de comparación de factores implica decidir cuáles puestos agregan una mayor cantidad de factores compensables.
6. La mayoría de los gerentes agrupan puestos similares en escalafones de sueldos o salarios para efectos de la remuneración, los cuales están organizados por puestos con un grado de dificultad o importancia más o menos igual, según haya determinado la valuación del puesto.
7. La tarea de elaborar un plan de remuneración para el personal ejecutivo, gerencial y profesional se ve complicada porque factores como el desempeño y la creatividad son preferenciales sobre los factores estáticos, como las condiciones laborales. Por lo tanto, los rangos del mercado, el desempeño y los incentivos, así como las prestaciones, deben tener un papel mucho mayor que la valuación del puesto de tales empleados.
8. La remuneración basada en competencias, conocimientos o habilidades implica que los empleados sean remunerados de acuerdo con su rango, su cobertura y tipos de habilidades y conocimientos, y no por el título del puesto que ocupan. Las *competencias* se definen como "las características demostrables de la persona, incluyendo los conocimientos, habilidades y conductas que posibiliten el desempeño".
9. Se enumeraron tres razones para considerar un plan salarial basado en competencias. Primero, los planes salariales tradicionales podrían ser contraproducentes si la meta de la empresa es un *sistema de trabajo de alto desempeño*. Segundo, es *más estratégico* remunerar a los empleados por sus habilidades, conocimientos y competencias. Tercero, las habilidades, los conocimientos y las competencias medibles son la piedra angular del *proceso de administración del desempeño* de cualquier compañía.
10. Otras tendencias de la remuneración incluyen el uso de bandas anchas, la remuneración estratégica y los ajustes por un valor comparable.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué diferencia hay entre los puestos exentos y los no exentos?
2. ¿La valuación del puesto debe depender de la evaluación del desempeño del empleado? ¿Por qué?

3. ¿Qué relación hay entre los factores compensables y las especificaciones de los puestos?
4. Compare los siguientes métodos de valuación de puestos: jerarquía y clasificación, así como comparación de factores y de puntos.
5. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del uso de bandas anchas? ¿Le recomendaría su uso a su patrón actual (o a alguna otra empresa con la que esté familiarizado)? ¿Por qué?
6. Hace poco se reportó en las noticias que el sueldo promedio de casi todos los rectores de universidades era de alrededor de 250,000 dólares al año, pero que algunos ganaban mucho más. Por ejemplo, el nuevo rector de Vanderbilt recibió 852,000 dólares en un año. Analice por qué usted le pagaría (o no) a los rectores de universidades tanto o más de lo que ganan muchos directores generales corporativos.
7. ¿Las pequeñas empresas necesitan crear un plan salarial? ¿Por qué?

ACTIVIDADES INDIVIDUALES Y DE EQUIPO

1. Trabaje de manera individual o en equipos y realice encuestas salariales para los siguientes puestos: contador e ingeniero químico de nuevo ingreso. ¿Cuáles fuentes usó y a qué conclusiones llegó? Si fuera el gerente de recursos humanos de una empresa de ingeniería local, ¿cuánto recomendaría pagar a estos dos puestos?
2. Trabaje de manera individual o en equipos y elabore políticas de remuneración para el puesto de cajero de un banco local. Suponga que hay cuatro cajeros: dos fueron contratados en mayo y los otros dos en diciembre. Las políticas de remuneración deben abarcar los siguientes temas: evaluaciones, incrementos, días festivos, salario por vacaciones, salario por tiempo extra, método de pago, retenciones y tarjetas de registro de horario.
3. El apéndice "Especificaciones para la prueba" del Human Resource Certification Institute (HRCI) que aparece al final del libro (páginas 726-735) describe los conocimientos que necesita una persona que estudia para el examen de certificación del HRCI en cada área de la administración de recursos humanos (por ejemplo, Administración estratégica, Planeación de la fuerza laboral y Desarrollo de recursos humanos). En equipos de cuatro o cinco estudiantes realice las siguientes cuatro tareas: **1.** revise el apéndice; **2.** identifique el material de este capítulo que se relaciona con los conocimientos necesarios para el apéndice; **3.** redacte cuatro preguntas para un examen de opción múltiple con este material, que usted considere serían adecuadas para el examen del HRCI, y **4.** si el tiempo lo permite, que un miembro de su equipo presente las preguntas frente al resto de la clase para que los estudiantes de los otros equipos las respondan.
4. Algunos directores generales de firmas estadounidenses fueron atacados recientemente porque sus salarios parecían excesivos, considerando el desempeño de sus organizaciones. Por citar sólo a dos de ellos: la antigua directora general de Citigroup, Sandy Weill, recibió un bono en efectivo de 29 millones de dólares, mientras el director general de Sprint, Gary Forsee, obtuvo 14 millones. Sin embargo, los grandes inversionistas institucionales ya no se quedan pasivos y sin quejarse. Por ejemplo, el programa de televisión *Nightly Business Line* afirma que el gerente de pensiones TIAA.CREF está hablando con 50 compañías sobre los salarios de ejecutivos. ¿Qué cree que ocurrió durante el periodo 2000-2005, que provocó que gran cantidad de grandes inversionistas se rebelaran contra los salarios ejecutivos "excesivos"? ¿Cree que tenían razón para armar un escándalo? ¿Por qué?

EJERCICIO EXPERIMENTAL

Jerarquización de los administradores de su universidad

Propósito: El propósito de este ejercicio es proporcionarle experiencia para llevar a cabo una valuación de puesto usando el método de jerarquía.

Conocimientos requeridos: Debe estar familiarizado por completo con el método de jerarquía para valuar puestos, con la finalidad de obtener descripciones de los siguientes puestos: rector

de su universidad, jefe de departamento, director de admisiones, director de biblioteca, secretario de registros y su profesor.

Cómo organizar el ejercicio/instrucciones: Divida la clase en grupos de cuatro o cinco estudiantes. Los grupos harán una valuación de los puestos de rector, jefe de departamento y profesor, con el método de jerarquía.

1. Lleve a cabo una valuación de los puestos estableciendo una jerarquía para cada uno. Puede usar uno o varios factores compensables.
2. Si el tiempo lo permite, un portavoz de cada grupo puede anotar las jerarquías de su equipo en el pizarrón. ¿Los equipos tuvieron los mismos resultados? ¿Cuáles fueron las diferencias? ¿Por qué cree que hubo diferencias?

UN CASO APLICADO

Desigualdad en los salarios de Acme Manufacturing

Joe Black trataba de averiguar qué hacer respecto a la situación salarial problemática que había en su planta. Black acababa de asumir la presidencia de Acme Manufacturing. El fundador, Bill George, había sido presidente durante 35 años. Se trataba de una empresa familiar situada en una pequeña población del este de Arkansas. Contaba con unos 250 empleados, por lo que era el patrón más grande de la comunidad. Black era miembro de la familia propietaria, pero nunca había trabajado en la firma antes de ser presidente. Tenía una maestría en administración de empresas y el título de abogado, además de cinco años de experiencia como administrador en una organización manufacturera grande, donde era vicepresidente ejecutivo de recursos humanos antes de trasladarse a Acme.

Poco tiempo después de unirse a la empresa, Black empezó a notar que había una gran inequidad en la estructura salarial de los asalariados. Una plática con el director de recursos humanos le hizo creer que el sueldo de los empleados asalariados había sido cuestión de negociaciones individuales con el presidente anterior. Los trabajadores de la fábrica, pagados por horas, no eran parte del problema porque estaban sindicalizados y sus salarios se establecían mediante negociaciones colectivas. Un análisis de la nómina de los asalariados le mostró que había 25 empleados, con un rango salarial que abarcaba desde el presidente hasta la recepcionista. Un examen más detallado demostró que 14 de los asalariados eran mujeres. Tres de ellas eran supervisoras de primera línea de la fábrica y una directora de recursos humanos. Las otras 10 no formaban parte del personal administrativo.

El examen también mostró que la directora de recursos humanos, al parecer, era mal pagada y que las tres supervisoras percibían un sueldo un poco inferior al de los supervisores. Sin embargo, no había puestos de supervisión similares, con trabajos ocupados por hombres y mujeres. Cuando le preguntó a la directora de recursos humanos, ella respondió que consideraba que las supervisoras tal vez percibían un salario menor básicamente porque eran mujeres y que quizá George, el antiguo presidente, suponía que no requerían la misma cantidad de dinero porque sus maridos trabajaban. No obstante, añadió que también pensaba que les pagaban menos porque supervisaban empleados menos capacitados que los supervisores varones. Black no estaba seguro de que eso fuera así.

La empresa de donde venía Black tenía un buen sistema de valuación de puestos. Aun cuando estaba familiarizado y manejaba muy bien esa herramienta para la remuneración, no contaba con tiempo para llevar a cabo un estudio de valuación de los puestos en Acme. Por consiguiente, resolvió contratar a un consultor de remuneración de una universidad cercana para que le ayudara. Juntos decidieron que los 25 puestos asalariados debían estar concentrados en el mismo grupo, que se debería usar un método modificado para establecer la jerarquía de los puestos y que las descripciones de los puestos preparadas hacía poco tiempo por la directora de recursos humanos estaban actualizadas, eran exactas y era posible usarlas en el estudio.

La valuación de puestos demostró que la directora de recursos humanos y las tres supervisoras recibían un sueldo menor en comparación con los empleados varones asalariados.

Black no sabía bien qué hacer. Entendía que si las supervisoras llevaban su caso a la oficina local de la EEOC, la compañía sería declarada culpable de discriminación sexual y tendría que

pagar una cantidad considerable de salarios atrasados. Sentía miedo de que, si otorgaba a dichas mujeres un aumento de sueldo de inmediato, lo bastante alto como para elevarlas a donde deberían estar, los supervisores varones se molestarían, mientras que las supervisoras entenderían la situación y exigirían pagos atrasados. La directora de recursos humanos le indicó que las supervisoras jamás se habían quejado por las diferencias de sueldo y que era probable que ni siquiera conocieran la ley.

La directora de recursos humanos aceptó un buen aumento de sueldo, sin pagos atrasados, así que esta parte del problema estaba resuelto. Black consideró que enfrentaba cuatro opciones para el caso de las supervisoras:

1. Hacer nada.
2. Aumentarles gradualmente los sueldos.
3. Incrementar sus salarios de inmediato.
4. Llamar a las tres supervisoras a su oficina, explicarles la situación y decidir junto con ellas qué hacer.

Preguntas

1. ¿Qué haría si fuera Black?
2. ¿Cómo cree que la empresa llegó a una situación como la mencionada?
3. ¿Por qué le sugeriría a Black que siguiera la alternativa que usted sugirió?

Fuente: Este caso fue preparado por el profesor James C. Hodgetts, de la escuela Fogelman de Administración y Economía de la University of Memphis. Todos los nombres fueron cambiados. Usado con autorización.

SEGUIMIENTO DE UN CASO

Carter Cleaning Centers

El nuevo plan salarial

Las tiendas Carter Cleaning no cuentan con una estructura salarial formal ni con rangos de tarifas; tampoco utilizan factores compensables. Los rangos salariales se basan sobre todo en los que prevalecen en la comunidad, y están matizados por el intento de Jack Carter de mantener cierta equidad entre lo que ganan los trabajadores de las tiendas con diferentes responsabilidades.

No hace falta agregar que Carter no efectúa ninguna encuesta formal para determinar lo que su compañía debe pagar. Él revisa los anuncios clasificados casi todos los días y lleva a cabo encuestas informales entre sus amigos de la oficina local de la asociación comercial de lavanderías. Mientras que Jack ha seguido un método "basado en su experiencia" para pagar a los empleados, su programa salarial se ha guiado por varias políticas salariales básicas. En tanto que muchos de sus colegas se adhieren a una política absoluta de tarifas mínimas, Jack siempre ha seguido la política de pagar a sus empleados casi un 10% por arriba de los rangos existentes, pues piensa que esto reduce la rotación de personal y fomenta la lealtad de los empleados. A Jennifer le preocupa la política informal de su padre de pagar a los hombres un 20% más que a las mujeres por el mismo trabajo. La explicación de su padre es la siguiente: "Ellos son más fuertes y pueden trabajar con más empeño durante más tiempo, además de que todos tienen familias que alimentar".

Preguntas

1. ¿Se encontrará la empresa en un momento adecuado para establecer una estructura salarial formal basada en una valuación completa de puestos? ¿Por qué?
2. ¿Será acertada la política de Jack Carter de pagar un 10% más que los rangos existentes? ¿Cómo se puede determinar?
3. De manera similar, ¿es adecuada su política de pagar sueldos diferentes a los hombres y a las mujeres? Si su respuesta es negativa, ¿por qué no?
4. En específico, ¿qué le sugeriría a Jennifer que hiciera ahora respecto al plan salarial de su empresa?

CASO PARA LA TRADUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA EN POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RH: EL HOTEL PARÍS

El nuevo plan de remuneración

La estrategia competitiva del Hotel París es "prestar a los huéspedes un servicio superior para diferenciar las propiedades del Hotel París y así aumentar la duración de la estancia y el porcentaje de visitas repetidas, con el fin de aumentar los ingresos y la rentabilidad". La gerente de RH, Lisa Cruz, ahora debe formular políticas y actividades funcionales que apoyen esta estrategia competitiva, al fomentar las conductas y competencias requeridas de los empleados.

Al igual que muchos otros sistemas de RH, en el Hotel París no se había planeado el programa de remuneración; el que existía era muy sencillo. La empresa contaba con un rango muy estrecho de salarios para cada categoría de puestos (empleado de mostrador, guardia de seguridad, etcétera). El gerente de cada hotel decidía la cantidad que se pagaría a un empleado nuevo dentro de un rango salarial estrecho. La firma no había pensado en vincular los niveles salariales generales o el salario general de los empleados con sus metas estratégicas. Por ejemplo, la política de la organización sólo consistía en pagar a sus trabajadores un "salario competitivo", lo que significaba un promedio aproximado de lo que otros hoteles de la ciudad pagaban por puestos similares. Lisa sabía que políticas salariales como ésas afectarían los logros estratégicos de la empresa, en términos de la creación de una fuerza laboral sumamente orientada hacia el servicio. ¿Cómo es posible contratar y retener una fuerza laboral excelente, así como dirigir sus conductas hacia un servicio de alta calidad para el huésped si no se vincula el desempeño con el salario? Por lo tanto, ella y su equipo se dedicaron a valuar y a rediseñar el plan de remuneración de la compañía.

De esta manera, una revisión casual de Lisa Cruz y el director de finanzas demostró que el plan de remuneración del hotel no fue diseñado para respaldar sus nuevas metas estratégicas. Por un lado, sabían que debían pagar salarios un poco más elevados, en promedio, que sus competidores si deseaban que los empleados excedieran las expectativas de los huéspedes de manera consistente. No obstante, su revisión de varias medidas (incluyendo los índices de competitividad salarial del hotel, el gasto total de remuneración por empleado y el percentil de la remuneración total) mostró que casi en todas las categorías de puestos el Hotel París no pagaba más que el promedio y, en ocasiones, hasta un poco menos.

Las políticas de remuneración que imperaban en ese momento también habían provocado lo que la gerente de un hotel denominaba una actitud de "no me interesa" en la mayor parte de los empleados. Ella se refería a que la mayoría de los trabajadores del Hotel París habían aprendido con rapidez que, sin importar cuál fuera su desempeño, siempre terminaban ganando una cantidad similar a la de los empleados que se desempeñaban mejor o peor que ellos. Así, el plan de remuneración de la firma en realidad había creado una desconexión entre el salario y el desempeño: no promovía las conductas de los empleados que se requerían para alcanzar sus metas. En cierta forma, hacía lo opuesto.

Lisa y el director de finanzas sabían que debían establecer un nuevo plan estratégico de remuneración. Ellos querían desarrollar un plan que mejorara el estado de ánimo del personal, fomentara su compromiso, redujera su índice de rotación y retribuyera (y fomentara) las conductas orientadas hacia el servicio para incrementar la satisfacción de los huéspedes. Después de reunirse con el director general y el consejo de administración de la organización, el director de finanzas autorizó a Lisa el rediseño del plan de remuneración, con el objetivo general de crear un plan que respaldara los objetivos estratégicos del hotel.

Preguntas

1. Trace un diagrama que indique con flechas la manera en que la remuneración de la empresa afecta el desempeño de los empleados, el cual, a la vez, debe afectar el desempeño del Hotel París. En cada nivel incluya ejemplos específicos de políticas de remuneración, conductas de los empleados y resultados.
2. ¿Usted sugeriría al Hotel París que estableciera un plan salarial basado en las competencias para su personal no administrativo? ¿Por qué?
3. Genere un sistema de valuación de puestos por jerarquía para los empleados no administrativos del hotel (afanadores, valets, empleados de mostrador, telefonistas, personal de atención, jardineros y guardias de seguridad); úselo para establecer el valor relativo de esos puestos entre sí.

TÉRMINOS CLAVE

remuneración de los empleados, 422
pagos monetarios directos, 422
pagos monetarios indirectos, 422
Ley Davis-Bacon (1931), 422
Ley Walsh-Healey para contratos públicos (1936), 422
Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964, 422
Ley de Normas Laborales Justas (1938), 422
Ley de Igualdad en el Pago (1963), 423
Ley de Seguridad de Ingresos para los Empleados Jubilados (ERISA), 424
compresión salarial, 428
encuesta salarial, 431
puesto de referencia, 432
valuación de puestos, 433
factor compensable, 434
método de jerarquía, 435
método de la clasificación (u ordenación en categorías), 436
clases, 436
categorías, 436
definición de categoría, 437
método de puntos, 437
método de comparación de factores, 438
escalafón salarial, 438
curva salarial, 438
rangos salariales, 439
remuneración basada en las competencias, 445
competencias, 445
uso de bandas anchas, 448
valor comparable, 450

NOTAS

1. Elayne Robertson Demby, "Two Stores Refused to Join the Race to the Bottom for Benefits and Wages", *Workforce Management*, febrero de 2004, pp. 57-59.
2. Richard Henderson, *Compensation Management* (Reston, VA: Reston, 1980); vea también, Barry Gerhart y Sara Rynes, Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications, Sage Publications, Thousand Oaks California, 2003, y Joseph Martocchio, *Strategic Compensation* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004), pp. 44-60.
3. Observe también que 18 estados tienen sus propias reglas para administrar el tiempo extra. Esos estados son: Alaska. Arkansas, California, Colorado, Connecticut, Hawai, Illinois, Kentucky, Maryland, Minnesota. Montana, Nueva Jersey, Dakota del Norte, Oregon, Pennsylvania, Washington, Virginia del Oeste y Wisconsin. "DOL's Final Rule Is Not the Final Word on Overtime for Employers in 18 States", BNA *Bulletin to Management*, 3 de junio de 2004, p. 55; p. 177.
4. www.dol.gov/_sec/media/speeches/541_Side_By_Side.htm y "FLSA Exemptions Flow Chart", www.SHRM.org.
5. "The Evolution of Compensation", *Workplace Visions*, The Society for Human Resource Management, 2002, p. 2, www.dol.gov/esa/minwage/america.htm. Revisado el 3 de junio de 2004.
6. Para una revisión de los requisitos de exención, vea Jeffrey Friedman, "The Fair Labor Standards Act Today: A Primer", *Compensation* (enero/febrero de 2002) pp. 51-54.
7. "Employer Ordered to Pay $2 Million in Overtime", BNA *Bulletin to Management*, 26 de septiembre de 1996, pp. 308-309. Vea, también, "Restaurant Managers Awarded $2.9 Million in Overtime Wages for Nonmanagement Work", BNA *Bulletin to Management,* 30 de agosto de 2001, p. 275.
8. Stephanie Rosseau, "Department of Labor Changes White-Collar Overtime Exemptions", *Compensation and Benefits Review* (julio-agosto de 2004) pp. 36-40; vea, también, Scott Carroll y Steven Miller, "Federal Regulations Update for Summer 2004", *Employment Relations Today* 31, Núm. 2, verano de 2004, pp. 89-98; "Overtime Rules, Offshoring, Employers' Handling of Reservists Top Events in 2004", BNA *Bulletin to Management* (4 de enero de 2005), p. 1.
9. Puesto que las reglas del salario mínimo y para el tiempo extra sólo cambiaron en 2004, aún no se conoce la forma exacta de aplicarlas. Si tiene dudas sobre los empleados que pueden quedar exentos, tal vez lo mejor sea que verifique con el Departamento del Trabajo Salarios y Horas de Oficina. Vea, por ejemplo, "Attorneys. Say FLSA Draws a Fine Line between Exempt/Nonexempt Employees", BNA *Bulletin to Management*, 5 de julio de 2005, p. 219; "DOL Releases Letters on Administrative Exemption, Overtime", BNA *Bulletin to Management*, 18 de octubre de 2005, p. 335.
10. Robert Nobile, "How Discrimination Laws Affect Compensation", *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 1996, pp. 38-42.

11. Henderson, *Compensation Management*, pp. 101-127; vea, también, Barry Hirsch y Edward Schumacher, "Unions, Wages, and Skills", *Journal of Human Resources* 33, Núm. 1 (invierno de 1998), p. 115.
12. Kenneth Sovereign, *Personnel Law* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999), p. 165.
13. *Ibid*., p. 215.
14. "Microsoft Agrees to Pay $96.9 Million to Settle Contingent Workers' Lawsuits", BNA *Bulletin to Management*, 14 de diciembre de 2000, p. 395.
15. David Figlio, "Better Qualified Teachers?", *Industrial and Labor Relations Review* 55, Núm. 4 (julio de 2002), pp. 686-700.
16. Peg Buchenroth, "Driving Performance: Making Pay Work for the Organization", *Compensation & Benefits Review*, mayo-junio de 2006, pp. 30-35.
17. Jessica Marquez, "Raising the Performance Bar", *Workforce Management*, 24 de abril de 2006, pp. 31-32.
18. "Salaries for Similar Jobs Very Significantly across the United States", *Compensation & Benefits Review*, enero-febrero de 2006, p. 9.
19. Andrew Richter, "Paying the People in Black at Big Blue", *Compensation and Benefits Review*, mayo-junio de 1998, p. 51. Vea, también, McNabb y Whitfield, "Job Evaluation and High-Performance Work Practices", pp. 293-313.
20. *Ibid*., pp. 53 y 54.
21. Esto se basa en *ibid*.
22. Bobby Watson Jr. y Gangaram Singh, "Global Pay Systems: Compensation in Support of Multinational Strategy", *Compensation and Benefits Review* (enero-febrero de 2005), pp. 33-36.
23. *Ibid*., p. 54.
24. *Ibid*.
25. *Ibid*.
26. Vea *ibid*., p. 55.
27. *Ibid*., p. 56.
28. *Ibid*., p. 56.
29. Elayne Robertson Demby, "Two Stores Refuse to Join the Race to the Bottom for Benefits and Wages", *Workforce Management*, febrero de 2004, p. 57.
30. Nicholas Wade, "Play Fair: Your Life May Depend on It", *New York Times*, 12 de septiembre de 2003, p. 12.
31. Robert Bretz y Stephen Thomas, "Perceived Inequity, Motivation, and Final Offer Arbitration in Major League Baseball", *Journal of Applied Psychology*, junio de 1992, pp. 280-289.
32. James DeConick y Dane Bachmann, "An Analysis of Turnover among Retail Buyers", *Journal of Business Research* 58, Núm. 7, julio de 2005, pp. 874-882.
33. David Terpstra y Andre Honoree, "The Relative Importance of External, Internal, Individual, and Procedural Equity to Pay Satisfaction", *Compensation and Benefits Review*, noviembre-diciembre de 2003, pp. 67-74.
34. *Ibid*., p. 68.
35. Henderson, *Compensation Management*, pp. 260-269. Vea, también, "Web Access Transforms Compensation Surveys", *Workforce Management*, 24 de abril de 2006, p. 34.
36. Para mayor información sobre estas encuestas, vea el folleto de la empresa, "Domestic Survey References", Watson Wyatt Data Services, 218 Route 17 North, Rochelle Park, NJ 07662.
37. "International Sources of Salary Data", *Compensation and Benefits Review*, mayo-junio de 1998, p. 23.
38. Martocchio, *Strategic Compensation*, p. 138. Vea, también, Nona Tobin, "Can Technology Ease the Pain of Salary Surveys?", *Public Personnel Management* 31, No. 1 (primavera de 2002), pp. 65-78.
39. Quizás habrá observado que el análisis de puestos que estudió en el capítulo 4 puede ser una fuente útil de información sobre los factores compensables, las descripciones y las especificaciones de puestos. Por ejemplo, una técnica cuantitativa de análisis de puestos, como el cuestionario de análisis de puestos, genera información cuantitativa sobre el grado de la presencia de los siguientes cinco factores básicos en cada puesto: tener responsabilidades de toma de decisiones, de comunicación y sociales, desempeñar actividades especializadas, estar físicamente activo, operar vehículos y equipo, y procesar información. Como resultado, una técnica de análisis de puestos como el CAP es, de hecho, muy apropiada (y en ocasiones más) para la valuación de puestos (que para el análisis de los mismos), debido a que es posible compararlos entre sí respecto a las cinco dimensiones y, por lo tanto, para confirmar su valor.

También vale la pena señalar que tal vez descubra que un conjunto único de factores compensables no es adecuado para describir todos sus puestos. Ésta es otra razón por la que muchos gerentes dividen sus puestos en grupos. Por ejemplo, podría tener un grupo separado para los trabajadores de fábrica, para los empleados de oficina y para el personal gerencial. Entonces, es probable que obtenga un conjunto hasta cierto punto diferente de factores compensables para cada grupo de puestos.

40. Michael Carrell y Christina Heavrin, Labor Relations and Collective Bargaining (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004) pp. 300-303.
41. Si utilizó el método de clasificación de puestos, entonces ya están clasificados.
42. En otras palabras, marque en la gráfica los puntos de los puestos de referencia (determinados por la valuación de puestos) y sus rangos salariales correspondientes en el mercado (determinadas por la encuesta salarial). Luego, inserte otros puestos con base en sus valuaciones, para determinar cuáles deben ser sus tarifas salariales.
43. Mark Meltzer y Howard Goldsmith, "Executive Compensation for Growth Companies", *Compensation and Benefits Review*, noviembre-diciembre de 1997, pp. 41-50.
44. Douglas Tormey, "Executive Compensation: Creating 'Legal' Checklist", *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 1996, pp. 12-36. Vea, también, Bruce Ellig, "Executive Pay: A Primer", *Compensation and Benefits Review*, enero-febrero de 2003, pp. 44-50.
45. Susan Marks, "Can the Internet Help You Hit the Salary Mark?", *Workforce*, enero de 2001, pp. 86-93.
46. James Reda, "Executive Pay Today and Tomorrow", *Corporate Board* 22, Núm. 126 (enero de 2001), p. 18.
47. Andrew Henderson y James Frederickson, "Information-Processing Demands as a Determinant of CEO Compensation", *Academy of Management Journal* 39, Núm. 2 (1996), pp. 576-606.
48. *Ibid*., pp. 585 y 586.
49. Por ejemplo, un libro reciente plantea que los ejecutivos de las grandes empresas utilizan su poder para asignarse salarios que no están muy relacionados con su desempeño. Lucian Bebchuck y Jessie Fried, Pay Without Performance: The Unfulfilled Promise of Executive Compensation, Harvard University Press, Boston, 2004.
50. "Revolting Shareholders", *The Economist*, 24 de mayo de 2003, p. 13.
51. Vea, por ejemplo, Fay Hansen, "Current Trends in Compensation and Benefits", *Compensation and Benefits Review* 36, Núm. 2 (marzo-abril de 2004), pp. 7 y 8.
52. Louis Lavelle, "While the CEO Gravy Train May Be Slowing Down, It Hasn't Jumped the Rails", *BusinessWeek*, 16 de abril de 2001, pp. 76-80. Vea, también, David Backin y Michele Swift, "Top Management Team Compensation in High-Growth Technology Ventures", *Human Resource Management Review* 16, Núm. 1, marzo de 2006, pp. 1-11.
53. Vea, por ejemplo, Martocchio, *Strategic Compensation*, y Patricia Zingheim y Jay Schuster, "Designing Pay and Rewards in Professional Services Companies", *Compensation and Benefits Review*, enero-febrero de 2007, pp. 55-62.
54. Dimitris Manolopoulos, "What Motivates Research and Development Professionals? Evidence from Decentralized Laboratories in Greece", *International Journal of Human Resource Management* 17, Núm. 4, abril de 2006, pp. 616-647.
55. Vea, por ejemplo, Robert Henneman y Peter LeBlanc, "Development of and Approach for Valuing Knowledge Work", *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 2002, p. 47.
56. Kevin Foote, "Competencies in the Real World: Performance Management for the Rationally Healthy Organization", *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 2001, p. 25.
57. Gerald Ledford Jr., "Paying for the Skills, Knowledge, and Competencies of Knowledge Workers", *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 1995, p. 56; vea, también, en Richard Sperling y Larry Hicks, "Trends in Compensation and Benefits Strategies", *Employment Relations Today* 25, Núm. 2 (verano de 1998), pp. 85-99.
58. Foote, "Competencies in the Real World", p. 29.
59. Duncan Brown, "Using Competencies and Rewards to Enhance Business Performance and Customer Service at The Standard Life Assurance Company", *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 2001, pp. 17 y 19.
60. Ledford, "Three Case Studies on Skill-Based Pay", *Compensation and Benefits Review* (marzo-abril de 1991), p. 12. Vea, también, Kathryn Cofsky, "Critical Keys to Competency-Based Pay", *Compensation and Benefits Review*, noviembre-diciembre de 1993, pp. 46-52; Brian Murray y Barry Gerhart, "Skill-Based Pay and Skills Seeking", *Human Resource Management Review* 10, Núm. 3 (2000), pp. 271-287.

61. Joseph Martocchio, *Strategic Compensation*, p. 168.
62. Robert McNabb y Keith Whitfield, "Job Evaluation and High-Performance Work Practices: Compatible or Conflictual?", *Journal of Management Studies* 38, Núm. 2 (marzo de 2001), pp. 294-311.
63. *Ibid*., p. 293.
64. Gerald Ledford, "Three Case Studies on Skill-Based Pay", p. 12. Vea, también, Cofsky, "Critical Keys to Competency-Based Pay", pp. 46-52; Murray y Gerhart, "Skill-Based Pay and Skills Seeking", pp. 271-287.
65. Gerald Ledford Jr., y Gary Bergal, "Skill-Based Pay Case Number 1: General Mills", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 1991, pp. 24-38; vea, también, Gerald Barrett, "ComParíson of Skill-Based Pay with Traditional Job Evaluation Techniques", *Human Resource Management Review* 1, Núm. 2 (verano de 1991), pp. 97-105; Barbara Dewey, "Changing to Skill-Based Pay: Disarming the Transition Land Mines", *Compensation and Benefits Review*, enero-febrero de 1994, pp. 38-43.
66. Esto se basa en Ledford y Bergal, "Skill-Based Pay Case Number 1", pp. 28 y 29.
67. Brown, "Using Competencies and Rewards", p. 14.
68. Robert Henneman y Peter LeBlanc, "Work Evaluation Addresses the Shortcomings of Both Job Evaluation and Market Pricing", *Compensation and Benefits Review*, enero-febrero de 2003, p. 8.
69. Ledford, "Paying for the Skills, Knowledge, and Competencies of Knowledge Workers", p. 55.
70. Kevin Parent y Carline Weber, "Case Study: Does Paying for Knoweldge Pay Off?", *Compensation and Benefits Review*, septiembre-octubre de 1994, pp. 44-50; y Edward Lawler III, Gerald Ledford Jr., y Lei Chang, "Who Uses Skill-Based Pay, and Why?", *Compensation and Benefits Review*, noviembre-diciembre de 1996, pp. 20-26.
71. Parent y Weber, "Case Study". Para revisar un buen análisis de las condiciones en las que el salario basado en las competencias es más eficaz, vea Edward Lawler III, "Competencies: A Poor Foundation for the New Pay", *Compensation and Benefits Review*, noviembre-diciembre de 1996, pp. 20-26.
72. Patricia Zingheim y Jay Schuster, "The Next Decade for Pay and Rewards", *Compensation and Benefits Review* (enero-febrero de 2005), p. 29, y Patricia Zingheim y Jay Schuster, "What are Key Pay Issues Right Now", *Compensation & Benefits Review*, mayo-junio de 2007, pp. 51-55.
73. David Hofrichter, "Broadbanding: A 'Second Generation' Approach", *Compensation and Benefits Review*, septiembre-octubre de 1993, pp. 53-58. Vea, también, "The Future of Salary Management", *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 2001, pp. 7-12.
74. *Ibid*., p. 55.
75. Por ejemplo, vea Sondra Emerson, "Job Evaluation: A Barrier to Excellence?", *Compensation and Benefits Review*, enero-febrero de 1991, pp. 39-52; Nan Weiner, "Job Evaluation Systems: A Critique", *Human Resource Management Review* 1, Núm. 2 (verano de 1991), pp. 119-132; y Brian Klass, "Compensation in the Jobless Organization", *Human Resource Management Review* 12, Núm. 1 (primavera de 2002), pp. 43-62.
76. Dawne Shand, "Broadbanding the IT Worker", *Computerworld* 34, Núm. 41 (9 de octubre de 2000).
77. "Broadbanding Pay Structures Does Not Receive Flat-Out Support from Employers, Survey Finds", *BNA Bulletin to Management*, 13 de enero de 2000, p. 11.
78. Duncan Brown, "Broadbanding: A Case Study of Company Practices in the United Kingdom", *Compensation and Benefits Review*, noviembre-diciembre de 1996, p. 43.
79. Emerson, "Job Evaluation", p. 39.
80. *County of Washington v. Gunther,* U.S. Supreme Court, Núm. 80-426, 8 de junio de 1981.
81. "Generation X Women Earn More Than Predecessors", *BNA Bulletin to Management*, 6 de junio de 2002, p. 181.
82. "Women Still Earned Less Than Men, BLS Data Show", *BNA Bulletin to Management*, 8 de junio de 2000, p. 72. Sin embargo, hay elementos que indican que la brecha salarial basada en el género es menor entre los trabajadores de tiempo completo, de 21 a 35 años, que viven solos. Kent Hoover, "Study Finds No Pay Gap for Young, Single Workers", *Tampa Bay Business Journal* 20, Núm. 19 (12 de mayo de 2000), p. 10.
83. Christopher Dougherty, "Why are the Returns to Schooling Higher for Women than for Men?", *Journal of Human Resources* 40, Núm. 4, otoño de 2005, pp. 969-988.
84. Jamison Bandler y Charles Forelle, "How a Giant Insurer Decided to Oust Hugely Successful CEO", *Wall Street Journal*, 7 de diciembre de 2006, p. A1.
85. Mark Poerio y Eric Keller, "Executive Compensation 2005: Many Forces, One Direction", *Compensation and Benefits Review*, mayo-junio de 2005, pp. 34-40.
86. *Ibid*., p. 38.
87. *Ibid*. Vea, también, Brent Cougnecker y James Krueger, "The Next Wave of Compensation Disclosure", *Compensation & Benefits Review*, enero-febrero de 2007, pp. 50-54.

88. Al Wright, "Tools for Automating Complex Compensation Programs", *Compensation and Benefits Review*, noviembre-diciembre de 2003, pp. 53-61.

APÉNDICE DEL CAPÍTULO 11

Métodos cuantitativos para la valuación de puestos

Uso del método de la comparación de factores para valuar puestos La técnica de la comparación de factores es un método *cuantitativo* de valuación de puestos. Tiene muchas variaciones y parece ser el más exacto, el más complejo y uno de los más usados para la valuación de los puestos.

En realidad, se trata de un mejoramiento del método de la jerarquía, que implica decidir cuáles puestos incluyen mayor cantidad de ciertos factores compensables. En el caso del método de jerarquía, por lo general se considera que cada puesto es una entidad, por lo que se le clasifica en orden jerárquico. En el caso del método de la comparación de factores, cada puesto se clasifica *varias veces* (*una vez por cada factor compensable que elija*). Por ejemplo, los puestos podrían clasificarse primero en función del factor "habilidad", después de acuerdo con sus "requisitos mentales", luego según su "responsabilidad" y así sucesivamente. Por último, tales clasificaciones se combinan en una calificación numérica general para cada uno. Los pasos que se requieren para tal efecto son:

Paso 1. Obtener información sobre los puestos Este método requiere de un análisis cuidadoso y completo de los puestos. Primero, se redactan las descripciones de los puestos. Después se desarrollan sus especificaciones, de preferencia en función de los factores compensables que el comité de valuación haya decidido usar. En el caso del método de comparación de factores, tales factores compensables son: **1.** los requisitos mentales, **2.** los requisitos físicos, **3.** los requisitos de habilidades, **4.** la responsabilidad y **5.** las condiciones laborales. En la figura 11-A1 se muestran las definiciones típicas de cada uno de estos cinco factores.

Paso 2. Seleccionar puestos clave de referencia A continuación, el comité de valuación selecciona entre 15 y 25 puestos, los cuales serán los empleos de referencia representativos, es decir, puntos de referencia aceptables que representan toda la gama de puestos que serán valuados.

Paso 3. Clasificar los puestos clave por factor Aquí se pide a los valuadores que clasifiquen los puestos clave respecto a cada uno de los cinco factores (requisitos mentales, requisitos físicos, requisitos de habilidades, responsabilidad y condiciones laborales). Este procedimiento de clasificación se basa en las descripciones y especificaciones de los puestos. Por lo general, cada miembro del comité hace su clasificación de manera individual, después de la cual se lleva a cabo una reunión para encontrar un consenso respecto a cada puesto. El resultado de dicho proceso es una tabla, similar a la tabla 11-A1. Aquí se muestra con exactitud cómo queda clasificado cada puesto en cada uno de los cinco factores compensables.

Paso 4. Distribuir los rangos salariales por factores En este punto el método de comparación de factores se complica un poco. Los miembros del comité tienen que dividir el sueldo que se paga por cada puesto clave, distribuyéndolo entre los cinco factores compensables. Lo hacen de acuerdo con su opinión en cuanto a la importancia de cada factor para el puesto. Por ejemplo, si el sueldo actual para el puesto de obrero común en México es de 4.26 dólares, los evaluadores podrían distribuir el salario de la manera siguiente:

Requisitos mentales	$0.36
Requisitos físicos	$2.20
Requisitos de habilidades	$0.42
Responsabilidad	$0.28
Condiciones laborales	$1.00
Total	$4.26

FIGURA 11-A1

Muestra de las definiciones de los cinco factores que se usan en el método de comparación de factores

Fuente: Jay L. Otis y Richard H. Leukart, *Job Evaluation: A Basis for Sound Wage Administration*, p. 181. © 1954. Revisado en 1983. Reproducido con permiso de Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

1. Requisitos mentales

Poseer y poder aplicar lo siguiente:

A. Rasgos mentales (inherentes), como inteligencia, memoria, razonamiento, facilidad para expresarse en forma verbal, habilidad para llevarse bien con los demás e imaginación.
B. Educación general (adquirida), como gramática y aritmética; o información general relativa a deportes, actividades mundiales, etcétera.
C. Conocimientos especializados (adquiridos), como química, ingeniería, contabilidad y publicidad, entre otros.

2. Habilidad

A. Facilidad (adquirida) para la coordinación muscular, como la operación de máquinas, movimientos repetitivos, coordinación cautelosa, destreza, montaje, distribución, etcétera.
B. Conocimientos específicos para el trabajo (adquiridos), necesarios sólo para la coordinación muscular, adquiridos al desempeñar el trabajo, que no deben confundirse con la educación general o los conocimientos especializados. En un sentido general, es la capacitación para la interpretación de impresiones sensoriales.

Ejemplos

1. En la operación de una máquina sumadora, una habilidad sería el conocimiento respecto de *cuál* tecla oprimir para obtener un subtotal.
2. En la reparación de automóviles, una habilidad sería la capacidad para determinar la importancia de cierto ruido en el motor.
3. En la alimentación a mano de una caldera de vapor, una habilidad sería la capacidad para determinar la forma en que se debe traslapar carbón sobre esa superficie por el aspecto de la cama de fuego.

3. Requisitos físicos

A. El esfuerzo físico, como estar sentado, estar de pie, caminar, subir, jalar, cargar, etcétera; debe tomarse en cuenta tanto la cantidad del ejercicio como el grado de continuidad.
B. Condición física, como la edad, la estatura, el peso, el género, la fuerza y la visión.

4. Responsabilidades

A. En materias primas, materiales procesados, herramientas, equipo y propiedades.
B. En dinero o valores negociables.
C. En pérdidas o ganancias, ahorros o mejoría de métodos.
D. En contacto con el público.
E. En registros.
F. En supervisión

1. Principalmente la complejidad de la supervisión *dada* a los subordinados; el número de subordinados es una característica secundaria. Planear, dirigir, coordinar, instruir, controlar y autorizar son características de esta clase de supervisión.
2. Asimismo, el grado de supervisión *recibida*. Si los puestos A y B no dieron supervisión a los subordinados, pero A recibió una supervisión inmediata mucho más cercana que B, entonces B tendría derecho a una clasificación más alta que A en el factor de supervisión.

En resumen, los cuatro grados de supervisión son:
Grado superior: da mucho, obtiene poco
Grado alto: da mucho, obtiene mucho
Grado menor: no da nada, obtiene poco
Grado mínimo: no dan nada, obtiene mucho

5. Condiciones de trabajo

A. Influencias del entorno como la atmósfera, la ventilación, la iluminación, el ruido, el congestionamiento y los compañeros de trabajo, entre otras.
B. Peligros, derivados del trabajo o sus alrededores.
C. Horarios.

TABLA 11-A1 Clasificación de puestos clave por factores[1]

	Requisitos mentales	Requisitos físicos	Requisitos de habilidades	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
Soldador	1	4	1	1	2
Operador de grúa	3	1	3	4	4
Operador de prensa de troquelado	2	3	2	2	3
Guardia de seguridad	4	2	4	3	1

[1] 1 es alto, 4 es bajo.

TABLA 11-A2 Clasificación de puestos clave por tarifas salariales[1]

	Salario por hora	Requisitos mentales	Requisitos físicos	Requisitos de habilidades	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
Soldador	$ 9.80	4.00(1)	0.40(4)	3.00(1)	2.00(1)	0.40(2)
Operador de grúa	5.60	1.40(3)	2.00(1)	1.80(3)	0.20(4)	0.20(4)
Operador de prensa de troquelado	6.00	1.60(2)	1.30(3)	2.00(2)	0.80(2)	0.30(3)
Guardia de seguridad	4.00	1.20(4)	1.40(2)	0.40(4)	0.40(3)	0.60(1)

[1] 1 es alto, 4 es bajo.

Esta distribución se hace con todos los puestos clave.

Paso 5. Clasificar los puestos clave de acuerdo con los salarios asignados a cada factor Aquí, nuevamente se clasifica cada puesto, factor por factor, con base en los salarios asignados a cada factor. Como se muestra en la tabla 11-A2, por ejemplo, para el factor de los "requisitos mentales", el empleo de soldador ocupa el primer lugar, mientras que el de guardia de seguridad ocupa el último.

Cada miembro del comité hace primero esta distribución trabajando en forma independiente. Luego el comité se reúne y llega a un consenso en cuanto a la cantidad de dinero que se asignará a cada factor para cada uno de los puestos clave.

Paso 6. Comparar los dos conjuntos de clasificaciones para eliminar los puestos clave inútiles Ahora se tienen dos conjuntos de clasificaciones para cada puesto clave. Una es su clasificación original (del paso 3), la que nos muestra cómo queda clasificado cada puesto en relación con cada uno de los cinco factores compensables. La segunda clasificación refleja, respecto a cada puesto, los salarios asignados a cada factor. Ahora le será posible preparar una tabla similar a la tabla 11-A3.

Aquí se muestran las dos clasificaciones para cada uno de los puestos clave por cada factor. A la izquierda está la clasificación del paso 3. A la derecha está la clasificación basada en los salarios pagados. Por cada factor, la clasificación basada en la cantidad de cada factor (del paso 3) tiene que ser aproximadamente la misma que la clasificación basada en los salarios asignados al puesto (paso 5). (En este caso es así.) Si hubiera una gran discrepancia, ésta sugeriría que el puesto clave tal vez sea inútil; de aquí en adelante dichos puestos ya no se usarán como puestos clave. (Muchos gerentes no se molestan en eliminar los empleos clave inútiles. Para simplificar las cosas, se saltan los pasos 5 y 6, y pasan del paso 4 al 7; es una alternativa aceptable.)

TABLA 11-A3 Comparación de factores y clasificaciones salariales

	Requisitos mentales		Requisitos físicos		Requisitos de habilidades		Responsabilidad		Condiciones de trabajo	
	A[1]	$[2]	A[1]	$[2]	A[1]	$[2]	A[1]	$[2]	A[1]	$[2]
Soldador	1	1	4	4	1	1	1	1	2	2
Operador de grúa	3	3	1	1	3	3	4	4	4	4
Operador de prensa de troquelado	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3
Guardia de seguridad	4	4	2	2	4	4	3	3	1	1

[1] La cantidad de cada factor que se basa en el paso 3.

[2] Calificaciones basadas en la distribución de salarios para cada factor en el paso 5.

Paso 7. Construir la escala de comparación de puestos Cuando haya identificado los puestos clave auténticos y útiles, el siguiente paso consiste en establecer la escala para comparar los puestos (tabla 11-A4). (Observe que hay una columna aparte para cada uno de los cinco factores compensables.) Para elaborarla, necesitará la tabla de los salarios asignados en los pasos 4 y 5.

En el caso de cada uno de los factores para todos los puestos clave, se anota el puesto junto a la tarifa salarial correspondiente. Así, en la tabla de los rangos salariales asignadas (tabla 11-A2), el puesto de soldador tiene asignados 4.00 dólares para el factor "requisitos mentales". Por lo tanto, en la escala para comparar los puestos (tabla 11-A4) anote "soldador" en la columna del factor "requisitos mentales", junto al renglón de "4.00 dólares". Haga lo mismo con todos los factores para todos los puestos clave.

Paso 8. Uso de la escala para comparar los puestos Ahora podrá acomodar todos los demás puestos que quiere valuar, factor por factor, dentro de la escala de comparación de puestos. Por ejemplo, suponga que quiere introducir el puesto de niquelador. Decida dónde encajaría en los "requisitos mentales", en comparación con los "requisitos mentales" de todos los demás puestos de la lista. Por ejemplo, es posible que quede entre el operador de la prensa de troquelado y el inspector. De manera similar, se preguntaría dónde encajaría en los "requisitos físicos" del puesto de niquelador, en comparación con todos los demás puestos de la lista. En este caso, quizás encuentre que encaja justo después del operador de grúa. Después haría lo mismo en el caso de cada uno de los tres factores restantes.

Un ejemplo Veamos un ejemplo para aclarar el método de comparación de factores. Sólo usaremos cuatro puestos clave para simplificar la presentación, aunque por lo general se empezaría usando entre 15 y 25 puestos clave.

Paso 1: Primero hacemos el análisis de puestos.

Paso 2: Aquí seleccionamos nuestros cuatro puestos clave: soldador, operador de grúa, operador de prensa de troquelado y guardia de seguridad.

Paso 3: A partir de las descripciones y las especificaciones de los puestos, clasificamos los puestos clave por factor, como en la tabla 11-A1.

Paso 4: Aquí distribuimos los rangos salariales por factor, como en la tabla 11-A2.

Paso 5: Después clasificamos nuestros puestos clave de acuerdo con los rangos salariales asignados a cada factor clave. Tales clasificaciones aparecen entre paréntesis en la tabla 11-A2.

Paso 6: A continuación comparamos los dos conjuntos de clasificaciones (vea la tabla 11-A3). En cada una de las columnas de la izquierda (marcada A) se encuentra la clasificación del puesto según el paso 3, basada en la cantidad del factor compensables. En cada columna de la derecha (marcada $) aparece la clasificación del puesto según el paso 5, basada en el salario asignado a ese factor. En este caso no hay diferencias entre la

TABLA 11-A4 Escala de comparación de puestos (factores)

	Requisitos mentales	Requisitos físicos	Requisitos de habilidades	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
.20				Operador de grúa	Operador de grúa
.30					
.40		Soldador	Guardia de seguridad	Guardia de seguridad	Operador de prensa de troquelado Soldador
.50					
.60					Guardia de seguridad
.70					
.80				Operador de prensa de troquelado	
.90					
1.00				(Niquelador)	
1.10					
1.20	Guardia de seguridad	Operador de prensa de troquelado			
1.30					
1.40	Operador de grúa	Guardia de seguridad	(Inspector)	(Niquelador)	
1.50		(Inspector)			(Inspector)
1.60	Operador de prensa de troquelado				
1.70					
1.80	(Niquelador)		Operador de grúa	(Inspector)	
1.90					
2.00		Operador de grúa	Operador de prensa de troquelado	Soldador	
2.20		(Niquelador)			
2.40	(Inspector)				(Niquelador)
2.60					
2.80					
3.00			Soldador		
3.10					
3.20					
3.30					
3.40					
3.50					
3.60					
3.70					
3.80					
4.00	Soldador				
4.20					
4.40					
4.60					
4.80					

clasificación de ninguno de los pares de clasificaciones de A (cantidad) y $ (salario), de modo que todos nuestros puestos clave son útiles. Si se hubiera dado alguna diferencia (por ejemplo, entre las clasificaciones de A y $ para el factor de los "requisitos mentales" del puesto de soldador) habríamos eliminado ese puesto por no ser clave.

Paso 7: Ahora construimos nuestra escala para comparar los puestos, como la tabla 11-A4. Para ello, usamos las distribuciones de salarios según el paso 4. Por ejemplo, digamos que en los pasos 4 y 5 asignamos 4.00 dólares al factor de los "requisitos mentales" para el puesto de soldador. Por lo tanto, anotamos "soldador" en el renglón de 4.00 dólares de la columna "requisitos mentales", como en la tabla 11-A4.

Paso 8: Ahora es posible acomodar todos los demás puestos, factor por factor, en la escala para compararlos. No distribuimos los salarios a cada uno de los factores de los otros puestos, sólo decidimos, factor por factor, dónde debe quedar colocado cada uno de los otros puestos. Ya hicimos lo anterior para otros dos puestos en la escala de comparación de factores, los cuales aparecen entre paréntesis. Ahora también sabemos cuál tendría que ser el salario para estos dos puestos y podemos hacer lo mismo con el resto.

Una variación Este método básico para comparar factores presenta algunas variaciones. Una de ellas convierte en puntos los valores en dólares de la gráfica para comparación de factores (tabla 11-A4). (Por ejemplo, se puede hacer multiplicando cada uno de los valores en dólares por 100.) La principal ventaja de este cambio sería que su sistema ya no quedaría "cerrado" en sus tarifas salariales actuales. En cambio, cada uno de sus puestos se podría comparar con otro, factor por factor, en función de su sistema de puntos más constante.

Ventajas y desventajas Hemos presentado el método de comparación de factores con cierto detenimiento porque (de una manera u otra) es un método muy usado para valuar los puestos. Su uso extendido se deriva de varias ventajas: primero, se trata de un método exacto, sistemático y cuantificable, para el que hay instrucciones detalladas paso a paso. Segundo, los puestos se comparan con otros para determinar su valor relativo. Así pues, en la escala de comparación de puestos no sólo se observa que un soldador requiere más capacidad mental que un niquelador, sino que también se puede determinar aproximadamente *cuánta* capacidad mental más necesita, al parecer alrededor del doble (4.00 dólares contra 1.70). (Este tipo de calibración no es posible cuando se usan los métodos de clasificación o de jerarquía.) Tercero, también es un sistema de valuación de puestos que se puede explicar con facilidad a los empleados.

Quizá la desventaja más grave del método de comparación de factores sea su complejidad. Aunque resulta bastante fácil explicar a los empleados la escala para comparar los factores y su lógica, es difícil enseñarles cómo construirla. Además, el uso de los cinco factores es una consecuencia de la técnica desarrollada por sus creadores. Sin embargo, no siempre sería apropiado utilizar los mismos cinco factores para todas las empresas y para todos los puestos de una organización.

El método de los puntos de valuación de puestos El método de los puntos es muy utilizado. Requiere que se identifiquen varios factores compensables (como habilidades y responsabilidad), cada uno con diversos grados, así como el grado en que cada uno de dichos factores está presente en el puesto. Por lo general, se asigna un número diferente de puntos al grado de cada factor. Por lo tanto, una vez que se determinó el grado en que cada uno de los factores está presente en el puesto, sólo se tiene que sumar la cantidad de puntos correspondientes a cada factor y llegar a un valor global de puntos para el puesto.[1] Los pasos son los siguientes:

Paso 1. Determinar grupos de puestos a valuar Como los puestos varían mucho de un departamento a otro, generalmente no se usa un plan para calificar con puntos a todos los puestos de la empresa. Por lo tanto, el primer paso es la agrupación de los puestos; por ejemplo, en puestos de fábrica, puestos de oficina, puestos de ventas, etcétera. Luego, un comité desarrolla un plan de puntos para un grupo a la vez.

Paso 2. Reunir información sobre los puestos Esto significa realizar un análisis de puestos, así como redactar las descripciones y las especificaciones de los mismos.

Paso 3. Elegir los factores compensables Aquí se eligen los factores compensables; por ejemplo, la solución de problemas, los requisitos físicos o las habilidades. Es probable que cada grupo requiera sus propios factores compensables.

Paso 4. Definir los factores compensables A continuación se define de manera meticulosa cada factor compensable para garantizar que cada uno de los miembros del comité de valuación aplique los factores en forma consistente. La figura 11-A2 incluye ejemplos de algunas definiciones. El especialista de recursos humanos es el encargado de elaborar o conseguir los factores.

Paso 5. Definir los grados de los factores Después se define cada uno de los grados para cada factor, de modo que los evaluadores puedan juzgar la cantidad o el grado de un factor presente en un puesto. De esta manera, en el caso del factor "complejidad" sería posible optar por tener seis grados, desde "pocas veces enfrenta nuevos problemas" hasta "usa un juicio independiente". (En la figura 11-A2 se muestran definiciones de cada uno de los grados.) Es común que el número de grados no exceda de cinco o seis, mientras el número real depende, sobre todo, de criterios personales. Por consiguiente, si todos los empleados trabajan en una oficina silenciosa, con aire acondicionado, o en una oficina ruidosa y muy calurosa, entonces es probable que dos grados sean suficientes para el factor "condiciones de trabajo". No se requiere la misma cantidad de grados para cada factor y se habrán de limitar los grados al número necesario para distinguir un puesto de otro.

FIGURA 11-A2

Ejemplo de un factor en un sistema de factores por puntos (complejidad/solución de problemas)

Fuente: Richard W. Beatty y James R. Beatty, "Job Evaluation", en Ronald A. Berk (ed.), *Performance Assessment: Methods and Applications* (Baltimore, en MD: Johns Hopkins University Press, 1986), p. 322. Reproducido con autorización.

La capacidad mental necesaria para desempeñar el trabajo específico se expresa en habilidades para manejar problemas desconocidos, interpretar datos, originar ideas, analizar datos complejos y efectuar trabajo creativo o de desarrollo.

Nivel	Valor en puntos	Descripción de características y medidas
0	0	Rara vez confronta problemas que no están cubiertos por la rutina del trabajo o la política de la organización; el análisis de datos es insignificante. *Referencia:* Telefonista o recepcionista.
1	40	Sigue prácticas estándar prescritas con claridad y demuestra la aplicación directa de reglas y procedimientos fáciles de entender. Analiza datos poco complejos mediante una rutina establecida. *Referencia:* Empleado de estadística, empleado de facturación.
2	80	Con frecuencia confronta problemas que no están cubiertos por la rutina del trabajo. Juicio independiente aplicado para tomar decisiones menores cuando las alternativas son limitadas y existen políticas estándar establecidas. Análisis de datos estandarizados para informar a otros o para que éstos los utilicen. *Referencia:* Trabajador social, secretaria ejecutiva.
3	120	Aplica juicios independientes para tomar decisiones que involucran problemas no rutinarios, sólo con la dirección general de su supervisor. Analiza y evalúa datos relativos a problemas que no son de rutina, para resolverlos junto con otras personas. *Referencia:* Enfermera, contador, líder de equipo.
4	160	Usa juicios independientes para tomar decisiones que serán sometidas a revisión únicamente en sus etapas finales. Analiza y resuelve problemas que no son de rutina y que implican la valuación de gran variedad de datos como parte normal de sus obligaciones laborales. Toma decisiones relativas a procedimientos. *Referencia:* Subdirector, gerente comercial, director de servicios de un parque.
5	200	Aplica juicios independientes para tomar decisiones que no serán sometidas a revisión. Aplica con regularidad sus capacidades creativas o de desarrollo para elaborar políticas. *Referencia:* Director ejecutivo.

Paso 6. Determinar los valores relativos de los factores El siguiente paso consiste en decidir cuánta importancia (o cuántos puntos totales) se asignará a cada factor. Esto es importante porque, para cada grupo de puestos, algunos factores serán más importantes que otros. Así, en el caso de los ejecutivos, el factor "requisitos mentales" tendría mucho más peso que los "requisitos físicos". En el caso de los puestos de la fábrica ocurriría justo lo contrario.

El comité de valuación por lo general se encarga del proceso de determinar los pesos o valores relativos que deben asignarse a cada uno de los factores. Los miembros del comité estudian con detenimiento las definiciones y los grados de los factores, para después determinar el valor relativo de los factores que corresponden al grupo de puestos bajo consideración. Una forma de hacerlo es la siguiente:

Primero, se asigna un valor de 100% al factor más alto de la jerarquía. Luego, se asigna un valor al siguiente factor más alto, como porcentaje de su importancia respecto al primer factor, y así sucesivamente. Por ejemplo:

Toma de decisiones	100%
Solución de problemas	85%
Conocimientos	60%

A continuación, se suman todos los porcentajes (en este caso 100% + 85% + 60% = 245%). Luego, este 245% se convierte a un sistema de 100% de la siguiente manera:

Toma de decisiones	100 ÷ 245 = 40.82 = 40.8%
Solución de problemas	85 ÷ 245 = 34.69 = 34.7%
Conocimientos	60 ÷ 245 = 24.49 = 24.5%
Totales	100%

Paso 7. Asignar valores en puntos a los factores y grados En el paso 6 se calcularon los pesos totales para cada factor en porcentajes. Ahora se asignan puntos a cada factor, como en la tabla 11-A5. Por ejemplo, suponga que decide usar un número total de 500 puntos en el plan. Puesto que el factor "toma de decisiones" tuvo un peso de 40.8%, se le asignaría un total de 40.8% × 500 = 204 puntos.

Por lo tanto, se decide asignar 204 puntos al factor de toma de decisiones. Lo anterior significa, de manera automática, que el grado más alto para el factor toma de decisiones también llevaría 204 puntos. Luego se asignan puntos a los otros grados de este factor, por lo general en cantidades iguales, del grado más bajo al más alto. Por ejemplo, 204 se divide entre el número de grados (como 5); esto es igual a 40.8. Así, el grado más bajo en este caso recibiría alrededor de 41 puntos. El segundo grado 41 más 41 puntos, es decir, 82 puntos. El tercer grado 123 puntos y el cuarto 164. Por último, el quinto grado, el más alto, tendría 204. Se hace lo mismo para cada factor (como en la tabla 11-A5).

Paso 8. Redactar el manual de valuación de puestos La elaboración de un plan de puntos como éste generalmente culmina con un *manual de puntos* o *manual para valuación de puestos*, el cual consolida las definiciones de los factores y los grados, así como los valores en puntos.

TABLA 11-A5 Puntos de valuación asignados a factores y grados

	Puntos de primer grado	Puntos de segundo grado	Puntos de tercer grado	Puntos de cuarto grado	Puntos de quinto grado
Toma de decisiones	41	82	123	164	204
Solución de problemas	35	70	105	140	174
Conocimientos	24	48	72	96	123

Paso 9. Calificar los puestos Cuando esté terminado el manual, puede empezar las valuaciones reales. Los evaluadores (generalmente el comité) utilizan el manual para valuar los puestos. Cada puesto se valúa con base en la descripción y la especificación del mismo, factor por factor, para determinar el número de puntos que se le deben asignar. Primero, los miembros del comité determinan el grado (primer grado, segundo grado, etcétera) en el que cada factor está presente en el puesto. Luego, anotan los puntos correspondientes (vea la tabla 11-A5) que fueron asignados a cada uno de estos grados (en el paso 7). Por último, se suman los puntos de todos los factores para obtener el valor total para el puesto. Por lo general, los evaluadores empiezan valuando los puestos clave y llegan a un consenso al respecto. Después califican el resto de los puestos de un grupo.

Planes de puntos "en paquete" Es evidente que el desarrollo de un plan de puntos puede tomar mucho tiempo. Por esta razón, una serie de grupos (como la National Electrical Manufacturer's Association y la National Trade Association) han creado planes estandarizados de puntos, los cuales han sido utilizados y adaptados por miles de organizaciones. Contienen definiciones de factores y de grados, así como valuaciones en puntos de una gama muy amplia de puestos; asimismo, con frecuencia es posible usarlos con pocas modificaciones o con ninguna.

Ventajas y desventajas Los sistemas de puntos tienen algunas ventajas, como lo sugiere su uso extendido. Se trata de una técnica cuantitativa muy fácil de utilizar y explicar a los empleados. Por otra parte, es difícil desarrollar un plan de puntos; por ello, muchas empresas han optado por los planes preparados. De hecho, la disponibilidad de diversos planes preparados explica, en parte, el manejo generalizado de los planes de puntos para valuar puestos.

NOTA DEL APÉNDICE

1. Para una explicación vea, por ejemplo, Roger Plachy, "The Point Factor Job Evaluation System: A Step-by-Step Guide, Part I", *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 1987, pp. 12-27; Roger Plachy, "The Case for Effective Point-Factor Job Evaluation, Viewpoint I", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 1987, pp. 45-48; Roger Plachy, "The Point Factor Job Evaluation System: A Step-by-Step Guide, Part II", *Compensation and Benefits Review*, septiembre-octubre de 1987, pp. 9-24; y Alfred Candrilli y Ronald Armagast, "The Case for Effective Point-Factor Job Evaluation, Viewpoint II", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 1987, pp. 49-54. Vea también, Robert J. Sahl, "How to Install a Point-Factor Job Evaluation System", *Personnel* 66, Núm. 3 (marzo de 1989), pp. 38-42.

Capítulo 12

Remuneración por desempeño e incentivos económicos

Al igual que muchas empresas exitosas, Home Depot, Inc. sabía que necesitaba una estrategia para que sus empleados participaran más en la reducción de costos y para poder competir con firmas como Lowe's. También, como otras compañías, ya contaba con un programa de bonos para sus gerentes y ejecutivos. La alta gerencia de Home Depot enfrentaba la cuestión de si debía establecer un programa de bonos similar para los trabajadores de todas sus tiendas y cómo hacerlo. •

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Analizar los principales incentivos para los empleados.
2. Analizar las ventajas y las desventajas de los incentivos para los vendedores.
3. Nombrar y definir los planes salariales variables organizacionales más populares.
4. Describir los principales incentivos para gerentes y ejecutivos.
5. Describir los pasos para elaborar planes eficaces de incentivos.

El capitulo 11 se enfocó en el desarrollo de planes de remuneración, así como en los salarios y los sueldos. El principal objetivo de este capítulo consiste en explicar la forma de utilizar incentivos basados en el desempeño para motivar a los empleados. Se analizarán los incentivos para empleados individuales, gerentes y ejecutivos, vendedores y profesionales, así como los planes de incentivos para toda una organización. Se explicará por qué fracasan tales planes y la manera de crear un plan eficaz. En el capítulo siguiente, "Prestaciones y servicios", se estudiarán los servicios y las prestaciones económicas y no económicas, que son la parte final del paquete de remuneración del empleado.

DINERO Y MOTIVACIÓN: INTRODUCCIÓN

incentivos económicos
Retribuciones económicas que se les paga a los trabajadores cuya producción excede un estándar predeterminado.

A finales de 1800, Frederick Taylor popularizó el uso de los **incentivos económicos**, es decir, las retribuciones monetarias pagadas a los trabajadores cuya producción excede un estándar predeterminado. Taylor, encargado de la supervisión de Midvale Steel Company, estaba preocupado por lo que llamó "vida militar sistemática", o sea, la tendencia de los empleados a trabajar al ritmo más lento posible para producir al nivel mínimo aceptable. Lo que más le intrigaba era el hecho de que algunos de los mismos obreros poseían energía suficiente para volver a casa y hacer algo en sus viviendas, incluso después de una ardua jornada de 12 horas. Taylor sabía que si encontraba la forma de controlar tal energía durante la jornada laboral, Midvale Steel obtendría enormes aumentos en la productividad.

En aquellos años ya había sistemas de trabajo a destajo, pero en general no funcionaban bien (debido a la propensión de los patrones a asignar las tareas de manera arbitraria y a modificar las tarifas de los incentivos). Taylor hizo tres contribuciones. Vio la necesidad de un **trabajo justo para un día**, es decir, estándares de resultados que los patrones debían diseñar para cada puesto con base en un cuidadoso análisis científico. Además, encabezó el **movimiento de la administración científica**, un enfoque que destacaba la mejora de los métodos laborales mediante la observación y el análisis. Asimismo, popularizó los planes de incentivos.

trabajo justo para un día
Estándares de resultados diseñados a partir de un análisis científico cuidadoso.

administración científica
Enfoque administrativo que se basa en la mejora de los métodos laborales mediante la observación y el análisis.

Desempeño y remuneración

Como se explicó en el capítulo 11, ahora se ha popularizado la vinculación del salario de los trabajadores con su desempeño. De hecho, con la importancia que se da a la competencia, la productividad y la entrega de resultados medibles, prácticamente todas las empresas muestran la tendencia a vincular al menos parte de la remuneración de sus trabajadores con su desempeño o con el desempeño de la compañía.[1]

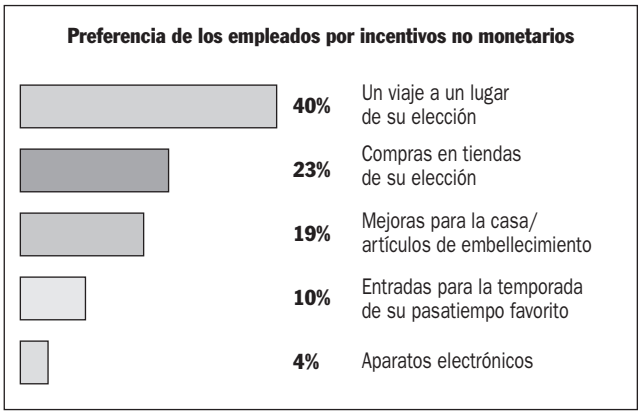
El problema es que es más fácil decirlo que hacerlo. Muchos programas son ineficaces o empeoran las cosas (se cree que un plan implantado por Levi's fue el último clavo del ataúd de su producción en Estados Unidos). Mercer Human Resource Consulting encontró que sólo el 28% de los 2,600 trabajadores estadounidenses que encuestó respondieron que se sentían motivados por los planes de incentivos de sus firmas; sólo el 29% declaró que sus compañías recompensaban su desempeño cuando hacían un buen trabajo. "Los empleados no perciben una fuerte conexión entre la remuneración y el desempeño, mientras su desempeño no se ve influido en especial por el plan de incentivos del patrón", comentó un experto de Mercer.[2] Según los asesores Hewitt Associates, alrededor del 95% de las empresas vinculan en cierto grado el salario de sus empleados con el desempeño laboral; el 83% de las que usan este tipo de programas indican que son poco exitosos o totalmente inútiles.[3]

Como veremos, hay muchas razones para la obtención de resultados tan malos como éstos. Muchos patrones, quizás ignorantes de la historia y de Taylor, modifican los estándares de sus planes de manera arbitraria. Otros ignoran el hecho de que el pago de incentivos tiene un fundamento psicológico, por lo que no todas las personas reaccionan de la misma forma ante una retribución y no todas las retribuciones son adecuadas para todas las situaciones. Por consiguiente, los expertos en remuneración afirman que los gerentes deben estar conscientes de los aspectos motivacionales de los planes de incentivos.[4] A continuación revisaremos parte de esta información básica sobre la motivación.

FIGURA 12-1

Preferencia de los empleados por incentivos no monetarios

Fuente: Darryl Hutson, "Shopping for Incentives", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 2002, p. 76. Reproducido con permiso de Sage Publications, Inc.



Motivación e incentivos

Aunque parece obvio, el gerente que diseña un plan de incentivos primero tiene que recordar que las personas reaccionan de diferente manera ante los incentivos. Por nombrar sólo un ejemplo, un estudio se enfocó en individuos con un estado "afectivo positivo" (AP) alto y bajo. Los sujetos con un nivel alto de AP son vigorosos, activos y atentos. Aquellos con un nivel bajo de AP son más letárgicos, indiferentes y apáticos.[5] En este estudio, las personas con un AP bajo respondieron de modo mucho más favorable a los incrementos por méritos que aquellas con un AP alto (quizá porque a las relativamente infelices con un AP bajo, el aumento les proporcionó algo para sentirse felices).[6] Una encuesta sobre la forma en que los empleados reaccionan ante los incentivos no económicos por reconocimiento (por ejemplo, certificados de regalo) ilustra de igual manera las diferencias en la elección de incentivos. La figura 12-1 resume las preferencias de los empleados por incentivos no monetarios en esa encuesta.

Hay varias teorías sobre la motivación, que son importantes para el diseño de planes de incentivos, las cuales fueron planteadas por los psicólogos Frederick Herzberg, Edward Deci, Víctor Vroom y B. F. Skinner.

Frederick Herzberg Frederick Herzberg dijo que la mejor forma de motivar a alguien consiste en organizar el trabajo de manera que proporcione la retroalimentación y el desafío que sirvan para satisfacer las necesidades "de nivel más alto" del individuo por cuestiones como el logro y el reconocimiento. Según Herzberg, dichos requerimientos son relativamente insaciables, de forma que el reconocimiento y un trabajo desafiante constituyen un generador de motivación intrínseca. El hecho de satisfacer las necesidades "de nivel más bajo" por cuestiones como un mayor salario y mejores condiciones laborales sólo evitan que la persona se sienta insatisfecha.

Herzberg plantea que los factores ("de higiene") que satisfacen las necesidades de nivel más bajo difieren de los factores ("motivadores") que satisfacen plena o parcialmente las de nivel más alto. Si los factores de *higiene* (factores externos al trabajo, como las condiciones laborales, el salario y el pago de incentivos) son inadecuados, los empleados se sienten insatisfechos. Sin embargo, el hecho de añadir más factores de higiene (como incentivos) al trabajo (proporcionando lo que Herzberg denomina motivación extrínseca) es una forma inadecuada para tratar de motivar al individuo, porque los requerimientos de nivel más bajo se satisfacen con rapidez. Muy rápido la persona simplemente indica: "¿Qué han hecho ustedes por mí en los últimos últimamente? Quiero otro aumento".

Según Herzberg, en lugar de basarse en los factores de higiene, el patrón interesado en crear una fuerza laboral automotivada debe hacer hincapié en el "contenido del puesto" o en factores *motivadores*. Los gerentes lo logran al enriquecer los puestos de los trabajadores para que sean más desafiantes, así como al proporcionar retroalimentación y reconocimiento; en otras palabras, obteniendo que el propio trabajo produzca una motivación intrínseca. En este caso, la motivación está dentro de la persona; el simple hecho de llevar a cabo el trabajo produce esa motivación. Entre otras cuestiones, la teoría de Herzberg señala que es riesgoso basarse sólo en incentivos económicos. El patrón también habrá de brindar el reconocimiento y el trabajo desafiante que la mayoría de los individuos desean.

Edward Deci El trabajo del psicólogo Edward Deci destaca otra de las desventajas potenciales de basarse en retribuciones extrínsecas, las cuales pueden ser contraproducentes. Deci descubrió que, en ocasiones, las recompensas extrínsecas disminuyen la motivación intrínseca del individuo.7 Por ejemplo, un buen samaritano que se arriesga al ayudar a la víctima de un accidente se sentiría insultado si la víctima le dijera: "Gracias, tenga dinero por su ayuda". La idea central se puede plantear de la siguiente forma: tenga cuidado cuando determine pagos por incentivos para empleados muy motivados; sin darse cuenta degradará y devaluará el deseo que tienen de hacer el trabajo por un sentido de responsabilidad.

Victor Vroom Otro aspecto importante de las motivaciones es que, por lo regular, la gente no busca recompensas que le son poco atractivas o cuando las probabilidades de ganar son muy bajas. La teoría de la motivación de Victor Vroom refleja dichas observaciones de sentido común. Él asegura que la motivación de una persona para llevar a cabo cierto nivel de esfuerzo depende de tres cosas: la **expectativa** (en términos de probabilidad) de que su esfuerzo se convertirá en desempeño[8]; la **instrumentalidad** o la conexión percibida (si acaso) entre un desempeño exitoso y la obtención de las recompensas, y la **valencia**, la cual representa el valor percibido que la persona asigna a la recompensa.[9] Por consiguiente, en la teoría de Vroom la motivación es producto de: la motivación = (E x I x V), donde, desde luego, E representa la expectativa, I la instrumentalidad y V la valencia. Si E, I o V son igual a cero o intrascendentes, no habrá motivación.

expectativa
La expectación de una persona en cuanto a que su esfuerzo se convertirá en desempeño.

instrumentalidad
Las relaciones percibidas entre un desempeño exitoso y la obtención de la recompensa.

valencia
El valor percibido que una persona asigna a la recompensa.

La teoría de Vroom tiene tres implicaciones para el diseño de los planes de incentivos por parte de los gerentes.

- Primero, si los empleados no *esperan* que su esfuerzo derive en desempeño, no habrá motivación. En consecuencia, los gerentes deben asegurarse de que su personal cuente con las habilidades para realizar el trabajo y que crea que puede hacerlo. Por lo tanto, son importantes las descripciones de los puestos, el fomento de la confianza y el apoyo.
- Segundo, la teoría de Vroom sugiere que los empleados tienen que ver la *instrumentalidad* de sus esfuerzos, es decir, creer que un desempeño exitoso en realidad les adjudicará la retribución. Los gerentes pueden lograrlo, por ejemplo, creando planes de incentivos de fácil comprensión.
- Tercero, la retribución en sí misma debe ser *valiosa* para el trabajador. Por lo tanto, de manera ideal, el gerente debe tomar en cuenta las preferencias de cada empleado y tratar de utilizar recompensas extrínsecas e intrínsecas con sentido en términos de las conductas específicas que anhela fomentar.

Teoría de la modificación conductual y el reforzamiento El uso de incentivos también refleja la idea de que, para entender la conducta, uno habrá de entender las consecuencias de dicha conducta.[10] Los hallazgos del psicólogo B. F. Skinner proporcionaron las bases de lo que sabemos al respecto. Los gerentes aplican los principios de Skinner por medio de la *modificación conductual*. La **modificación conductual** implica cambiar las conductas a través de recompensas o castigos que sean contingentes al desempeño. La modificación conductual cuenta con dos principios básicos: **1.** que la conducta que aparentemente conduce a una consecuencia positiva (recompensa) tiende a repetirse, mientras que la conducta que aparentemente conduce a una consecuencia negativa (castigo) no tiende a repetirse, y **2.** que, por lo tanto, los gerentes pueden lograr que alguien cambie su conducta al proporcionarle las recompensas (o castigos) programadas de modo adecuado.

modificación conductual
El uso de recompensas o castigos contingentes para cambiar la conducta.

Terminología del pago por incentivos

Los gerentes acostumbran utilizar dos términos como sinónimos de los planes de incentivos.[11] Por tradición, todos los planes de incentivos son planes *de pago por desempeño*, pues remuneran a todos los empleados con base en su desempeño. La **remuneración variable** por lo regular se refiere a un plan de grupo que vincula la remuneración con alguna medida de la rentabilidad general de la empresa (o de la planta)[12]; un ejemplo son los *planes de participación en las utilidades* (que se estudian más adelante).[13] Sin embargo, aunque parezca confuso, algunos expertos incluyen los planes de incentivos individuales al referirse al término retribución variable.[14]

remuneración variable
Cualquier plan que vincula la remuneración con la productividad o rentabilidad, por lo general en forma de pagos únicos.

Conozca SU Ley Laboral

Incentivos

Hay varias leyes federales que afectan los planes de incentivos de los patrones. Por un lado, la empresa debe cumplir las disposiciones de la Ley de Normas Laborales Justas al diseñar y administrar sus planes de incentivos. Si el incentivo adopta la forma de un premio o de una retribución en efectivo, por lo general tiene que incluir el valor de esa recompensa cuando calcula el pago del tiempo extra del trabajador para ese periodo salarial.[15] Las tarifas de tiempo extra se pagan a los trabajadores no exentos con base en sus ganancias semanales previas. Si los bonos de incentivos no se estructuran de la manera adecuada, pasan a formar parte de los salarios semanales. Por lo tanto, habrán de incluirse en el salario base al calcular cualquier tiempo extra durante esa semana.

Ciertos bonos se pueden excluir de los cálculos de la tarifa de tiempo extra. Por ejemplo, los bonos navideños y de regalo que no se basan en las horas trabajadas, o que son tan onerosos que los empleados no los consideran parte de su salario, no deben incluirse en los cálculos del pago por tiempo extra. Lo mismo ocurre con los bonos que dependen por completo del juicio del patrón, en los cuales éste decide mantener discreción sobre la cantidad del pago excluible.

Es necesario agregar otros tipos de pagos de incentivos. Bajo la Ley de Estándares Justos en el Trabajo FLSA (por las siglas de Fair Labor Standars Act), los bonos que se deben considerar en los cálculos del tiempo extra son aquellos que se prometen a empleados recién contratados, los que se ofrecen en contratos sindicales u otro tipo de acuerdos, así como aquellos que se anuncian para lograr que los individuos trabajen de manera más productiva, continua, rápida o eficaz, o para convencerlos de que permanezcan en la empresa. Este tipo de bonos incluyen los bonos de producción individuales y grupales, los bonos por calidad y precisión del trabajo, los bonos por eficiencia, los bonos por asistencia y las comisiones por ventas.

La Ley Sarbanes-Oxley de 2002 afecta la forma en la que los patrones diseñan sus programas de incentivos para ejecutivos. El Congreso estadounidense aprobó dicha ley para asignar mayor responsabilidad a las decisiones de los ejecutivos y de los miembros del consejo de administración. La ley los hace responsables si violan las compromisos fiduciarios que adquieren con sus accionistas. La ley también exige que los directores generales y los directores de finanzas de las empresas públicas compensen cualquier bono, incentivo o compensación basada en el valor que hayan recibido de la firma durante los 12 meses posteriores a la publicación de un informe financiero, que la organización tenga que replantear debido al incumplimiento material de la exigencia de un informe financiero como resultado de un mal comportamiento.[16]

Para estructurar nuestro análisis, organizaremos el resto de este capítulo en torno a los programas de incentivos y reconocimiento para empleados individuales, los programas de remuneración por ventas, los programas de salario variable basados en equipos y grupos, los programas de incentivos para toda la empresa y los programas de remuneración por incentivos para ejecutivos. El apartado "Conozca su ley laboral" describe brevemente algunos aspectos legales del pago de incentivos.

❶ Analizar los principales incentivos para los empleados.

PROGRAMAS DE INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTO PARA EMPLEADOS INDIVIDUALES

Hay varios planes de incentivos que son especialmente adecuados para empleados individuales.

Planes de trabajo a destajo

trabajo a destajo
Sistema de remuneración que se basa en el número de artículos procesados por cada trabajador individual en una unidad de tiempo, como la cantidad de artículos por hora o por día.

El **trabajo a destajo** es el plan de incentivos más antiguo y sigue siendo el que se usa con mayor frecuencia. En este caso, el trabajador recibe una cantidad (llamada *cuota por pieza*) por cada unidad que produce. Así, si Tom, el navegador de la web, recibe 40 centavos de dólar por cada venta potencial que consigue para la empresa a través del correo electrónico, entonces ganaría 40 dólares por conseguir 100 posibles ventas al día y 80 dólares por 200.

En un mundo perfecto, la elaboración de un plan viable de trabajo a destajo requiere de la ingeniería industrial (así empezó Frederick Taylor). El aspecto fundamental es el estándar de producción, que por lo general es establecido por los ingenieros industriales; por ejemplo, en

términos de un número estándar de correos electrónicos enviados por hora para una posible venta o un número estándar de minutos por correo electrónico enviado. En el caso de Tom, una evaluación del puesto indicó que su trabajo de navegación en Internet valía 8 dólares por hora. El ingeniero industrial determinó que la cuota estándar de producción era de 20 correos enviados por hora. Por lo tanto, la cuota por pieza (por cada envío) era de 8 dólares divididos entre 20, o de 40 centavos por correo enviado. (Desde luego, debemos garantizar que Tom reciba al menos el salario mínimo, de modo que tal vez le pagaríamos 5.85 dólares la hora —el salario mínimo vigente en julio de 2007—, no importa si consigue 15 clientes potenciales, y luego le pagamos 40 centavos por cada envío adicional a los 15 básicos). En la práctica, la mayoría de las empresas establecen de manera más informal las cuotas por unidad.

trabajo a destajo directo
Plan de incentivos en el que una persona percibe una suma por cada artículo que fabrica o vende, con una proporción estricta entre los resultados y las retribuciones.

Trabajo a destajo directo El trabajo a destajo por lo general implica un **trabajo a destajo directo**, es decir, una proporción estricta entre los resultados y los premios, sin considerar el nivel de producción. Sin embargo, en algunos planes de trabajo a destajo, el patrón y el empleado comparten las ganancias de la productividad, de forma que el trabajador recibe un ingreso adicional cuando la producción rebasa los niveles normales.[17] Así, si Tom empieza a lograr 30 envíos de correo por hora en lugar de los 20 "estándar", su cuota a destajo por arriba de 25 envíos aumentaría a 45 centavos cada una.

plan estándar por horas
Plan en el que un trabajador percibe una tarifa básica por hora, pero en el que también recibe un porcentaje adicional si su cuota de producción excede el estándar por hora o por día. Es similar a la remuneración a destajo, pero basado en un valor porcentual.

Planes estándar por horas El **plan estándar por hora** es similar a un plan a destajo, aunque con una gran diferencia. En lugar de recibir una cuota por pieza, el trabajador recibe una prima por un monto equivalente al porcentaje en que su desempeño excede del estándar. De este modo, si el estándar de Tom es de 160 correos por día (por lo tanto, de 64 dólares diarios) y realiza 200 envíos, recibirá un 25% adicional (40/160) o un total de 80 dólares por día. Algunas compañías han observado que expresar el incentivo en porcentaje reduce la tendencia del empleado a vincular su estándar de producción con el salario (lo que facilita el cambio del estándar). Además, elimina la necesidad de volver a calcular las cuotas por pieza cada vez que se modifiquen las tarifas salariales por hora.

Ventajas y desventajas Los planes de trabajo a destajo tienen ventajas y desventajas. Son fáciles de entender, en principio parecen ser equitativos y pueden convertirse en incentivos poderosos, pues las recompensas son proporcionales al desempeño. Sin embargo, algunos trabajadores a destajo podrían resistirse a revisar los estándares de producción, incluso si el cambio se justifica. De hecho, tales planes pueden fomentar la rigidez: los trabajadores se concentran en la producción y se muestran menos dispuestos a cumplir con los estándares de calidad o a moverse de un puesto a otro (porque esto disminuiría su productividad).[18] Los intentos por introducir nuevas tecnologías o nuevos procesos provocarían resistencia, en gran parte por la misma razón. Las opciones en dichos casos son los incentivos basados en equipos y los programas de participación en las utilidades, que se estudian más adelante.

En algunas industrias, el término *trabajo a destajo* cuenta con una mala connotación (y no sólo porque los gerentes cambian los estándares de producción). Por ejemplo, ciertos fabricantes de ropa permiten que los operadores armen los artículos (como camisas) en sus casas y les pagan por cada pieza terminada. Por desgracia, el salario por hora de este trabajo no siempre cumple con los requisitos del salario mínimo que establece la Ley de Salarios y Horarios. Hace poco tiempo, una empresa de productos electrónicos pedía a una mujer, que montaba cables para la firma durante el día, que se llevara piezas a su casa para armarlas durante la noche. La mujer y su hermana armaban los cables en su departamento del centro de San José, California, y supuestamente sólo recibían de 2 a 2.5 dólares por hora por su trabajo a destajo.[19]

Aunque todavía se utiliza el trabajo a destajo ampliamente, incluso industrias (por ejemplo, la textil) que solían apoyar planes de incentivos de este tipo, empiezan a usar otros planes. Según un experto, "la gente trabajaba duro con tales programas, pero planteaban varios problemas. Entre otras cuestiones, creaban problemas de calidad".[20] Por consiguiente, cada vez más organizaciones aplican los planes de incentivos para equipos, los planes de participación en las utilidades y los programas de pagos por incentivos que estudiaremos más adelante en este capítulo.

pago por méritos
Todo aumento del salario otorgado a un empleado con base en su desempeño individual.

El pago por méritos como incentivo

El **pago por méritos** o un **aumento por méritos** es un incremento de sueldo concedido al empleado con base en su desempeño individual. Difiere del bono que, en general, pasa a formar

parte del sueldo base del empleado, mientras que este bono es un pago único. Aunque el término *pago por méritos* se puede aplicar a los aumentos otorgados a cualquier empleado como incentivo (exentos o no exentos, de oficina o de fábrica, administrativos o no administrativos) más bien se usa en relación a los empleados de oficina, especialmente a los profesionales, oficinistas y secretarias.

El pago por méritos ha causado mucha polémica. Los partidarios dicen que sólo las retribuciones basadas en el desempeño (como el pago por méritos) podrán motivar un mejor desempeño. Afirman que conceder aumentos salariales a todos (sin tomar en cuenta los méritos individuales) de hecho sería negativo para el desempeño, porque indica a los empleados que recibirán un premio, sin importar si su desempeño es bueno o no.

Los detractores presentan motivos válidos para explicar por qué los pagos por méritos podrían ser contraproducentes. Un problema consiste en que casi todos los empleados creen que tienen un desempeño superior al promedio, por lo que obtener un incremento por méritos menor al promedio puede desmoralizarlos. Otro problema es la naturaleza dudosa de los procesos de evaluación de muchas empresas. Puesto que muchas evaluaciones son injustas, también lo serán los pagos por méritos que se basen en ellas.[21] De igual manera, los supervisores asignan a la mayoría de los trabajadores aumentos similares, ya sea porque no quieren afectarlos o por el deseo de otorgar a todos un incremento que al menos les permita estar a la par con el costo de la vida.

Los resultados de las investigaciones son contradictorios. Un estudio se enfocó en la relación entre las calificaciones del desempeño y los aumentos de salario por méritos de 218 personas que trabajaban en una planta de desechos nucleares. Los investigadores encontraron "una relación muy modesta entre los aumentos de salario por méritos y las calificaciones del desempeño".[22] Recientemente, los investigadores se han concentrado en los efectos de la vinculación de los aumentos de salario por méritos otorgados a profesores o maestros y su trabajo de investigación o desempeño docente. Los resultados también son contradictorios, y sugieren que los pagos por méritos tienen una relación más clara con la productividad de la investigación que con la eficacia de la enseñanza.[23]

La solución no consiste en eliminar los aumentos por méritos, sino en diseñarlos de forma que resulten eficaces. Entre otras cuestiones, significa establecer buenos procedimientos de evaluación y garantizar que los gerentes en realidad vinculen los pagos por méritos con el desempeño.

Opciones de pagos por méritos

Existen dos adaptaciones recientes de los planes de pagos por méritos que se han vuelto muy populares. Una otorga aumentos por méritos mediante una cantidad global, una vez al año, pero tales incrementos *no* forman parte del salario del empleado (haciendo que éstos sean, de hecho, bonos a corto plazo para los trabajadores de niveles bajos). Los pagos por méritos tradicionales son acumulativos, aunque la mayoría de los *aumentos por méritos de cantidad global* no lo son. Lo anterior origina dos beneficios potenciales: primero, el aumento en los gastos de nómina se reduce de forma significativa. (Por tradición, alguien con un sueldo de 30,000 dólares anuales podría recibir un aumento por méritos del 5%. Esto lleva al empleado a un nuevo salario base de 31,500 dólares. Si el trabajador recibe otro incremento del 5% el año siguiente, entonces el nuevo aumento por méritos del 5% se aplica no sólo al sueldo base de 30,000 dólares, sino también a los 1,500 dólares adicionales que recibió el año anterior). Los incrementos por méritos de cantidad global también pueden motivar mucho más que los aumentos de pagos por méritos tradicionales. Por ejemplo, un pago por méritos de cantidad global del 5% para nuestro empleado de 30,000 dólares es de 1,500 dólares en efectivo, a diferencia del incremento semanal tradicional de 29 dólares por 52 semanas.

La otra adaptación vincula las retribuciones por méritos con el desempeño individual y el de la organización. En la tabla 12-1 se presenta una matriz que indica cómo hacerlo. En este ejemplo, usted podría medir el desempeño de la empresa, digamos, con la tasa de rendimiento o las ventas divididas entre los costos de nómina. El desempeño de la compañía y el del empleado (con su evaluación correspondiente) reciben el mismo peso al calcular el pago por méritos. En este caso, una persona con un desempeño sobresaliente recibiría el 70% de su retribución máxima global, incluso si el desempeño de la organización fuera marginal. Sin embargo, los trabajadores con un desempeño inaceptable marginal no recibirían los premios de pago único, ni siquiera en los años cuando la firma tuviera un desempeño sobresaliente. Un ejemplo es el

TABLA 12-1 Matriz para determinar el premio de cantidad global (un ejemplo)

Calificación del desempeño del empleado (peso = 0.50)	*Desempeño de la empresa (peso = 0.50)*				
	Sobresaliente	Excelente	Bueno	Marginal	Inaceptable
Sobresaliente	1.00	0.90	0.80	0.70	0.00
Excelente	0.90	0.80	0.70	0.60	0.00
Bueno	0.80	0.70	0.60	0.50	0.00
Marginal	—	—	—	—	—
Inaceptable	—	—	—	—	—

Para determinar el valor en dólares del premio por incentivos de cada empleado: **1.** multiplique el sueldo o salario anual del empleado al 30 de junio por el premio máximo de su incentivo y **2.** multiplique el producto resultante por la cifra del porcentaje correspondiente en esta tabla. Por ejemplo, si un empleado tuviera un sueldo anual de 20,000 dólares al 30 de junio y un premio de incentivo máximo del 7%, así como si su desempeño y el de la compañía fueran "excelentes", su premio sería de 1,120 dólares: (20,000 x 0.07 = 1,120).

plan de bonos de Discovery Communications. Los auxiliares ejecutivos pueden recibir bonos de hasta el 10% de su salario. La evaluación que hace el jefe del desempeño individual del asistente representa el 80% del posible bono; el 10% se basa en los resultados de la división y el otro 10% en el desempeño general de la organización.[24]

Incentivos para los empleados profesionales

Los profesionales son empleados cuyo trabajo requiere la aplicación de los conocimientos adquiridos para resolver los problemas del patrón; incluye a abogados, médicos, economistas e ingenieros.

Las decisiones relacionadas con la remuneración de los empleados profesionales pueden ser difíciles. Por un lado, las empresas pagan buenos sueldos a los profesionales. Por otro, ellos ya están motivados por el deseo de producir trabajo de alta calidad y de recibir el reconocimiento de sus colegas. En algunos casos (expertos como Deci lo afirman), ofrecer recompensas económicas a estas personas en realidad podría disminuir su motivación intrínseca en lugar de incrementarla.

No obstante, sería poco realista suponer que individuos como los analistas de sistemas y los programadores de Microsoft y Google trabajan sólo por la gratificación profesional. Una encuesta con los empleados de 300 departamentos de TI mostró que el 77% otorgaban a dichos profesionales bonos y pagos por incentivos, incluyendo opciones de compra de acciones y reparto de utilidades.[25] Texas Instruments empezó a ofrecer opciones de compra de acciones a una tercera parte de sus ingenieros y luego descubrió que casi el 15% se estaba yendo con sus competidores.[26] Varias compañías, incluyendo IBM y Motorola, otorgan bonos a los trabajadores que consiguen patentes para las organizaciones.[27]

Retribuciones basadas en el reconocimiento

El reconocimiento es uno de los diversos tipos de incentivos no económicos. El término *programa de reconocimiento* se refiere a programas formales, como el del empleado del mes. Un *programa de reconocimiento social* incluye intercambios más informales entre gerentes y empleados, como elogios, aprobación o expresiones de aprecio por un trabajo bien hecho. La *retroalimentación del desempeño* es similar al reconocimiento social; significa "proporcionar información cuantitativa o cualitativa sobre el desempeño de las tareas, con el propósito de modificar o mantener el desempeño y los estilos específicos".[28]

El reconocimiento (que va de frases como "buen trabajo" hasta recompensas de tipo material) produce un efecto positivo sobre el desempeño, ya sea que se utilice sólo o en conjunto con recompensas económicas. Por ejemplo, en un estudio, la combinación de retribuciones

Muchas empresas, como Spartech Corporation, llevan a cabo reuniones anuales de recompensas y reconocimiento, con la finalidad de agradecer y reconocer a ciertos empleados por su contribución a la organización.

económicas con recompensas no económicas (como el reconocimiento) mejoró el desempeño en un 30% en empresas de servicios, casi el doble del efecto que se obtiene al aplicar cada retribución por separado.[29] El Departamento de Recursos Naturales de Minnesota efectuó un estudio sobre el reconocimiento. Los participantes respondieron que "valoraban mucho" el reconocimiento diario por parte de los supervisores, compañeros y miembros de equipo. Más de dos terceras partes de los sujetos afirmaron que era importante percibir que los demás apreciaban su trabajo.[30]

Por consiguiente, hoy los patrones utilizan más los programas de reconocimiento basados en el desempeño.[31] Por ejemplo, Texas Instruments ofrece bonos y reconocimiento no económico, como placas personalizadas, fiestas, boletos para el cine, lecciones de golf, así como playeras y chamarras de los equipos. Durante un año, Texas Instruments recompensó así a más de 80,000 empleados.[32] Los gerentes de American Skandia, una firma que vende productos y servicios de seguros y planeación financiera, evalúan regularmente a sus representantes de servicio al cliente con base en estándares específicos. Los trabajadores que superan tales estándares reciben una placa, un cheque de 500 dólares y una cena para ellos y su equipo; además, su fotografía e historial son ingresados en la página Web interna de la organización.[33]

Combinación de incentivos económicos y no económicos La mayor parte de las empresas utilizan incentivos económicos y no económicos. En una encuesta de 235 gerentes, realizada por investigadores de Northwestern University, las retribuciones más utilizadas para motivar a los empleados eran (de la más a la menos usada):[34]

- Reconocimiento del empleado
- Certificados de regalo
- Eventos especiales
- Retribuciones en efectivo
- Incentivos de mercancías
- Comunicaciones impresas o por correo electrónico
- Programas de capacitación
- Prestaciones laborales o de vida
- Salario variable
- Viajes en grupo
- Viajes individuales
- Rifas

Apoyo tecnológico para los programas de incentivos y de reconocimiento

La principal desventaja de los programas de reconocimiento e incentivos es que su implantación es costosa. Por ejemplo, First Tennessee Bank enfrentaba problemas para administrar los programas de incentivos para sus más de 1,000 representantes de ventas.[35] Los empleados del banco tenían que ingresar en forma manual la información de cada uno de sus 1,000 representantes de ventas en hojas de cálculo de Excel. Según uno de los encargados, el proceso "era más complicado de lo que debía ser" y "había empezado a salirse de control".

Los incentivos también se están volviendo más complicados. En la actualidad, un mayor número de empleados reciben incentivos. Además, la gama de conductas por las que se pueden obtener incentivos va desde la disminución y la mejora de los costos hasta la recepción de un número mayor de llamadas por hora.[36] Evidentemente, registrar el desempeño de docenas de cientos de mediciones como éstas, para luego calcular los incentivos de cada empleado, requiere de mucho tiempo.

La solución radica en recurrir a firmas como Incentives Systems Inc., las cuales ofrecen un apoyo automático y sofisticado para calcular, supervisar, otorgar y mantener este tipo de planes de pagos. Los expertos en remuneración llaman a este tipo de software administración de incentivos empresariales (EMI, por las siglas de enterprice incentive management). Según un experto, "el software EMI automatiza la planeación, el cálculo, el modelamiento y la administración de los planes de incentivos, lo que permite a las organizaciones ajustar a sus empleados con las metas y la estrategia corporativa".[37]

La aplicación de los programas de reconocimiento también plantea dificultades. Por ejemplo, si una empresa cuenta con un programa de reconocimiento de empleados por aniversario, alguien (quizá de recursos humanos) necesita elaborar un catálogo de premios, distribuirlo y hacer un seguimiento de lo que recibe cada trabajador. Como consecuencia, muchos patrones subcontratan compañías de incentivos en línea para que manejen la logística de sus programas de reconocimiento. El consultor administrativo Hewitt Associates utiliza www.bravanta.com para que sus gerentes otorguen premios especiales a sus empleados de servicio excepcionales. El sistema no sólo realiza el trabajo pesado que tiene que ver con la administración de las recompensas, también reconoce a los empleados y les permite elegir las retribuciones con mayor sencillez: "Es fácil pedir los regalos desde el escritorio... y valoramos su capacidad para actualizar las opciones de los regalos, ya que de esa manera el programa no se paraliza", comenta el administrador del programa de Hewitt.[38] Texas Instruments maneja el "Centro comercial de TI", el cual ayuda a sus 102 gerentes de división a entregar mercancía y premios de viajes individuales a quienes que llevan a cabo un buen trabajo.[39] Algunos sitios de Internet para la administración del reconocimiento son bravanta.com, premierchoiceaward.com, incentivecity.com, netcentives.com, salesdriver.com y kidoz.com.

2 Analizar las ventajas y las desventajas de los incentivos para los vendedores.

INCENTIVOS PARA VENDEDORES

Los planes de remuneración para vendedores casi siempre han dependido de las comisiones de ventas. Sin embargo, algunos reciben sueldos directos, mientras la mayoría adopta la combinación de un sueldo y comisiones.

Plan salarial

Algunas organizaciones pagan a sus vendedores salarios fijos (quizá con incentivos ocasionales en forma de bonos, premios por programas de competencia, etcétera).[40] Los sueldos directos funcionan bien cuando su principal objetivo es prospectar (encontrar nuevos clientes) o cuando el vendedor se dedica en esencia a prestar servicios a cuentas (como desarrollar y ejecutar programas de capacitación para la fuerza de ventas de un cliente o para participar en ferias comerciales). Es por lo anterior que las industrias que se basan en la tecnología, como las empresas aeroespaciales y de equipo de transporte, dan mayor importancia a los planes salariales para sus vendedores.

El método del salario directo posee ventajas y desventajas. El salario directo facilita el cambio de territorios o la reasignación de vendedores y puede fomentar la lealtad del perso-

nal de ventas. Las comisiones tienden a modificar el énfasis del vendedor para hacer la venta, en lugar de buscar prospectos y cultivar clientes a largo plazo. La principal desventaja, desde luego, es que el pago no se relaciona de manera proporcional con los resultados,[41] lo cual logra desmotivar a los vendedores que muestran un alto desempeño.

Plan de comisiones

Los planes de comisiones directas pagan a los vendedores sólo por los resultados. Con tales planes, los vendedores reciben el mayor incentivo posible. Los planes de comisiones tienden a atraer a muy buenos vendedores que ven con claridad que sus esfuerzos originan retribuciones. Los costos de las ventas guardan proporción con éstas y no son fijos, de modo que los costos fijos de ventas de la empresa son más bajos. Se trata de un plan fácil de entender y calcular.

Sin embargo, en el plan de comisiones también hay desventajas. Los vendedores tienden a enfocarse en hacer la venta y en artículos de alto volumen, ignorando actividades que no producen ventas, como atender cuentas pequeñas, cultivar a los clientes dedicados e impulsar artículos difíciles de colocar. En ocasiones, los pagos varían mucho, lo que provoca que algunos sientan que el plan es poco equitativo. La mala evaluación del potencial de ventas llegaría a redituar comisiones excesivamente altas y un ciclo en el que las tarifas de las comisiones deban reducirse. Además, el sueldo de los vendedores sería excesivo en épocas de prosperidad y bajo en tiempos de recesión. Por otro lado, el desempeño en las ventas (al igual que cualquier otra actividad) no sólo refleja la motivación, también la capacidad. Si la persona no posee habilidades para vender, las comisiones no producirán ventas.

Otra posible desventaja de los planes que sólo utilizan comisiones es que trabajar sin una protección económica podría provocar inquietudes. Como dijera un representante de ventas:

> Si salgo de vacaciones, pierdo dinero. Si me enfermo, pierdo dinero. Si no estoy dispuesto a dejar lo que esté haciendo para cerrar una venta con un cliente, pierdo dinero. No entiendo cómo alguien puede durar en este trabajo mucho tiempo. Es como un trapecista que su actuación la realiza sin red.[42]

Por un estudio se supo que pagar por comisiones fue la situación que provocó la mayor rotación de empleados, la cual fue mucho menor en una situación en la que los vendedores recibían una combinación de sueldo base y comisiones. Sin embargo, los resultados dependían mucho de las habilidades y de la personalidad del vendedor. Los hallazgos sugieren que el 100% en comisiones logra producir mayores ventas si los trabajadores con más voluntad concentran su atención en aumentarlas. Sin embargo, también puede socavar el interés de los vendedores con menos voluntad para quedarse en el puesto. (En ocasiones, desde luego, esto es exactamente lo que el patrón desea).

En otro estudio se reunieron datos de 214 vendedores entre negocios; los resultados demostraron que ciertos vendedores responden en forma positiva a los planes de sueldo fijo, mientras que otros prefieren los incentivos.[43]

Plan combinado

Casi todas las empresas pagan a sus vendedores con una combinación de sueldo y comisiones, generalmente con un componente salarial importante. Lo más común es una mezcla de 70% para el sueldo base y un 30% para incentivos; lo anterior disminuye el riesgo del vendedor (de no obtener ganancias) y al mismo tiempo limita el riesgo de perder el control de las comisiones, desde el punto de vista de la compañía.[44]

Los planes combinados tienen ventajas y desventajas. Le ofrecen a los vendedores un ingreso base, permiten que la empresa especifique los servicios que paga el componente del sueldo (por ejemplo, atender las cuentas actuales) y proporciona un incentivo para un desempeño superior. Sin embargo, el componente del sueldo no está vinculado al desempeño, de modo que el patrón canjea parte del valor del incentivo. Los planes combinados también son más complicados y pueden terminar en malos entendidos. Lo anterior no sería problema con un plan simple de sueldo más comisiones, pero la mayoría de los planes no son tan sencillos. Por ejemplo, en

un plan de "comisión más cuenta corriente", el vendedor recibe su paga en forma de comisiones, pero puede sacar fondos de sus ganancias futuras para sobrevivir durante periodos de ventas bajas. De igual manera, en el caso de un plan de "comisiones más bono", la organización paga a sus vendedores principalmente por comisiones, pero también otorga un pequeño bono por actividades dirigidas, como la venta de artículos de poco movimiento.

Un ejemplo puede ilustrar la complejidad de un típico plan combinado. En una empresa se aplica la siguiente fórmula de tres pasos:

Paso 1: por un volumen de ventas hasta por 18,000 dólares mensuales. Sueldo base más 7% sobre el beneficio bruto, más 0.5% sobre facturación.

Paso 2: por un volumen de ventas entre 18,000 y 25,000 dólares al mes. Sueldo base más 9% sobre el beneficio bruto, más 0.5% sobre facturación.

Paso 3: más de 25,000 dólares al mes. Sueldo base más 10% sobre beneficio bruto, más 0.5% sobre facturación.

En todos los casos, el sueldo base se paga por quincena, mientras que el porcentaje ganado sobre el beneficio bruto y la facturación se paga en forma mensual.[45]

Premios de ventas El personal de ventas también podría recibir diversos premios especiales. Metiom, Inc., una firma de infraestructura para comercio electrónico de Nueva York, llama "círculo interno" a su programa de premios de ventas. Una vez que cubren las cuotas específicas, los 30 mejores vendedores de la compañía y sus familiares ganan un viaje a Paradise Island en Las Bahamas. El programa no sólo ha motivado a la fuerza de ventas de la organización, sino que ha sumado el beneficio de fomentar el apoyo familiar para el éxito del vendedor.[46]

Como ya señalamos, los patrones utilizan cada vez más Internet para apoyar sus programas de incentivos. Por ejemplo, SalesDriver Maynard, Massachusetts, opera programas de incentivos en línea basados en el desempeño de ventas. Empresas como ésta se especializan en colocar en línea programas de incentivos de ventas. SalesDriver ayuda a las compañías a lanzar una plataforma de campaña en un día o menos. Con el uso de la plataforma, el gerente de ventas elige artículos de un catálogo de 1,500 recompensas y las otorga a los representantes de ventas y de marketing que cumplan con las cuotas de clientes conseguidos y ventas totales.[47]

Establecimiento de cuotas de ventas

Es necesario considerar varias cuestiones al establecer cuotas de ventas.

Tarifa de comisiones/cuotas de ventas Cuando el patrón instaura las cuotas de venta y las tarifas de comisiones, busca motivar la actividad de ventas, evitando comisiones excesivas. Por desgracia, en general las tarifas de comisiones se constituyen de manera informal, sin considerar cuánto debe contribuir cada venta paran cubrir los gastos. Los esfuerzos de cada vendedor tienen que contribuir a sus costos fijos y variables correspondientes, así como a las ganancias de la empresa. Los costos fijos incluyen el sueldo y las prestaciones del empleado, así como su espacio de oficina, sus servicios, además de los salarios del personal y la gerencia. Los costos variables se componen de los gastos telefónicos y de viaje. Al calcular las tarifas de comisiones de ventas, se debe asegurar de que el sobrante de la venta (después de comisiones) contribuya también a las ganancias.[48]

¿Encerradas o no? Por tradición los expertos han sugerido "encerrar" las cuotas de ventas y los planes de incentivos, bajo el supuesto de que los cambios frecuentes socavan la motivación y el ánimo. Sin embargo, en la cambiante escena de negocios actual, este tipo de inflexibilidad no es recomendable. Como afirma un experto: "Ahora que los ciclos de vida de los productos están en el rango de los seis meses o incluso de las seis semanas, los enfoques tradicionales de casi todos los planes de ventas no se adaptan a tal ritmo. La organización de las ventas debe ser más flexible que antes". Por consiguiente, las compañías ahora están revisando sus planes y cuotas de ventas con mayor frecuencia.[49]

Lista de preguntas Para evaluar mejor la eficacia del plan de comisiones, algunas preguntas que se deben exponer son las siguientes:

- ¿Comunicó las cuotas al personal de ventas durante el primer mes del inicio del periodo?
- ¿El personal de ventas sabe con exactitud cómo se establecen las cuotas?
- ¿Combinó información superior (como pronósticos de cuentas) con requisitos básicos (como el plan de negocios de la empresa)?
- ¿Del 60 al 70% del personal de ventas cubre sus cuotas regularmente?
- ¿Los mejores vendedores cumplen sus objetivos de manera consistente?
- ¿Los vendedores menos hábiles muestran mejoría con el tiempo?
- ¿Las cuotas permanecen estables a lo largo del periodo de desempeño?
- ¿Las devoluciones y "debookings" son lo suficientemente bajos?
- ¿Su compañía ha evitado juicios relacionados con remuneraciones?[50]
- ¿El 10% del personal de ventas tiene un mejor desempeño que antes?
- ¿Del 5 al 10% de la fuerza de ventas se desempeña por abajo de sus cuotas y recibe asesoría?[51]

Ejemplo de una concesionaria de automóviles Las tarifas de comisiones varían en cada industria, pero un vistazo a la manera en que los concesionarios de automóviles establecen las tarifas de las comisiones para sus vendedores proporciona ideas sobre cómo establecer las tarifas para lograr objetivos específicos. La remuneración de los vendedores de automóviles va desde un 100% de comisiones hasta un pequeño sueldo base con comisiones. Por tradición, la comisión se basa en la ganancia neta del automóvil cuando éste se entrega al comprador. Lo anterior promueve precisamente las conductas que el concesionario desea fomentar. Por ejemplo, hace que el vendedor se mantenga firme con respecto al precio al menudeo y a que promueva "subproductos posteriores a la venta", como tapetes, molduras, colores de pintura y alarmas. Los concesionarios de automóviles también utilizan incentivos a corto plazo. En ocasiones los vendedores reciben "spiffs" (término automotriz que se refiere a un bono adicional después de la comisión) por vender vehículos que se mueven poco.

Sin embargo, aunque los planes de comisiones aún predominan en las concesionarias de automóviles, ya no son tan populares; ahora muchas empresas sustituyen las comisiones por planes de salario más bonos. La transición a un plan de salario más bonos refleja un mayor énfasis en "un precio, menos molestias", así como el deseo que tienen más concesionarios de lograr que el proceso de compra sea menos tenso. Por ejemplo, un gerente de ventas ofrece a su personal la opción de salario más bonos o la de comisiones (la mayoría empieza con la primera, pero después elige las comisiones). En otra concesionaria, la remuneración de cada vendedor se apoya en el número de vehículos vendidos, sin importar el precio (para evitar los esfuerzos por "vender productos más caros"). Por ejemplo, los vendedores reciben 250 dólares por cada uno de los 10 primeros vehículos que vendan cada mes (nuevos o usados) y un promedio de 63,000 dólares anuales. Otros están sustituyendo los planes de salario más bonos. Una concesionaria revisa los salarios cada mes y paga un bono a partir de la octava venta. Otra basa su salario en el promedio de automóviles vendidos en seis meses. Dicha concesionaria ajusta sus salarios cada tres meses; como consecuencia de tal política, con los bonos, los vendedores ganan de 30,000 a 85,000 dólares al año.[52]

Incentivos estratégicos de ventas

Los patrones vinculan cada vez más las comisiones de ventas con medidas estratégicas relacionadas con actividades diferentes a las ventas. Procter & Gamble retribuye a sus vendedores (sus "asesores de clientes") con comisiones que dependen de su éxito al disminuir el inventario de sus clientes. En sistemas Siebel, alrededor del 40% de los incentivos de cada vendedor se basa en factores como la satisfacción de los clientes con el servicio. El vicepresidente de servicios técnicos de la firma dice: "Creo que nuestros empleados son mejores representantes de ventas por ello. Es mucho más valioso utilizar tal medida que sólo las cuotas tradicionales".[53]

Una encuesta reciente sobre la eficiencia de ventas, realizada por los asesores Watson Wyatt, demostró varias tendencias actuales en la remuneración para vendedores. La encuesta encontró que, entre otras cuestiones, los vendedores de las compañías con un alto desempeño:

- Reciben un 40% más de su remuneración total en forma de salarios variables relacionados con las ventas (38% de la remuneración total en efectivo, a diferencia del 27% en las empresas con bajo desempeño).
- Tienen el doble de posibilidades de recibir acciones, opciones de compra de acciones y otros pagos equitativos que sus contrapartes de las organizaciones con bajo desempeño (36% contra 18%).

Los resultados de la encuesta también muestran que el éxito del personal de ventas no sólo refleja las prácticas salariales. Por ejemplo, los vendedores de las empresas con alto desempeño:

- Dedican 264 horas más al año a actividades valiosas de ventas (como buscar prospectos, hacer presentaciones de ventas y cerrar ventas) que los vendedores de firmas con bajo desempeño,
- Pasan 40% más tiempo al año con sus mejores clientes potenciales (clientes y prospectos que ya conocen) que los vendedores de organizaciones con bajo desempeño,
- Comparados con los vendedores de empresas con bajo desempeño, pasan un 25% menos de tiempo en actividades de administración, lo que les permite dedicar más tiempo a las actividades fundamentales de ventas, como la búsqueda de prospectos y el cierre de ventas.
- Comprenden con mucho mayor claridad las estrategias y metas de su compañía.[54]

PLANES DE INCENTIVOS PARA EQUIPOS O GRUPOS

Cómo diseñar incentivos para equipos

Las empresas confían más en los equipos para manejar su trabajo. Por lo tanto, requieren planes de incentivos que fomenten el trabajo de equipo y concentren la atención de sus miembros en el desempeño. Muchas plantas de clase mundial, como las que operan algunos fabricantes de automóviles importantes, se basan casi en exclusiva en incentivos para equipos y para toda la planta. Los **planes de incentivos para equipos (o grupos)** remuneran a los grupos con base en su desempeño de equipo.

plan de incentivos para equipos o grupos
Plan mediante el cual se establece un estándar de producción para un grupo específico de trabajo y por el que sus miembros reciben los incentivos si el grupo supera la norma de producción.

La principal preocupación en este caso es cómo retribuir el desempeño del equipo. Un enfoque consiste en vincular las recompensas con algún estándar general del desempeño grupal, como "total de horas trabajadas por automóvil". Lo anterior evita la necesidad de contar con un estándar preciso para el trabajo a destajo (por ejemplo, en términos de neumáticos instalados por hora).[55] Una compañía estableció un estándar general de este tipo para sus equipos. Si la firma logra el 100% de su meta, los empleados comparten alrededor del 5% de la mejoría (en los costos de mano de obra ahorrados). La organización divide ese 5% entre el número de empleados para calcular el valor de una "porción". Si la empresa no logra el 100% de su meta, el bono grupal es menor. El resultado de este plan (en términos del cambio de actitudes de los empleados y del enfoque de los equipos en metas estratégicas) se reportó como "extraordinario". (Los patrones también utilizan estos incentivos para equipos con la finalidad de mejorar el desempeño de los equipos de gerentes de alto nivel).[56]

Estándares diseñados Algunas empresas establecen un estándar de producción diseñado, que se basa en la producción del grupo (de nuevo, en términos del número de neumáticos instalados por hora, por ejemplo). Este enfoque puede utilizar la tarifa por destajo y el plan estándar de horas, aunque este último es más común. Así, todos los miembros reciben la misma proporción del pago por incentivos del equipo. En ocasiones, los patrones deciden remunerar a todos los miembros del equipo con otro método. Por ejemplo, en lugar de pagarle a cada miembro del equipo según el desempeño del grupo como un todo, le pagan a cada empleado dependiendo del desempeño del *mejor* miembro del equipo. Tal opción aparentemente ilógica puede ser adecuada cuando un patrón posee razones para creer que un nuevo plan de incentivos para equipos lograría desmotivar a los miembros con un alto desempeño (y que quizá no les gustaría recibir un pago basado en el promedio del equipo). En este sentido, un plan de incentivos por equipo en Levi's fracasó cuando los trabajadores con un alto desempeño descubrieron que sus recompensas eran más bajas que para el promedio del equipo.

Los incentivos para equipos pueden fomentar el sentido de cooperación y unanimidad.

Ventajas y desventajas de los incentivos para equipos

En muchos casos los incentivos para equipos son adecuados. Los equipos de proyectos publican libros, los equipos de ensamble arman automóviles y los equipos de nuevos productos lanzan nuevos artículos. En este caso, el desempeño no sólo refleja el esfuerzo individual, sino el del grupo. Los planes de incentivos basados en equipos refuerzan la planeación y la solución de problemas en grupos, a la vez que aseguran la colaboración. En Asia, en general, pero en Japón en particular, existe la tendencia a recompensar al grupo, con el fin de reducir las envidias, para que sus miembros se sientan agradecidos entre sí y para fomentar un sentimiento de cooperación. Los incentivos para equipos también facilitan la capacitación, pues a cada miembro le interesa que los nuevos miembros se capaciten lo más rápido posible.

La principal desventaja consiste en que, en ocasiones, el salario del trabajador no es proporcional a su esfuerzo personal. Como ocurrió en Levi's, esto puede desmotivar a los mejores trabajadores. Los empleados que comparten el sueldo del equipo, pero que no hacen su mayor esfuerzo (lo que los economistas llaman "gorrones"), representan un problema. Algunas soluciones incluyen pedir a los miembros del equipo que se comprometan por escrito a anteponer las metas del grupo a las propias, así como calcular parte del salario de cada trabajador en el desempeño personal (no sólo en el del equipo).[57]

En el apartado "Cuando usted trabaja por su cuenta o es dueño de una pequeña empresa" se ilustran algunos incentivos que los supervisores pueden usar con facilidad.

❸ Nombrar y definir los planes salariales variables organizacionales más populares.

PLANES DE INCENTIVOS PARA TODA LA EMPRESA

Los **planes de incentivos para toda la empresa** son aquellos en los que todos o casi todos los empleados pueden participar y, por lo general, vinculan la retribución con algún tipo de medida del desempeño de toda la compañía. También se conocen como planes de remuneración variable; incluyen el reparto de utilidades, la propiedad de acciones para los empleados (PAE) y los planes Scanlon o de participación en las utilidades.

planes de incentivos para toda la empresa
Planes de incentivos en los que todos o casi todos los empleados pueden participar.

plan de reparto de utilidades
Plan mediante el cual los empleados comparten las utilidades de la compañía.

Planes de reparto de utilidades

En los **planes de reparto de utilidades** todos o casi todos los empleados reciben parte de las utilidades anuales de la empresa. Hay pocas investigaciones sobre la eficacia de tales planes. En un estudio se concluyó que hay amplia evidencia de que los planes de reparto de utilidades aumentan la productividad y el ánimo, pero que sus efectos sobre las ganancias son insignificantes, una vez que se consideran los costos de los montos pagados por el plan.[58]

Cuando Usted Trabaja por su Cuenta

RH para gerentes de línea y empresarios

Incentivos que pueden utilizar los supervisores

Tal vez el gerente de línea no deba basarse sólo en los planes de incentivos del patrón para motivar a sus subordinados, ya que es probable que estén incompletos y sencillamente hay demasiadas oportunidades para motivar a los empleados todos los días como para ignorarlas. Es necesario seguir tres lineamientos.

Primero, la mejor opción para motivar a los empleados también es la más sencilla: asegurarse de que cuenten con una *meta* factible y que estén de acuerdo con ella. No tiene caso motivar a los empleados de otras maneras (por ejemplo, con incentivos económicos), si no conocen sus metas o no están de acuerdo con ellas. El psicólogo Edwin Locke y sus colaboradores han descubierto de manera consistente que metas desafiantes específicas producen un mejor desempeño de la tarea que metas específicas poco desafiantes, vagas o ausentes. Es importante establecer metas adecuadas, que sean específicas, medibles, factibles, relevantes y oportunas.

Segundo, el hecho de *reconocer la contribución de un empleado* es una herramienta sencilla y poderosa de motivación. Los estudios demuestran que el reconocimiento produce un efecto positivo sobre el desempeño, ya sea solo o en combinación con recompensas económicas. Por ejemplo, en un estudio (citado antes), la combinación de recompensas económicas con reconocimiento produjo una mejora del 30% en el desempeño en firmas de servicios, casi el doble del efecto del uso de cada recompensa por separado. Cuando el Departamento de Recursos Naturales de Minnesota realizó un estudio sobre el reconocimiento, más de dos terceras partes de los participantes respondieron que era importante creer que los demás aprecian su trabajo.

Tercero, recuerde, como ya señalamos, que hay muchas *retribuciones para un reforzamiento positivo* que se pueden utilizar de manera cotidiana, independientemente de los planes de incentivos de la firmas. Algunos son:[59]

- Tareas laborales desafiantes
- Libertad para elegir la actividad laboral
- Lograr que el trabajo sea divertido
- Realizar una mayor proporción de tareas preferidas
- Adoptar el papel del jefe cuando esté ausente
- Participar en presentaciones ante la alta gerencia
- Rotación de puestos
- Fomento del aprendizaje y la mejora continua
- Recibir una gran motivación
- Poder establecer las propias metas
- Elogios
- Expresiones de aprecio frente a los demás
- Notas de agradecimiento
- Premio al empleado del mes
- Reconocimientos especiales
- Un escritorio más grande
- Una oficina o cubículo más grande

Hay varios tipos de planes para el reparto de utilidades. En los *planes de efectivo* la empresa sólo distribuye un porcentaje de las utilidades (por lo general del 15 al 20%) a los empleados en intervalos regulares. El *sistema de incentivos Lincoln*, establecido por primera vez en la Lincoln Electric Company de Ohio, es más complejo. En una versión de éste, los empleados trabajan con base en un destajo garantizado y la firma distribuye el total de las utilidades anuales (menos impuestos, 6% de dividendos para los accionistas y un fondo de reserva) cada año entre ellos, con base en la calificación de sus méritos. El plan Lincoln también incluye un sistema de sugerencias que paga premios a los trabajadores individuales por los ahorros que se deriven de sus sugerencias. Este plan ha tenido mucho éxito.

También hay *planes diferidos de reparto de utilidades*, en los que la organización deposita una porción predeterminada de las utilidades en la cuenta de cada uno de sus empleados, bajo la supervisión de un fideicomisario. Tales planes conllevan una ventaja fiscal, pues los impuestos sobre la renta son diferidos muchas veces hasta que el empleado se jubila, por lo que tiene que pagar una tarifa más baja.

Home Depot estableció un programa de bonos para los trabajadores de todas sus tiendas. Iniciado en 2003, empezó pagando a los empleados un bono si sus tiendas cumplían con ciertas metas financieras. En un año reciente, distribuyó un total de 90 millones de dólares por medio de este plan de incentivos para toda la firma.[60]

Plan de propiedad de acciones para los empleados (PPAE)

plan de propiedad de acciones para los empleados (PPAE)
Una empresa aporta acciones de su capital a un fideicomiso, y hace aportaciones anuales adicionales. El fideicomiso distribuye las acciones entre los empleados cuando se jubilan o se separan de su cargo.

Los **planes de propiedad de acciones para los empleados** se aplican a toda la empresa, la cual aporta acciones de su propio capital (o dinero que se usará para comprar tales acciones) a un fideicomiso, establecido para adquirir acciones del capital de la compañía para los empleados. Dichas contribuciones se hacen en forma anual, en proporción con la remuneración total del empleado, con un límite del 15%. El fideicomiso guarda las acciones en cuentas individuales y las distribuye a los trabajadores cuando se jubilan (o se separan del cargo), asumiendo que el empleado ha trabajado tiempo suficiente para ser dueño de las acciones. (Como veremos más adelante en este capítulo, las *opciones de compra de acciones* van directo a los empleados en forma individual, para que las usen como mejor les parezca, en lugar de ir a parar a un fideicomiso relacionado con la jubilación).

Los PPAE tienen varias ventajas. La empresa cuenta con una deducción fiscal por un monto equivalente al valor justo de mercado de las acciones que son transferidas al fideicomiso, pero también puede solicitar una deducción del impuesto sobre la renta por dividendos pagados sobre acciones poseídas por un PPAE. Como ya se señaló, los empleados no están obligados a pagar impuestos hasta que no reciban el reparto del fideicomiso, por lo general cuando se jubilan, y su tarifa fiscal es menor. La Ley de Seguridad de los Ingresos de los Empleados Jubilados (ERISA, por sus siglas en inglés) permite que la organización tome préstamos contra las acciones de los trabajadores que están en el fideicomiso, así como que después reembolse el préstamo en dólares antes del impuesto, en lugar de dólares después de impuestos, que es otro incentivo fiscal para este tipo de planes.[61]

Los PPAE además sirven para que los accionistas de sociedades cerradas (por ejemplo, en las que una familia pequeña es dueña de casi todas las acciones) diversifiquen sus activos, colocando parte de sus acciones del capital de la compañía en el fideicomiso del PPAE y adquiriendo en su lugar opciones de compra de otros valores negociables para ellos.[62]

Las investigaciones sugieren que los PPAE propician que los empleados desarrollen un sentimiento de posesión y compromiso con la empresa. Lo anterior se debe, en parte, a que ofrecen incentivos económicos mayores, crean un sentimiento de propiedad y ayudan a generar el trabajo en equipo. Las personas responsables de los fondos (por lo general los altos ejecutivos de la firma) deben ser muy cuidadosos al ejercer sus responsabilidades fiduciarias.[63]

Ejemplo de Thermacore Un ejemplo son los bonos anuales para empleados de Thermacore, Inc. Todos sus empleados y los de DTX, su compañía matriz, pueden ser candidatos para el programa de bonos. El aspecto más singular del programa es que todos los trabajadores reciben un bono de la misma cantidad, sin importar su remuneración total, antigüedad o puesto en la empresa.

El fondo para el bono se basa en los ingresos antes del pago de impuestos federales sobre la renta, menos una garantía mínima de protección para los accionistas. Tal garantía de protección suele ser del 15% de los recursos propios al inicio del año. El ingreso que se depositará en el fondo para el bono se determina multiplicando **1.** el ingreso de la empresa (menos el 15% del valor líquido) por **2.** un porcentaje del fondo para el bono de los empleados, determinado por el consejo de administración y la alta gerencia. Así, los trabajadores regulares reciben una participación completa y los de medio tiempo obtienen una participación basada en el porcentaje de tiempo laborado. En un año, el fondo para el bono fue del 12% y la participación del bono completo fue de más de 1,300 dólares por empleado.

Thermacore también tiene un plan de propiedad de acciones para todo el personal. Cada año, los accionistas y el consejo de administración aprueban el valor en dólares de las acciones que se ofrecerán a los empleados. Por ejemplo, el consejo podría decidir poner a disposición acciones con un valor de 100,000 dólares. Ningún empleado puede suscribirse para más de 10,000 dólares de valor en acciones. Thermacore es una firma privada, por lo que las acciones sólo se negocian en el interior de la compañía. Las acciones son vendidas a los empleados con un pequeño descuento y la organización adquiere el derecho de primicia en caso de que el empleado decidiera abandonarla o vender sus acciones. Los trabajadores pueden pagar las acciones en efectivo o por descuento en nómina.[64]

Plan Scanlon y otros planes de participación en las utilidades

Pocos discutirían el hecho de que la forma más poderosa para asegurar el compromiso de los empleados es sincronizar las metas de la empresa con las de sus trabajadores (para asegurarse

de que los dos conjuntos de metas se traslapen y que el trabajador, al perseguir sus metas, también persiga las del patrón). Los expertos han propuesto muchas técnicas para alcanzar dicho estado ideal. Sin embargo, pocas han sido aplicadas en forma tan extensa y con tanto éxito como el **plan Scanlon**, que es un plan de incentivos elaborado en 1937 por Joseph Scanlon, un dirigente del sindicato United Steel Workers.[65] En la actualidad continúa siendo popular.

plan Scanlon
Plan de incentivos elaborado en 1937 por Joseph Scanlon, diseñado para fomentar la cooperación, la participación y la distribución de beneficios.

El plan Scanlon es sumamente progresista, considerando que fue elaborado hace más de 70 años. Los planes Scanlon tienen cinco características básicas.[66] La primera es su *filosofía de cooperación*, la cual supone que los gerentes y los trabajadores tienen que deshacerse de las actitudes de "nosotros" y "ellos", que por lo general impiden que los empleados desarrollen un sentimiento de posesión en la firma.

La segunda característica es la que sus practicantes llaman *identidad*. Lo anterior significa que, para enfocar la participación de los empleados, la empresa debe expresar con claridad su misión o propósito y los empleados, entender la forma en que opera el negocio en términos de los clientes, los precios y los costos. La *competencia* es la tercera característica básica. Según tres expertos, el programa "reconoce de manera explícita que un plan Scanlon exige gran nivel de competencia por parte de los empleados de todos los niveles".[67] Esto sugiere cuidadosos procesos de selección y capacitación.

La cuarta característica es el *sistema de participación*. Los empleados presentan sugerencias de mejoría a los comités departamentales correspondientes, los cuales transmiten las sugerencias valiosas a un comité de nivel ejecutivo, el cual decide si se implantarán o no.

El quinto elemento del plan es la *fórmula para compartir los beneficios*. Si alguna sugerencia se implanta y tiene éxito, por lo general todos los empleados comparten el 75% de los ahorros. Por ejemplo, suponga que la relación mensual normal entre costos de nómina y ventas es del 50%. (Por lo tanto, si las ventas son de 600,000 dólares, los costos de nómina deberían ser de 300,000). Suponga, asimismo, que se instrumentan sugerencias y que dan por resultado costos de nómina de 250,000 dólares en un mes en el que las ventas fueron de 550,000 dólares y los costos de nómina deberían haber sido de 275,000 dólares (50% de las ventas). El ahorro atribuible a dichas sugerencias es de 25,000 dólares (275,000 menos 250,000 dólares). Los trabajadores compartirían el 75% de esto (18,750 dólares), mientras que 6,250 serían para la empresa. En la práctica, la compañía aparta una porción, por lo regular la cuarta parte de los 18,750 dólares, para los meses cuando los costos del trabajo excedan el estándar.

Planes de participación en las utilidades

plan de participación en las utilidades
Plan de incentivos que compromete a los empleados en un esfuerzo común por alcanzar los objetivos de productividad y distribución de las ganancias.

El plan Scanlon es una de las primeras versiones de lo que hoy se conoce como **plan de participación en las utilidades**, el cual se define como un plan que compromete a muchos o a todos los empleados en un esfuerzo común por alcanzar los objetivos de productividad de la empresa y en el que cualquier ganancia que resulte de un ahorro en los costos se comparte entre los empleados y la organización.[68] Además del plan Scanlon, otros planes populares para la participación en las utilidades son el plan Rucker y el plan Improshare.

La diferencia básica entre estos planes es la fórmula que usan para determinar los bonos de los empleados. La fórmula de Scanlon divide los gastos de nómina entre el total de ventas (o, en ocasiones, entre las ventas totales más los incrementos del inventario). El plan Rucker utiliza una fórmula de valor agregado. En este caso, el patrón divide el valor agregado para el periodo (básicamente las ventas netas menos el costo de los materiales, los suministros y los servicios) entre los gastos de nómina totales. En el plan Improshare, los bonos dependen básicamente de la diferencia entre la cantidad de horas laborales que la compañía debía haber usado durante el periodo y las horas que usó en realidad. La mayoría de las compañías utilizan versiones personalizadas de dichos planes.

Establecimiento de un plan de participación en las utilidades El establecimiento de un plan de participación en las utilidades incluye ocho pasos[69]:

1. Establecer los objetivos generales del plan, como aumentar la productividad o reducir los costos de mano de obra.
2. Elegir medidas específicas del desempeño. Por ejemplo, medidas de productividad como horas trabajadas por unidad producida o medidas económicas como el rendimiento sobre los activos.

3. Determinar la fórmula para el financiamiento. ¿Qué porción de las ganancias recibirán los empleados? En el ejemplo anterior del plan Scanlon, los empleados recibieron alrededor del 75% de las ganancias.
4. Determinar el método para dividir y distribuir las ganancias correspondientes de los empleados. Algunos métodos típicos incluyen un porcentaje igual a la remuneración o partes iguales; sin embargo, ciertos planes modifican las retribuciones con base en el desempeño individual.
5. Elegir una forma de pago. Generalmente el pago es en efectivo, aunque en ocasiones consiste en acciones comunes.
6. Describir con qué frecuencia se pagarán los bonos. Las empresas tienden a calcular cada año las medidas del desempeño financiero para tales fines y las medidas de la productividad laboral se calculan por mes o por trimestre.
7. Desarrollar el sistema de participación. Los elementos que se utilizan con mayor frecuencia son los comités directivos, las juntas de actualización, los sistemas de sugerencias, los coordinadores, los equipos para resolver problemas, los comités de departamentos, los programas de capacitación, los boletines, los auditores internos y los auditores externos. (Observe que los planes Scanlon y Rucker agregan elementos para la participación de los empleados, mientras que el plan Improshare no lo hace).
8. Implantar el plan.

Como ejemplo, suponga que un proveedor quiere aumentar la calidad. Si lo hiciera, esto se traduciría en menos devoluciones de los clientes, menos desperdicios y menos trabajos repetidos, así como, por lo tanto, utilidades más altas. Históricamente, 10 millones de dólares de producción dan por resultado 200,000 dólares (2%) de desperdicios, devoluciones y trabajos repetidos. La compañía informa a sus empleados que si la producción del siguiente mes resulta en sólo 1% de desperdicio, devoluciones y trabajos repetidos, el 1% ahorrado significará una ganancia que será repartida al 50/50 con los trabajadores, menos una pequeña cantidad de reserva para los meses en que los desperdicios rebasen el 2%. La firma anuncia las retribuciones cada mes, pero las asigna cada trimestre (para compensar los meses más altos y más bajos). Los resultados de investigaciones recientes (de diversos esfuerzos en hospitales y plantas de manufactura) sugieren con gran claridad que los planes de participación en las utilidades pueden aumentar la productividad, mejorar el cuidado de los pacientes y reducir las quejas, aunque los costos de su implantación son elevados.[70]

Planes de riesgo de remuneración variable

planes de riesgo de remuneración variable Planes que ponen en riesgo una porción del salario semanal del empleado, el cual está sujeto a que la empresa alcance sus metas financieras.

Los **planes de riesgo de remuneración variable** (también llamados planes de distribución de riesgos) son aquellos que ponen en riesgo una parte del sueldo semanal, mensual o anual de los empleados. Luego, si éstos alcanzan o exceden sus metas, pueden ganar no sólo la porción de su remuneración que estaba en riesgo, también un incentivo. Si no alcanzan sus metas, pierden parte de la remuneración que normalmente recibirían. Una división de DuPont establece el riesgo del sueldo del empleado en 6%. Los empleados pueden igualar o exceder su salario completo si su departamento alcanza ciertas metas financieras predeterminadas.

4 Describir los principales incentivos para gerentes y ejecutivos.

INCENTIVOS PARA GERENTES Y EJECUTIVOS

Los gerentes juegan un papel crucial en la rentabilidad de las divisiones y de toda la empresa, por lo que la mayoría de las organizaciones deben pensar con detenimiento la manera de retribuirlos. Casi todos los gerentes reciben incentivos de corto y largo plazos, además de su salario.[71] De las compañías que ofrecen planes de incentivos a corto plazo, casi todas (96%) proporcionan dinero en efectivo. De las que ofrecen incentivos a largo plazo, casi el 48% ofrece opciones de compra de acciones. Lo anterior con el propósito de motivar y premiar a los gerentes por el crecimiento a largo plazo, la prosperidad y el valor para los accionistas. En el caso de las empresas maduras, el sueldo base de los ejecutivos, así como sus incentivos a corto plazo, incentivos a largo plazo y prestaciones, podrían representar el 60, el 15, el 15 y el 10%, respectivamente. Cerca del 69% de las firmas encuestadas para un estudio ofrecían incentivos a corto plazo, aunque una tercera parte no los consideraba eficaces para mejorar el desempeño de los empleados.[73] Ahora revisaremos los incentivos a corto y a largo plazos.

Incluso en las tiendas de venta al detalle, es común que los gerentes reciban una remuneración basada en parte en las ventas a corto plazo y en las ganancias de la tienda.

Incentivos a corto plazo: el bono anual

bonos anuales
Planes diseñados para motivar el desempeño de corto plazo de los gerentes, relacionados con la rentabilidad de la empresa.

Como señalamos, casi todas las compañías tienen planes de **bonos anuales**, cuyo propósito es motivar el desempeño de sus gerentes y ejecutivos a corto plazo. Los bonos a corto plazo pueden resultar fácilmente en ajustes del 25% o más, por arriba o por abajo del total de la remuneración. Hay tres cuestiones básicas que se deben considerar al otorgar incentivos a corto plazo: la elegibilidad, el tamaño del fondo y los premios individuales.

Elegibilidad La mayoría de las organizaciones incluyen a los gerentes de alto y bajo nivel, a la vez que utilizan varios requisitos para su elección. Casi todas se basan en una combinación de factores, como el nivel y el título del puesto, el sueldo base y los aspectos discrecionales como los puestos clave (con un impacto medible sobre las ganancias). Algunas sólo toman en cuenta el nivel o título del puesto, pero las menos nada más consideran el nivel salarial.[74]

El porcentaje del bono generalmente es mayor para los ejecutivos de alto nivel. Así, un ejecutivo que gana 150,000 dólares podría obtener un 80% adicional de su salario en bonos, mientras que un gerente de la misma empresa que gana 80,000 dólares sólo obtendría otro 30%. De igual forma, un supervisor tal vez percibiría hasta el 15% de su sueldo base en bonos. En una distribución típica los ejecutivos obtienen el 45% de su sueldo base, los administradores el 25% y los supervisores el 12%.

Monto del fondo El patrón también debe decidir la cantidad total de dinero que distribuirá en bonos, es decir, el monto del fondo. Algunos manejan una *fórmula no deducible*, en la que se usa un porcentaje directo (por lo general, de los ingresos netos de la empresa) para crear un fondo de incentivos a corto plazo. Otros utilizan una *fórmula deducible*, partiendo del supuesto de que el fondo para incentivos a corto plazo se tiene que empezar a acumular hasta después de que la organización haya llegado a un nivel determinado de ganancias. Algunas compañías no usan fórmulas, sino que toman la decisión de modo discrecional.[75]

No hay reglas fijas y claras para determinar la proporción de las ganancias que se distribuirán. Una alternativa consiste en reservar una cantidad mínima de las ganancias; por ejemplo, el 10%, para salvaguardar las inversiones de los accionistas y después establecer un fondo para bonos por una cantidad, por decir, el 20%, de las utilidades de operación de la firma antes de impuestos, que exceda ese monto básico. Así, si las utilidades de operación fueron de 200,000 dólares (después de separar el 10% para salvaguardar a los accionistas), el fondo para el bono sería el 20% de 200,000, o 40,000 dólares. Otras fórmulas para ello son las siguientes:

1. El 12% de los ingresos netos después de deducir el 6% del capital neto.
2. El 10% del monto, en el que los ingresos netos excedan del 5% de la participación de los accionistas.

Premios individuales El tercer punto sería decidir cuáles premios individuales se otorgarán. Por lo general, se establece una meta para el bono (así como un bono máximo, tal vez del doble del bono meta) para cada uno de los puestos que puedan ser elegidos. De este modo, el premio refleja el desempeño real del empleado. La compañía calcula calificaciones de desempeño para cada gerente y estimados preliminares del bono total, además de que compara el monto total de dinero requerido con el fondo disponible para los bonos. De ser necesario, se ajustan las estimaciones de los bonos individuales. La regla básica debe ser: los gerentes sobresalientes deben recibir al menos sus bonos meta, en tanto que aquellos con resultados marginales habrán de recibir a lo sumo premios por debajo del promedio. Es mejor entregar a los trabajadores sobresalientes el dinero que ahorró de los empleados con mal desempeño.

Otra cuestión es si los gerentes recibirán los bonos por su desempeño individual, por el desempeño de la empresa o por ambos. Por lo regular, las compañías vinculan los bonos de los ejecutivos de nivel más alto con los resultados generales de la organización (o los resultados de una división, si el ejecutivo dirige una división importante). Lo anterior parece razonable porque, en gran medida, los resultados de la organización representan los de ellos. Sin embargo, a medida que uno va bajando por la cadena de mando, las utilidades de la firma pasan a ser una medida menos exacta de la aportación de un gerente. Por decir algo, en el caso de los supervisores o los jefes de los departamentos funcionales, a menudo parece más lógico vincular los bonos con el desempeño individual.

Por consiguiente, muchas empresas terminan relacionando los bonos a corto plazo con los desempeños individual y organizacional. Tal vez el método más sencillo es el plan del premio dividido, el cual permite que el gerente logre recibir dos bonos, uno basado en su esfuerzo individual y otro en el desempeño general de la organización. Así, el gerente sería candidato para un bono individual por desempeño de hasta 10,000 dólares, pero recibiría sólo 2,000 dólares al final del año, por la evaluación de su desempeño individual. No obstante, la persona también recibiría un segundo bono de 3,000 dólares, por las utilidades que tuvo la compañía ese año.

Una desventaja de este método es que se paga demasiado a los empleados con un desempeño marginal (por ejemplo, alguien podría recibir un bono basado en el desempeño de la empresa), incluso si su desempeño es mediocre. Una forma de evitarlo es con el método multiplicador. En otras palabras, hacer que el bono sea producto tanto del desempeño individual como del organizacional. Como se muestra en la tabla 12-2, el bono meta se multiplica por 1.00 o 0.80 o cero (si el desempeño de la compañía es excelente y el de la persona es excelente, bueno, regular o malo). En este caso, el gerente con un mal desempeño no recibe el bono basado en la organización.

Incentivos de largo plazo

Los patrones usan incentivos de largo plazo para inyectar una perspectiva de largo plazo en las decisiones de los ejecutivos. Si sólo se emplearan criterios a corto plazo, un gerente podría, por ejemplo, aumentar la rentabilidad reduciendo el mantenimiento de la planta, táctica que

TABLA 12-1 Matriz para determinar el premio de cantidad global (un ejemplo)

	Desempeño de la empresa (basado en los objetivos de ventas, peso = 0.50)			
Desempeño individual (basado en evaluaciones, peso = 0.50)	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Excelente	1.00	0.90	0.80	0.70
Bueno	0.80	0.70	0.60	0.50
Regular	0.00	0.00	0.00	0.00
Malo	0.00	0.00	0.00	0.00

Nota: Para determinar el monto en dólares del premio para un gerente, multiplique el bono máximo posible (meta) por el factor adecuado en la matriz.

afectaría a la empresa en cuestión de dos o tres años. Los incentivos de largo plazo también son "esposas de oro", pues motivan a los ejecutivos para que se queden en la compañía, al brindarles la posibilidad de acumular capital (por lo general opciones de compra de acciones) que sólo podrán cobrar después de algunos años. Algunos incentivos populares de largo plazo son el dinero en efectivo, las acciones, las opciones de compra de acciones, derechos sobre el aumento de precio de acciones y acciones fantasma. Estudiaremos cada una.

opciones de compra de acciones
El derecho a adquirir un número determinado en la participación de acciones de la compañía, al precio presente en algún momento futuro.

Opciones de compra de acciones La **opción de compra de acciones** es el derecho de adquirir un número determinado de acciones en la participación de la compañía, al precio presente en algún momento futuro. El ejecutivo espera obtener ganancias al ejercitar su opción para comprar acciones en un futuro, pero al precio actual. Se supone que el precio de las acciones subirá, aunque esto depende en parte de cuestiones ajenas al control del ejecutivo, como las condiciones generales de la economía. Cuando el mercado de las acciones de Internet cayó en picada hace varios años, sus opciones "se hundieron". Después, muchas de estas empresas tuvieron que luchar para mejorar los planes de incentivos de sus gerentes. Un estudio comparó el desempeño de 229 compañías "de la nueva economía" que ofrecían opciones amplias de compra de acciones, con las que no ofrecían tales opciones. Las firmas que contaban con opciones de compra de acciones tuvieron mayor rendimiento total del accionista que las que carecían de ellas.[76]

El problema crónico de las opciones de compra de acciones es que las empresas por lo regular las han utilizado para retribuir a los gerentes por un desempeño mediocre. Por consiguiente, ahora existe la tendencia de vincular las opciones con metas específicas. Por ejemplo, en el caso de las *opciones indexadas*, el precio de compra de las opciones fluctúa de acuerdo con el desempeño de, por ejemplo, un índice de mercado. Luego, si las acciones de la firma no superan ese índice, las opciones de los gerentes carecen de valor. Con las *opciones de precio alto*, el precio de compra es más elevado que la cotización del cierre en la fecha de la subvención, de modo que el ejecutivo no logra obtener ganancias de las opciones hasta que las acciones han aumentado en forma significativa.[77]

Problemas de las opciones de compra de acciones Las empresas han empezado a desechar los planes de opciones de compra de acciones por varias razones. Muchos las culpan de incentivar decisiones gerenciales cuestionables y de provocar escándalos corporativos en los últimos años. Hace poco tiempo, muchas organizaciones tenían que explicar por qué con frecuencia "aplicaban fechas anteriores" a sus planes de opción de compra de acciones, permitiendo que algunos ejecutivos aprovecharan excelentes y oportunas opciones al respecto. Asimismo, hasta hace poco, la mayoría de las compañías no trataban a las opciones de compra de acciones que otorgaban como un gasto. (Así, aunque formaban parte importante de la remuneración de cada gerente, el costo de tales opciones no aparecía como gasto en los estados financieros de las organizaciones). Hoy, la reforma regulatoria ha provocado que más empresas expresen dichas opciones como gastos, por lo que para muchas ya no es atractivo el otorgamiento de las opciones. Como declaró un consultor de remuneración: "El hecho de que ahora esto les esté 'costando' significa que tendrán que hacer más análisis de costo/beneficio para ver cuál diseño [plan de remuneración] les redituará más por su dinero".[78]

Por último, muchas opciones de compra de acciones podrían ser demasiado buenas. "Los ejecutivos que tienen cada vez más opciones de compra de acciones poseen un incentivo adicional para aplicar estrategias de negocios más riesgosas". Sus opciones los incentivan a buscar resultados espectaculares, pero, como aún no han adquirido las acciones, no arriesgan su dinero. La solución consiste en diseñar el plan de opciones que obligue a sus beneficiarios a convertir con mayor rapidez sus opciones en acciones.[79]

Opciones generales de compra de acciones Los planes para los empleados clave (como los altos ejecutivos) por lo común otorgan un valor muy ventajoso a las acciones que éstos pueden recibir. Por otro lado, en la actualidad más empresas están implantando planes de opciones generales de compra de acciones, en los que el valor potencial es relativamente modesto, pero en las que todos o casi todos los trabajadores pueden participar. El fundamento básico aquí es que casi todos los patrones se apoyan en empleados facultados para actuar con una motivación intrínseca, así como que el hecho de compartir la propiedad de la firma con los empleados guarda una lógica motivacional y práctica.

La NUEVA Fuerza Laboral

Incentivos de largo plazo para ejecutivos que trabajan en el extranjero

El diseño de incentivos de largo plazo para los empleados que trabajan en el extranjero plantea problemas complejos, especialmente en lo que se refiere a los impuestos. Por ejemplo, es común que un ejecutivo pague 40,000 dólares de impuestos por una opción de compra de acciones de 140,000 dólares si trabaja en Estados Unidos. Sin embargo, si esa persona recibe la misma remuneración por la compra de acciones mientras labora en el extranjero, quizá tendrá que pagar 40,000 dólares de impuestos en Estados Unidos y un impuesto extranjero sobre la renta (dependiendo del país) de 90,000 dólares o más. Por lo tanto, el patrón debe prescindir del valor de este incentivo o pagar los impuestos adicionales. En cualquier caso, las empresas no deben suponer que sólo les es posible exportar sus programas de incentivos para ejecutivos. En su lugar tienen que considerar factores como la aplicación de impuestos, el entorno regulatorio y los controles de cambio extranjeros.

Hace poco tiempo, compañías como Time Warner, Microsoft, Aetna y Charles Schwab, anunciaron que dejarían de distribuir opciones de compra de acciones entre la mayoría de sus empleados. Algunas de ellas, incluyendo Microsoft, están otorgando acciones. Puesto que las organizaciones ahora deben manifestar el otorgamiento de opciones como gasto, parece que firmas como Microsoft consideran que el hecho de otorgar acciones en lugar de opciones de compra de acciones es una forma más directa e inmediata de vincular el salario con el desempeño.[80]

Otros planes Hay otros planes de incentivos a largo plazo. Los *derechos sobre la plusvalía de las acciones* permiten que el beneficiario ejerza la opción (comprando las acciones) o tome el aumento del valor de las acciones en dinero en efectivo, en acciones o una combinación de ambas. Un *plan de logros del desempeño* otorga acciones por alcanzar metas financieras establecidas, como utilidades o aumento de ganancias por acción. Los *planes restringidos de compra de acciones* por lo general conceden acciones al ejecutivo sin costo alguno; el empleado puede vender las acciones (por las que no pagó nada), pero no podrá hacerlo, por ejemplo, durante un plazo de cinco años. Los *planes de acciones fantasma* son aquellos en los que los ejecutivos no reciben acciones, sino "unidades", que son similares a las acciones de la compañía. Después reciben un valor (por lo regular en efectivo) por una cantidad equivalente a la plusvalía de las acciones "fantasma" que poseen. El apartado "La nueva fuerza laboral" ilustra algunos aspectos globales de los salarios ejecutivos.

Otros incentivos para ejecutivos

Las empresas también proporcionan diversos incentivos para convencer a los ejecutivos de que permanezcan ahí. Esto es especialmente importante cuando hay una razón para creer que otra organización desea comprar la compañía. En estos casos, la firma llegaría a establecer *paracaídas de oro* como incentivos. Los **paracaídas de oro** (a diferencia de las esposas de oro) son pagos extraordinarios que se otorgan a los ejecutivos cuando hay un cambio en la propiedad o control de una compañía. Por ejemplo, la cláusula del paracaídas de oro de una organización establecería que, de haber un cambio en la propiedad de la firma, el ejecutivo recibiría un pago único de 2 millones de dólares. Según las reglas del ISR (impuesto sobre la renta), las empresas no pueden deducir todos los pagos de paracaídas de oro otorgados a ejecutivos, por lo que el ejecutivo debe pagar un 20% de impuestos sobre artículos de uso y consumo sobre los pagos del paracaídas de oro.[81]

paracaídas de oro
Pagos que otorgan las empresas, relacionados con la propiedad o el control de una compañía.

Otras compañías, quizá de manera más sospechosa, garantizan grandes préstamos como incentivos a directores y encargados; por ejemplo, para comprar acciones de la empresa. Así, los directores y encargados de Conseco, Inc. le debían a la organización más de 500 millones de dólares en préstamos, después de que una proporción de sus acciones cayó precipitadamente.[82]

Estrategia y remuneración de ejecutivos

Pocas prácticas de recursos humanos pueden tener un efecto tan profundo y evidente sobre el éxito estratégico de la empresa como los incentivos a largo plazo. Ya sea que se expandan a través de sociedades conjuntas en el extranjero, de la consolidación de operaciones o de cualquier otra estrategia, pocas compañías pueden implantar a plenitud sus estrategias en uno o dos años. Por lo tanto, las señales a largo plazo que envíe a sus gerentes y ejecutivos, sobre los aspectos que serán (o no) recompensados, producirán un gran efecto sobre el éxito estratégico de la firma.

Los patrones que diseñan incentivos de largo plazo ignorando su estrategia, lo hacen bajo su riesgo. Los expertos en remuneración sugieren que se defina el contexto estratégico para el plan de remuneración de ejecutivos, para luego crear el paquete mismo de la remuneración en un proceso que es básicamente de mapeo estratégico. En suma, es necesario decidir las conductas a largo plazo que los ejecutivos deben manifestar para alcanzar las metas estratégicas de la empresa y después implantar incentivos de largo plazo para recompensar tales conductas:

1. Definir el contexto estratégico para el programa de remuneración para ejecutivos, incluyendo las cuestiones internas y externas que afronta la empresa, así como los objetivos de sus negocios. Por ejemplo, la compañía debe preguntarse: ¿cuáles son nuestras metas a largo plazo y cómo es posible respaldarlas con la estructura de remuneración? ¿Cuáles desafíos competitivos enfrentamos?[83] De preferencia, se tienen que traducir las metas en objetivos en términos de medición.
2. Con base en las metas estratégicas, habrá que configurar cada uno de los componentes de las remuneraciones para ejecutivos (sueldo base, incentivos de corto plazo, incentivos de largo plazo, prestaciones y gratificaciones) y después agrupar los componentes en un plan balanceado que sirva para motivar las conductas de los ejecutivos que llevarán al logro de los objetivos. Cada componente debe servir para enfocar la atención del gerente en las conductas requeridas para alcanzar las metas estratégicas de la empresa.
3. Revisar si el plan de remuneración para ejecutivos cumple todos los requisitos de leyes y reglamentos, así como sus aspectos fiscales.
4. Establecer un proceso para revisar y evaluar el plan de remuneración para ejecutivos siempre que haya un cambio importante en el negocio.

Este proceso podría ser más complicado de lo que parece. El desafío es concentrarse en los factores económicos que en realidad producen resultados en la firma. Un experto indica que "en muchas empresas, un análisis cuidadoso del historial financiero muestra que más del 90% del cambio en el valor económico está provocado por aspectos sencillos que pueden separarse".[84] Por ejemplo, sería posible descubrir que entre 10 y 15 elementos financieros (por ejemplo, los precios, los descuentos, el costo de las materias primas y las ventas netas) son los valores controlables que impulsan los aumentos del valor de la compañía y el valor de la inversión de los accionistas.[85] Estos son los elementos específicos a los que se vincularían los incentivos económicos de los ejecutivos.

5 Describir los pasos para elaborar planes eficaces de incentivos.

DISEÑO DE PROGRAMAS EFICACES DE INCENTIVOS

Como vimos al inicio de este capítulo, casi el 70% de los empleados consideran que los planes de incentivos de su empresa no son eficaces. Ahora analizaremos por qué fracasan tales programas y cómo es posible mejorar su eficacia.[86]

Por qué fracasan los planes de incentivos

Los expertos han dado muchas explicaciones para el fracaso de los planes de incentivos. Los siguientes puntos resumen su razonamiento:

- ***La remuneración por el desempeño no reemplaza a una buena administración.*** Se supone que la remuneración por el desempeño motiva a los trabajadores, pero la falta de moti-

vación no siempre es la causa de los problemas. Algunos de los factores que obstaculizan el desempeño son las instrucciones ambiguas, la falta de metas claras, la selección y capacitación inadecuadas de empleados, la carencia de disponibilidad de herramientas y una fuerza laboral (o administración) hostil.

- ***Obtiene lo que paga.*** Un plan de incentivos que retribuye a un grupo dependiendo de la cantidad de piezas que produce llega a provocar una producción precipitada y una baja calidad. Un incentivo que se aplica a toda la planta para reducir los accidentes podría simplemente disminuir la cantidad de accidentes reportados.
- ***"La remuneración no es un motivador".*** Recuerde que el psicólogo Frederick Herzberg afirma que los patrones deben ofrecer retribuciones económicas adecuadas y después proporcionar otros motivadores más eficaces (como oportunidades de logro) para los puestos. A menudo un trabajo más desafiante y reglas para los empleados son más útiles que los planes de incentivos económicos.
- ***Las retribuciones castigan.*** Muchos consideran al castigo y la recompensa como los dos lados de la misma moneda. Herzberg declara que "haz esto y obtendrás eso" no difiere mucho de "haz esto o no obtendrás eso".
- ***Las retribuciones terminan con las relaciones.*** Los planes de incentivos tienen el potencial de animar a los individuos (o a grupos de individuos) a trabajar por el propio interés a expensas del trabajo de equipo.
- ***Las retribuciones pueden tener consecuencias fortuitas.*** Las personas tienden a esforzarse más cuando creen que son evaluadas. Así, por ejemplo, si sólo se retribuye la productividad, es probable que se obtenga una mala calidad.
- ***Las retribuciones llegan a afectar la rapidez de respuesta.*** Cuando los empleados se enfocan sobre todo a alcanzar una meta específica, como disminuir costos, cualquier cambio o distracción dificultaría el logro de dicha meta. Por consiguiente, si la gerencia le solicita ayuda para implantar un cambio necesario (como en el diseño de la planta), el empleado podría mostrar resistencia.
- ***Las retribuciones socavan la motivación intrínseca.*** Edward Deci comentó que las retribuciones económicas contingentes (incentivos) llegan a socavar la motivación intrínseca necesaria para un desempeño óptimo.[87] El argumento es que los incentivos económicos disminuyen la sensación de que el individuo está haciendo un buen trabajo de manera voluntaria.

Cómo implantar planes de incentivos eficaces

¿Qué puede hacer el gerente para lograr que un plan de incentivos sea más eficaz? He aquí algunos lineamientos:

1. ***Pregúntese, ¿los niveles del desempeño son inadecuados debido a la motivación?*** Parece lógico usar un plan de incentivos cuando el problema es la motivación (no la capacidad), cuando hay una clara relación entre el esfuerzo del empleado y la cantidad o calidad del resultado, cuando el trabajo está estandarizado, cuando el flujo de trabajo es regular, cuando hay pocos retrasos o éstos son consistentes y cuando la calidad es menos importante que la cantidad (o, si la calidad es importante, los empleados logran medirla y controlarla con facilidad).[88]
2. ***Vincule el incentivo con su estrategia.*** Decida de qué manera el plan de incentivos contribuirá a la implantación de la estrategia y los objetivos de la empresa. Lo fundamental es que, "en la mejor de las situaciones posible, cada artículo de su menú de retribuciones gana su lugar al cumplir su promesa, ya sea la de inspirar un mejor desempeño, disminuir los costos o cualquier rango de resultados adecuado para su negocio y su plan estratégico".[89] Por ejemplo, un programa de incentivos en Sun Microsystems respalda la estrategia de la satisfacción de sus clientes. Los empleados reciben incentivos conforme mejoran en actividades como la entrega a tiempo y las devoluciones de los clientes.[90] Alrededor del 43% de los patrones encuestados por Watson Wyatt Worldwide respondieron que estaban vinculando sus retribuciones con la estrategia de su negocio, a diferencia del 35% en una encuesta realizada en 1996.[91]

3. ***Asegúrese de que el programa es motivacional.*** De manera ideal, el plan de incentivos debe retribuir a los empleados en proporción directa a una mayor productividad o calidad. Los trabajadores también perciben que en verdad pueden realizar las tareas requeridas. El estándar tiene que ser alcanzable y el personal debe contar con las herramientas, el equipo y la capacitación necesarios.[92] Víctor Vroom diría que se requiere que haya un vínculo claro ante el esfuerzo y el desempeño, así como entre el desempeño y la retribución, a la vez que ésta debe ser atractiva para el empleado.
4. ***Presente el plan de un modo que los empleados lo puedan entender.*** Los trabajadores deben ser capaces de calcular con facilidad las retribuciones que recibirán por distintos grados de esfuerzo.
5. ***Fije estándares efectivos.*** Establezca estándares elevados, pero razonables; debe haber una posibilidad de entre 60 y 70% de alcanzar el éxito. Además, la meta debe ser específica, porque será mucho más efectiva que decirle a alguien: "Haz tu mejor esfuerzo".
6. ***Considere el estándar como un contrato con los empleados.*** Una vez que el plan está en funcionamiento, tenga cuidado antes de disminuir el tamaño del incentivo. Las reducciones de porcentajes han sido la némesis de los planes de incentivos desde hace mucho tiempo.
7. ***Consiga que los empleados apoyen el plan.*** Las restricciones de los miembros del grupo de trabajo pueden socavar el plan.
8. ***Use buenos sistemas de medición.*** En el caso de los pagos por méritos, por ejemplo, el proceso utilizado para evaluar el desempeño debe ser claro y justo para que sea efectivo.
9. ***Use un conjunto completo de estándares.*** Por ejemplo, pagar a los empleados de montaje sólo por la cantidad de unidades producidas sería inadecuado. Los aspectos de la calidad, así como las mejoras a largo plazo que derivan de las sugerencias para mejorar el trabajo, suelen ser igual de importantes.
10. ***Logre que el plan de incentivos forme parte de un enfoque completo y orientado hacia el compromiso.*** Desde el punto de vista del patrón, los planes de incentivos no existen en el vacío. Por ejemplo, tratar de motivar a los empleados con un nuevo plan de incentivos, cuando no cuentan con las habilidades para realizar el trabajo, cuando se sienten desmoralizados por supervisores injustos o por la falta de respeto, sería infructuoso. Por lo tanto, los planes más exitosos, como el de Scanlon, forman parte de programas exhaustivos que promueven la competencia y el compromiso de los trabajadores.

    Las actividades de recursos humanos que contribuyen a crear compromiso son las siguientes: aclarar y comunicar las metas de la empresa; garantizar la justicia organizacional (por ejemplo, al contar con un procedimiento exhaustivo de quejas); crear un sentimiento de comunidad al fomentar las interacciones de los empleados; apoyar el desarrollo del empleado y organizar actividades para el desarrollo de carrera, así como comprometerse a apoyar a los trabajadores.[93]

Por último, es difícil imaginar un desperdicio más grande que distribuir incentivos que no provocan los efectos deseados. Por consiguiente, el gerente debe aclarar las medidas que intenta mejorar por medio del plan de incentivos. Asimismo, habrá de utilizar análisis estadísticos para medir los efectos del incentivo sobre dichos factores a lo largo del tiempo.[94]

Revelaciones de la investigación: el impacto de los incentivos económicos y no económicos

Dos investigadores estudiaron el impacto de los incentivos económicos y no económicos sobre el desempeño de negocios en 21 tiendas de una franquicia de comida rápida en el medio oeste de Estados Unidos.[95] En este estudio, los investigadores compararon con cuidado el desempeño, a lo largo del tiempo, en tiendas que usaron y no usaron incentivos económicos y no económicos con los empleados. Cada tienda tenía alrededor de 25 subordinados y dos gerentes, los cuales fueron capacitados para identificar conductas deficientes críticas, observables y medibles de los empleados, que podrían afectar el desempeño de la tienda. Algunas de esas conductas eran "mantener ambas manos en movimiento en la ventanilla", "trabajar durante su tiempo libre"

y "repetirle al cliente su pedido".[96] Los investigadores midieron el desempeño de la tienda en términos de tres factores: rentabilidad bruta (rendimiento menos gastos), tiempo de trabajo en la ventanilla y rotación de empleados.

Incentivos económicos Algunos empleados de ciertas tiendas recibieron incentivos económicos por mostrar las conductas deseadas. Los incentivos económicos consistieron de bonos únicos en la nómina de los trabajadores. Por ejemplo, si el gerente observaba que un equipo de trabajo mostraba hasta 50 conductas durante el periodo de observación, añadía 25 dólares a la nómina de todos los empleados de la tienda en ese periodo; de 50 a 100 conductas añadían 50 dólares a la nómina y más de 100 conductas añadían 75 dólares. Los salarios se incrementaron con el tiempo, a medida que los empleados aprendían más acerca de las conductas que debían exhibir. En específico, los salarios aumentaron de un promedio de 33 dólares por empleado al mes, durante los tres meses posteriores a la capacitación, a alrededor de 54 dólares por empleado al mes durante los siguientes tres meses, hasta alrededor de 70 dólares por cada uno al mes durante los últimos tres meses del estudio.

Incentivos no económicos Los investigadores también capacitan a los gerentes para entregar incentivos no económicos en forma de retroalimentación del desempeño y reconocimiento social. Por ejemplo, en el caso de la *retroalimentación del desempeño*, los gerentes elaboraban gráficas que mostraban el tiempo de trabajo en la ventanilla, al final de cada día, y los colocaban en los relojes checadores para que todos los empleados observaran su desempeño en las variables. Los investigadores además capacitaron a los gerentes para que dieran *reconocimiento* a los empleados, por ejemplo: "Observé que hoy el tiempo de trabajo en la ventanilla fue bastante bueno. Esto es fantástico, ya que ahora estamos muy interesados en eso".[97]

Resultados Los resultados de este estudio indicaron que tanto los incentivos económicos como los no económicos mejoraron el desempeño de los empleados y de la tienda, así como que esas mejorías se mantuvieron con el paso del tiempo.[98] Por ejemplo, las ganancias de cada tienda se incrementaron un 30% en las unidades donde los gerentes utilizaron retribuciones económicas. Las ganancias aumentaron un 36% en las unidades donde los gerentes utilizaron recompensas no económicas. Durante el mismo periodo de nueve meses, el tiempo de trabajo en las ventanillas disminuyó un 19% en el grupo que recibió incentivos económicos y un 25% en los grupos que recibieron incentivos no económicos. La rotación de personal mejoró en un 13% en el grupo que recibió incentivos económicos y un 10% en el grupo que recibió incentivos no económicos. Al comienzo, los incentivos económicos tuvieron más impacto que los incentivos no económicos sobre las ganancias y el servicio al cliente, pero sus efectos se volvieron igual de eficaces con el paso del tiempo. (No obstante, al paso del tiempo los incentivos económicos tuvieron un impacto más significativo sobre la rotación de personal que los no económicos).

Los planes de incentivos en la práctica: Nucor

Nucor Corp. es el productor de acero más grande de Estados Unidos, pero también tiene la productividad más alta, los salarios más altos y el costo de mano de obra más bajo por tonelada en la industria acerera estadounidense.[99] Los empleados ganan bonos del 100% o más de su sueldo base y todos participan en uno de cuatro planes de incentivos basados en el desempeño. En el *plan de incentivos por producción*, los trabajadores de operación y mantenimiento, así como los supervisores, reciben bonos semanales basados en la productividad de sus grupos de trabajo. El *plan de incentivos para gerentes de departamento* les paga bonos anuales que se basan sobre todo en la proporción de los ingresos netos con respecto a los dólares de los recursos utilizados en su división. Con el *plan de bonos para profesionales y oficinistas*, los empleados que no participan en ninguno de los dos planes reciben bonos basados en los ingresos netos del rendimiento sobre el capital.[100] Por último, con el *plan de incentivos para altos ejecutivos*, los miembros de la alta gerencia de Nucor (cuyos sueldos base son más bajos que los de ejecutivos en firmas similares) reciben bonos basados en el porcentaje anual general de ingresos netos, con respecto a la participación de los accionistas.[101]

REPASO

RESUMEN

1. El uso científico de los incentivos económicos tiene su origen en Frederick Taylor. Aun cuando tales incentivos perdieron popularidad posteriormente, la mayoría de los autores de hoy están de acuerdo en que son bastante efectivos.
2. Las personas reaccionan de diferentes maneras a los incentivos. Los psicólogos explican dichas diferencias con lo que denominan la ley de las diferencias individuales, es decir, el hecho de que los individuos poseen personalidades, habilidades, valores y necesidades diferentes.
3. Los psicólogos distinguen la motivación intrínseca de la extrínseca. Abraham Maslow dijo que las personas cuentan con una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización. De igual manera, la teoría de la motivación de Frederick Herzberg divide la jerarquía de Maslow en requerimientos de alto y bajo nivel. Víctor Vroom plantea que la motivación de una persona para ejercer cierto nivel de esfuerzo depende de tres cosas: la expectativa de que su esfuerzo producirá un desempeño, la instrumentalidad y la valencia.
4. El trabajo a destajo, en el que el trabajador recibe una tarifa por cada unidad que produce, es el plan de incentivos más antiguo. Con un plan de destajo directo, los trabajadores perciben una remuneración basada en la cantidad de unidades producidas. Con un plan de destajo garantizado, cada trabajador percibe su sueldo básico (por ejemplo, el salario mínimo) sin importar la cantidad de unidades que produzca.
5. Otros planes útiles de incentivos son el plan de horas estándar y los planes de incentivos para grupos. El primero premia a los trabajadores con el porcentaje de una prima por una cantidad igual al porcentaje en el cual su desempeño esté por arriba del estándar. Los planes de incentivos para grupos son prácticos cuando los puestos de los empleados están muy interrelacionados.
6. Casi todo el personal de ventas recibe un pago basado en algún tipo de sueldo más comisiones (incentivos). Los empleados administrativos muchas veces perciben sueldos basados en una fórmula de bonos que relaciona el bono, por ejemplo, con el aumento de las ventas. La opción de compra de acciones es uno de los planes de incentivos para ejecutivos que goza de más popularidad.
7. El reparto de utilidades y el plan Scanlon son ejemplos de planes de incentivos para toda la organización. Los planes para la participación en las utilidades y los de méritos son otros dos planes que gozan de popularidad. El problema de estos planes es que el vínculo entre los esfuerzos de una persona y las retribuciones, en ocasiones, no está claro. Por otra parte, dichos planes podrían contribuir a desarrollar un sentimiento de compromiso en los trabajadores.
8. Los planes de incentivos funcionan mejor cuando las unidades de producción se pueden medir con facilidad, cuando los empleados controlan la producción, cuando la relación entre el esfuerzo y la recompensa es clara, cuando las demoras del trabajo están bajo control de los empleados, cuando la calidad no es primordial y cuando la organización tiene que conocer los costos exactos de mano de obra de cualquier forma (para seguir siendo competitiva).

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Compare seis tipos de planes de incentivos.
2. Explique cinco razones por las que fracasan los planes de incentivos.
3. Describa la naturaleza de algunos incentivos importantes para los gerentes.

4. ¿Cuándo y por qué le pagaría a un vendedor con una combinación de sueldo y comisiones?
5. ¿Qué es el pago por méritos? ¿Piensa que es buena idea conceder a los empleados aumentos por méritos? ¿Por qué?
6. En este capítulo enumeramos diversas razones que dan los expertos para no establecer un plan de pagos por desempeño (como "las retribuciones castigan"). ¿Piensa que estos puntos (o cualquiera de ellos) son válidos? ¿Por qué?
7. ¿Qué es un plan Scanlon? Con base en lo que ha leído en este capítulo, ¿cuáles características de un programa de incentivos eficaz incluye el plan Scanlon?
8. Proporcione cuatro ejemplos de situaciones en las que sugeriría el uso de programas de incentivos para equipos o grupos, en lugar de programas de incentivos individuales.

ACTIVIDADES INDIVIDUALES Y DE EQUIPO

1. Trabaje de manera individual o en equipos, y elabore un plan de incentivos para los siguientes puestos: ingeniero químico, gerente de planta, vendedor de automóviles usados. ¿Cuáles factores tuvo que considerar para llegar a sus conclusiones?
2. Un sistema universitario estatal en el sureste instituyó un "Programa de incentivos para profesores" (PIP) para su personal docente. Básicamente, se les indicó a los comités de docentes dentro de cada facultad de la universidad que debían otorgar aumentos de 5,000 dólares (no bonos) a alrededor del 40% de sus profesores con base en qué tan buen trabajo habían hecho en la enseñanza de estudiantes de licenciatura y a cuántos alumnos les habían enseñado cada año. ¿Cuáles son las ventajas y los defectos potenciales de un programa de incentivos como éste? ¿Cómo cree que lo aceptó el personal docente? ¿Piensa que tuvo el efecto deseado?
3. El apéndice "Especificaciones para la prueba" del Human Resource Certification Institute (HRCI) que aparece al final del libro (páginas 726-735) describe los conocimientos que necesita una persona que estudia para el examen de certificación del HRCI en cada área de la administración de recursos humanos (por ejemplo, Administración estratégica, Planeación de la fuerza laboral y Desarrollo de recursos humanos). En equipos de cuatro o cinco estudiantes realice las siguientes cuatro tareas: **1.** revise el apéndice; **2.** identifique el material de este capítulo que se relaciona con los conocimientos necesarios para el apéndice; **3.** redacte cuatro preguntas para un examen de opción múltiple con este material, que usted considere serían adecuadas para el examen del HRCI, y **4.** si el tiempo lo permite, que un miembro de su equipo presente las preguntas frente al resto de la clase para que los estudiantes de los otros equipos las respondan.
4. En marzo de 2004, el plan de jubilación de Utility Workers Union of America propuso modificar los estatutos locales corporativos de Dominion Resources, Inc. para que en el futuro la administración necesitara la aprobación de los accionistas para otorgar pagos ejecutivos que excedieran de un millón de dólares, así como información detallada sobre los planes de incentivos para ejecutivos de la firma. Muchos sindicatos (la mayoría de los cuales tienen fondos de jubilación con enormes inversiones en compañías estadounidenses) están tomando medidas similares. Lo anterior indica que, por lo general, bajo las reglas del Internal Revenue Service, las corporaciones no pueden deducir más de un millón de dólares del salario que otorga cualquier organización a sus cinco ejecutivos mejor pagados. Bajo las nuevas reglas propuestas por los sindicatos, los consejos de administración ya no podrán aprobar salarios ejecutivos mayores de un millón de dólares, sino que los accionistas deberán votarlos. En términos de la operación eficaz de una empresa, ¿cuáles cree que son las ventajas y las desventajas de las recomendaciones de los sindicatos? ¿Votaría a favor o en contra de la recomendación de los sindicatos? ¿Por qué?

EJERCICIO EXPERIMENTAL

Motivación del personal de ventas de Express Auto

Propósito: El propósito de este ejercicio es proporcionarle experiencia para elaborar un plan de incentivos.

Conocimientos requeridos: Debe estar familiarizado por completo con este capítulo y leer lo siguiente:

Express Auto, una concesionaria de automóviles muy grande que cuenta con más de 600 empleados que representan 22 marcas, acaba de recibir un conjunto de resultados de encuestas muy decepcionantes. Las puntuaciones de la satisfacción de los clientes han caído durante nueve trimestres seguidos. Algunas de las quejas de los clientes son las siguientes:

- Era difícil obtener vía telefónica una pronta respuesta de los mecánicos.
- Los vendedores a menudo no devolvían las llamadas.
- El personal de finanzas se mostró "insistente".
- Con frecuencia los automóviles nuevos no estaban adecuadamente limpios o tenían pequeños artículos que necesitaron una reparación o un ajuste inmediatos.
- Con frecuencia era necesario devolver los automóviles para repetir una reparación.

En la tabla 12-3 se describe el sistema de remuneración actual de Express Auto.

Como organizar el ejercicio/instrucciones: Divida la clase en grupos de cuatro o cinco estudiantes. Pida a uno o varios grupos que analicen a cada uno de los cinco equipos de la primera columna. Cada grupo de estudiantes debe analizar el paquete de remuneraciones de su equipo de Express Auto y responder las preguntas siguientes:

1. ¿En qué formas contribuiría el plan de compensaciones de su equipo a los problemas de servicio al cliente?
2. ¿Cuáles recomendaciones haría para mejorar el sistema de remuneración de tal manera que pudiera mejorar la satisfacción de los clientes?

TABLA 12-3 Sistema de remuneración de express auto

Equipo de Express Auto	Responsabilidad del equipo	Método actual de remuneración
1. Fuerza de ventas	Persuadir al comprador de adquirir un automóvil.	Sueldo muy bajo (salario mínimo) con comisiones. La tasa de comisiones se incrementa con cada 20 automóviles vendidos por mes.
2. Oficina de finanzas	Ayudar a cerrar la venta; persuadir al cliente de usar el plan de financiamiento de la empresa.	Salario más bonos por cada 10,000 dólares financiados con la empresa.
3. Detallado	Inspeccionar los automóviles entregados de fábrica, limpiar y hacer ajustes menores.	Sueldo a destajo con base en el número de automóviles detallados por día.
4. Mecánicos	Proporcionar servicio de garantía de fábrica, mantenimiento y reparación.	Sueldo bajo por hora, más bonos basados en **1.** el número de automóviles acabados por día y **2.** terminar cada automóvil más rápido que el tiempo de reparación normal estimado.
5. Recepcionistas y personal de atención telefónica	Enlace principal entre el cliente, la fuerza de ventas, las finanzas y los mecánicos.	Salario mínimo.

UN CASO APLICADO

Introducir (o no) el concepto de equipo en la remuneración

Una de las primeras cosas que Sandy Caldwell quería hacer en su nuevo puesto en Hathaway Manufacturing era mejorar la productividad por medio del trabajo en equipo en todos los niveles de la empresa. Como nueva gerente de recursos humanos de la planta suburbana, Sandy desea cambiar la cultura para dar cabida al enfoque basado en equipos que tanto le había entusiasmado en su puesto anterior.

Sandy comenzó por instituir el concepto de administración en equipo en el nivel más alto, para supervisar las operaciones en la planta entera. El nuevo equipo administrativo estaba compuesto por los gerentes de manufactura, distribución, planeación, técnica y recursos humanos. Juntos desarrollaron una nueva visión para las instalaciones utilizadas por más de 500 empleados y la expresaron mediante la sencilla frase: "Juntos por la excelencia". Prepararon una declaración de la nueva misión de la firma, la cual se enfocaba en convertirse en un grupo impulsado por los clientes, y basado en equipos, que requería que los empleados elevaran su grado de compromiso y empezaran a actuar como "dueños" de la compañía.

El siguiente paso era transmitir el mensaje de los equipos a todos los empleados. El proceso de comunicación funcionó asombrosamente bien y Sandy estaba encantada de ver que su idea de una "fuerza laboral de propietarios" comenzaba a tomar forma. Los equipos se capacitaron juntos, desarrollaron planes de producción juntos y adoptaron la técnica de retroalimentación de 360 grados con la que la evaluación del desempeño de un empleado se obtiene de supervisores, subordinados, compañeros y clientes internos o externos. El desempeño y el ánimo mejoraron, mientras que la productividad empezó a incrementarse. La organización incluso patrocinó celebraciones ocasionales para retribuir los logros de los equipos y la estructura de los equipos parecía ser muy sólida.

Sandy decidió cambiar algo más. La antigua política de Hathaway había sido otorgar a todos los empleados el mismo aumento de sueldo anual, pero ella pensaba que, en el nuevo ambiente de equipos, el desempeño sobresaliente tendría que ser el criterio para los aumentos de sueldo. Después de consultar el caso con la directora general, Regina Cioffi, Sandy envió un memorándum a todos los empleados, anunciando el cambio a una remuneración por el desempeño basada en los equipos.

La reacción fue inmediata y negativa al cien por ciento. Ninguno de los trabajadores aceptó el cambio; entre sus quejas destacaron dos. Primero, como el sistema de retroalimentación de 360 grados hacía que todos fueran responsables, en parte, de evaluar el desempeño de otros, nadie se sentía cómodo con la idea de que los aumentos de sueldo estuvieran vinculados a la información proporcionada por sus compañeros. Segundo, todos consideraban que la forma en que se habían decidido los cambios y la forma en que se habían anunciado, ponía en tela de juicio el compromiso de la empresa con el esfuerzo de los equipos. En pocas palabras, los empleados se sentían excluidos del proceso de decisión.

Sandy y Regina decidieron reunirse temprano la mañana siguiente. Sentadas en la oficina de Regina, bebiendo un café, iniciaron un debate acalorado. ¿Era necesario retirar la nueva política con la misma velocidad con la que se había adoptado o se dejaría que continuara?

Preguntas

1. ¿El plan de pagos por desempeño parece ser una buena idea? ¿Por qué?
2. ¿Qué le aconsejaría a Regina y a Sandy mientras consideran la decisión que deberán tomar?
3. ¿Cuáles errores cometieron al adoptar y comunicar el nuevo plan salarial? ¿Cómo podría haber enfocado Sandy de una manera un poco diferente este importante cambio en la remuneración?
4. Suponiendo que el nuevo plan salarial fuera aceptado a la larga, ¿cómo abordaría el hecho de que, en el nuevo sistema de evaluación del desempeño, la información que proporcionen los empleados afectará el nivel salarial de sus compañeros?

Nota: el incidente de este caso se basa en un hecho real ocurrido en la planta de Frito-Lay en Kirkwood, Nueva York, citado en C. James Novak, "Proceed with Caution When Paying Teams", *HR Magazine*, abril de 1997, p. 73.

SEGUIMIENTO DE UN CASO

Carter Cleaning Company

El plan de incentivos

A Jack Carter siempre le había intrigado el hecho de si debía remunerar a los empleados de Carter Cleaning Center con un salario por hora o con incentivos de algún tipo.

Su política básica había sido la de remunerar a los empleados por hora, con excepción de sus gerentes, que recibían un bono al final del año dependiendo, en palabras de Jack, "del desempeño de sus tiendas durante ese año".

Sin embargo, consideraba ahora usar un plan de incentivos en una tienda. Jack sabía que un planchador debe planchar alrededor de 25 "prendas superiores" (chaquetas, vestidos, blusas) por hora, pero la mayoría de sus planchadores no alcanzaban este estándar ideal. En un caso, un planchador llamado Walt recibía 8 dólares por hora y Jack observó que, sin importar la cantidad de trabajo que tuviera, él siempre se iba a casa como a las 3 de la tarde, de manera que ganaba unos 300 dólares al final de la semana. Por ejemplo, si se trataba de una semana con días festivos, y había mucha ropa para planchar, terminaba un promedio de 22 a 23 prendas superiores por hora (otra persona planchaba los pantalones), ganaba tal vez unos 300 dólares y aun así acababa cada día a tiempo para irse a las 3 de la tarde para recoger a sus hijos en la escuela. No obstante, cuando no había mucha actividad en la tienda, su productividad disminuía hasta 12 o 15 piezas por hora, y al final de la semana recibía unos 280 dólares, pero no se iba a casa mucho más temprano que cuando había mucho trabajo.

Jack habló varias veces con Walt, pero aunque él siempre prometía esforzarse más, por último terminaba ganando sus 300 dólares por semana. Aunque Walt nunca se lo dijo en forma directa, Jack creía que como Walt tenía una familia que mantener, no estaba dispuesto a ganar menos que su salario "meta", sin importar la carga de trabajo de la tienda. El problema era que, mientras Walt planchaba más tiempo cada día, las calderas de vapor y los compresores debían estar encendidos para alimentar sus máquinas, por lo que los gastos de combustible eran de casi 6 dólares por hora. Era evidente que Jack necesitaba hacer algo para resolver el problema, pues los recibos de combustible estaban consumiendo sus ganancias.

Su solución fue decirle a Walt que, en lugar de recibir un salario de 8 dólares por hora, a partir de ese momento le pagaría 33 centavos por cada artículo que planchara. Jack pensó que, de esa forma, si Walt planchaba 25 artículos por hora, a 33 centavos cada uno, obtendría un pequeño aumento. Por otro lado, plancharía más artículos por hora y, por lo tanto, apagaría las máquinas más temprano.

En general, el experimento funcionó bien. Ahora Walt planchaba de 25 a 35 piezas por hora; se iba más temprano y con el pequeño aumento en su salario por lo general alcanzaba su sueldo meta. Sin embargo, surgieron dos problemas. La calidad de su trabajo disminuyó un poco y su gerente se veía obligado a dedicar uno o dos minutos cada hora para contar el número de piezas que Walt planchó durante ese día. Por lo demás, Jack estaba muy contento con los resultados de su plan de incentivos, por lo que pensaba en aplicarlo a otros empleados y en otras tiendas.

Preguntas

1. ¿Se debe extender el plan como funciona ahora a los planchadores de las otras tiendas?
2. ¿Se tiene que incluir a otros empleados (limpiadores de manchas, personal de mostrador) en un plan similar? ¿Por qué? Si su respuesta es afirmativa, ¿cómo se debe hacer exactamente?
3. ¿Hay algún otro plan de incentivos que podría funcionar mejor para los planchadores?
4. El trabajo de un gerente de tienda consiste en lograr que los salarios totales no excedan el 30% de las ventas, así como que los gastos de combustible y de los suministros sean de alrededor del 9% de las ventas cada uno. Los gerentes también pueden afectar de manera directa las ventas al garantizar un servicio cortés a los clientes y al asegurarse de que el trabajo se haga bien. ¿Qué le sugería a Jennifer y a su padre para diseñar un plan de incentivos para los gerentes de las tiendas?

CASO PARA LA TRADUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA EN POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RH: EL HOTEL PARÍS

El nuevo plan de incentivos

La estrategia competitiva del Hotel París es "prestar a los huéspedes un servicio superior para diferenciar las propiedades del Hotel París y así aumentar la duración de la estancia y el porcentaje de visitas repetidas, con el fin de aumentar los ingresos y la rentabilidad". La gerente de RH, Lisa Cruz, ahora debe formular políticas y actividades funcionales que apoyen esta estrategia competitiva, al fomentar las conductas y competencias requeridas de los empleados.

Una de las principales preocupaciones de Lisa Cruz sobre los salarios es que el plan de remuneración del Hotel París no vincula de manera eficaz el salario con el desempeño. Como los salarios no eran históricamente competitivos, los supervisores empezaron a otorgar aumentos por méritos a todos los empleados, de modo que los trabajadores con un buen desempeño recibían casi los mismos incrementos que quienes tenían un mal desempeño. De igual forma, no había bonos o un plan de incentivos que buscara relacionar el desempeño de los empleados con las capacidades y conductas estratégicamente importantes, como saludar a los huéspedes de modo amistoso o efectuar los registros de llegada y de salida con rapidez.

Con base en su análisis, Lisa Cruz y el director de finanzas concluyeron que el plan de incentivos de la empresa era totalmente inadecuado. El porcentaje de la fuerza laboral, cuyos pagos por incentivos o aumentos por méritos se relacionaban con el desempeño, era casi de cero, porque los gerentes proporcionaban pagos por méritos a todo el personal. Sólo el 5% de la fuerza laboral (los gerentes) estaban calificados para recibir pagos por incentivos, mientras el porcentaje de la diferencia de los incentivos entre un empleado con un alto desempeño y uno con bajo desempeño era menor al 2%. Lisa sabía, por estudios de la industria, que en las mejores compañías más del 80% de los trabajadores recibían pagos por méritos o por incentivos dependiendo de su desempeño. También, que en las organizaciones con un alto desempeño había al menos una diferencia del 5 o 6% entre un empleado con bajo desempeño y uno con alto desempeño. El director de finanzas autorizó a Lisa para que diseñara un nuevo plan de incentivos para los trabajadores del Hotel París orientado hacia la estrategia. Su objetivo general era incentivar los planes salariales de casi todos los empleados de la empresa.

Lisa y el director de finanzas establecieron tres criterios de medición que debía cubrir el nuevo plan de incentivos. Primero, por lo menos el 90% (de preferencia todos) de los empleados del hotel debían ser candidatos para un aumento por méritos o pagos por incentivos vinculados al desempeño. Segundo, debía haber una diferencia de por lo menos el 10% en los pagos de incentivos para los trabajadores con un bajo desempeño y aquellos con un alto desempeño. Tercero, el nuevo plan de incentivos debía incluir bonos específicos y mecanismos de evaluación que vincularan las conductas de los empleados en cada categoría de puesto con las capacidades y conductas estratégicamente relevantes de los trabajadores. Por ejemplo, los trabajadores de mostrador serían recompensados, en parte, con base en su actitud amistosa y la rapidez para registrar las llegadas y las salidas; el equipo de limpieza se evaluaría y recompensaría, en parte, con base en el porcentaje de infracciones en la limpieza de las habitaciones.

Preguntas

1. Comente lo que piensa de los criterios medibles que Lisa y el director de finanzas establecieron para su nuevo plan de incentivos.
2. Puesto que usted conoce las metas estratégicas del Hotel París, enumere tres o cuatro conductas específicas que incentivaría para cada uno de los siguientes grupos: empleados de mostrador, gerentes de hotel, valets, encargados de limpieza.
3. Elabore un plan de incentivos completo (que incluya incentivos de corto y de largo plazos) para los gerentes del Hotel París.

TÉRMINOS CLAVE

incentivos económicos, 472
trabajo justo para un día, 472
movimiento de la administración científica, 472
expectativa, 474
instrumentalidad, 474
valencia, 474
modificación conductual, 474
salario variable, 474
trabajo a destajo, 475
trabajo a destajo directo, 476
plan estándar por horas, 476
pago por méritos (aumento por méritos), 476
plan de incentivos para equipos (o grupos), 484
planes de incentivos para toda la organización, 485
plan de reparto de utilidades, 485
plan de propiedad de acciones para los empleados (PPAE), 487
plan Scanlon, 488
plan de participación en las utilidades, 488
planes de riesgo de remuneración variable, 489
bonos anuales, 489
opción de compra de acciones, 492
paracaídas de oro, 493

NOTAS

1. Incluso el bono tradicional por días festivos está siendo reemplazado por pagos basados en el desempeño. Una encuesta reciente, realizada por los consultores Hewitt Associates, demostró que sólo alrededor del 5% de los patrones planeaban distribuir bonos en efectivo por días festivos. Alrededor del 78% respondió que ofrecían retribuciones basadas en el desempeño, a diferencia del 51% hace 15 años. "Cash Bonuses Are Ghosts of Holidays Past, Survey Says", BNA *Bulletin to Management*, 13 de diciembre de 2005, p. 396. Vea, también, "Aligning Rewards with the Changing Employment Deal: 2006/2007 Strategic Rewards© Report", http://www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=2006-US-0038&page=1. Revisado el 20 de mayo de 2007.
2. "Few Employees See the Pay for Performance Connection", *Compensation and Benefits Review*, junio de 2003, vol. 17, Núm. 2, "Most Workers Not Motivated by Cash", *Incentive Today*, julio-agosto de 2004, p. 19, y "Pay-for-Performance Plans' Impact Uncertain: Study", *Modern Healthcare*, 24 de mayo de 2004, p. 34.
3. Kathy Chu, "Employers See Lackluster Results Linking Salary to Performance", *Wall Street Journal*, 15 de junio de 2004, p. d2.
4. James Shaw *et al.*, "Reactions to Merit Pay Increases: A Longitudinal Test of a Signal Sensitivity Perspective", *Journal of Applied Psychology* 88, Núm. 3 (2003), pp. 538-544.
5. *Ibid*.
6. Ted Turnasella, "Pay and Personality", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 2002, pp.45-59.
7. Vea, por ejemplo, Edward Deci, *Intrinsic Motivation* (Nueva York: Plenum, 1975).
8. Kanfer, "Motivation Theory", p. 113.
9. Para revisar un análisis, vea John P. Campbell y Robert Prichard, "Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology", en Marvin Dunnette (ed.). *Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976), pp. 74 y 75; y Kanfer, "Motivation Theory", pp.115 y 116.
10. Vea, por ejemplo, Aubrey Daniels *et al.*, "The Leader's Role in Pay Systems and Organizational Performance", *Compensation and Benefits Review*, mayo-junio de 2006, pp. 58-60, y Suzanne Peterson y Fred Luthans, "The Impact of Financial and Non-Financial Incentives on Business Unit Outcomes Over Time", *Journal of Applied Psychology* 91, Núm. 1, 2006, pp. 156-165.
11. Vea, por ejemplo, Mary Ducharne y Mark Podolsky, "Variable Pay: Its Impact on Motivation and Organization Performance", *International Journal of Human Resources Development and Management*, 9 de mayo de 2006, vol. 6, p. 68.
12. *Ibid*.
13. "Employers Use Pay to Lever Performance", BNA *Bulletin to Management*, 21 de agosto de 1997, p. 272.
14. Vea, por ejemplo, Kenan Abosch, "Variable Pay: Do We Have the Basics in Place?", *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 1998, pp. 2-22.
15. Vea, por ejemplo, Diane Cadrain, "Cash Versus Non-Cash Rewards", HR *Magazine*, abril de 2003, pp. 81-87.
16. "Impact of Sarbanes-Oxley on Executive Compensation", descargado el 11 de diciembre de 2003, de www.thelenreid.com, Thelen, Reid y Priest L. L. P.
17. Richard Henderson, *Compensation Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), p. 463.
18. Para revisar un análisis, vea Thomas Wilson, "Is it Time to Eliminate the Piece Rate Incentive System?", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 1992, pp. 43-49.
19. Oanh Ha, "California Workers Named in Articles Not Asked to Help in Piecework Probe", *Knight Ridder/Tribune News*, 23 de marzo de 2000, artículo 0008408e.
20. William Atkinson, "Incentive Pay Programs that Work in Textile", *Textile World* 151, Núm. 2 (febrero de 2001), pp. 55-57.
21. Donald Campbell *et al.*, "Merit Pay, Performance Appraisal, and Individual Motivation: An Analysis and Alternative", *Human Resource Management* 37, Núm. 2 (verano de 1998), pp. 131-146.
22. La correlación promedio sin corrección de una muestra representativa fue de 17. Michael Harris *et al.*, "A Longitudinal Examination of a Merit Pay System: Relationships Among Performance Ratings, Merit Increases, and Total Pay Increases", *Journal of Applied Psychology* 83, Núm. 5 (1998), pp. 825-831.
23. Eric R. Schulz y Denise Marie Tanguay, "Merit Pay in a Public Higher Education Institution: Questions of Impact and Attitudes", *Public Personnel Management*, primavera de 2006, v35 i1 p. 71(18). Thomas S. Dee y Benjamin J. Keys, "Does Merit Pay Reward Good Teachers? Evidence from a

Randomized Experiment", *Journal of Policy Analysis & Management*, verano de 2004, v23 i3 pp. 471-488. Vea, también, David N. Figlio y Lawrence W. Kenny, "Individual Teacher Incentives and Student Performance", *The Journal of Public Economics*, junio de 2007, v91 i5-6 p. 901(14).

24. Jonathan Glater, "Varying the Recipe Helps TV Operations Solve Morale Problem", *New York Times*, 7 de marzo de 2001, p. C1.
25. Esther Shein, "Team Spirit: IT is Getting Creative with Compensation to Foster Collaboration", *PC Week*, 11 de mayo de 1998, pp. 69-72. Vea, también, Fay Hansen, "Short-Term Incentive Programs Are Most Effective in Driving IT Performance", *Compensation and Benefits Review*, noviembre-diciembre de 2003, pp. 11 y 12.
26. Ann Harrington, "Saying 'We Love You' with Stock Options", *Fortune,* 11 de octubre de 1999, p. 316.
27. Betty Sosin, "A Patent on the Back", *HR Magazine*, marzo de 2000, pp. 107-112.
28. Suzanne Peterson y Fred Luthans, "The Impact of Financial and Non-Financial Incentives on Business Unit Outcomes Over Time", *Journal of Applied Psychology* 91, Núm. 1, 2006, p. 158.
29. Scott Hays, "Pros and Cons of Pay for Performance", *Workforce*, febrero de 1999, pp. 69-74, e "Incentives: Is Employee Recognition Key to Corporate Goals?", *Occupational Hazards*, noviembre de 2003, Vol. 65, Núm. III, p. 23.
30. Bob Nelson, *1001 Ways to Reward Employees* (Nueva York: Workmen Publishing, 1994), p. 5. Para conocer una breve encuesta reciente acerca de incentivos no económicos, vea "Cash Rewards Blend into Paychecks While Noncash Awards Stand Out", *Report on Salary Surveys*, febrero de 2004, i04-02, p. 8.
31. "Round-the-Clock Recognition: Any Time Is a Good Time to Give Workers Their Due", *BNA Bulletin to Management*, 13 de febrero de 2003, p. 49.
32. Libby Estell, "I See London, I See France...", *Incentives*, agosto de 2001, pp. 58-62. Vea, también, Scott Jeffrey y Victoria Schaffer, "The Motivational Properties of Tangible Incentives", *Compensation & Benefits Review*, mayo-junio de 2007, pp. 44-50.
33. Ibid. Vea, también, Chris Taylor, "On-the-Spot Incentives", *HR Magazine*, mayo de 2004, pp. 80-85.
34. Charlotte Huff, "Recognition That Resonates", *Workforce Management*, 11 de septiembre de 2006, pp. 25-29.
35. Jeremy Wuittner, "Plenty of Incentives to Use E.I.M. Software Systems", *American Banker* 168, Núm. 129 (8 de julio de 2003), p. 680.
36. William Bulkeley, "Incentives Systems Fine-Tune Pay/Bonus Plans", *Wall Street Journal*, 16 de agosto de 2001, p. B4.
37. Nina McIntyre, "EIM Technology to Successfully Motivate Employees", *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 2001, pp. 57-60.
38. Paul Glister, "Online Incentives Sizzle-and You Shine", *Workforce*, enero de 2001, p. 46. Vea, también, Andrea Poe, "On-line Recognition", *HR Magazine*, junio de 2002, pp. 95-103.
39. "Striking a Chord: Texas Instruments Uses All the Right Tools to Recognize Top Performers", *Incentives* 177, Núm. 3 (marzo de 2003), p. 34.
40. Desde luego, el sueldo directo no es, en sí mismo, un plan de remuneración por incentivos, tal como utilizamos el término en este capítulo.
41. Sonjun Luo, "Does Your Sales Incentive Plan Pay for Performance?", *Compensation and Benefits Review*, enero-febrero de 2003, pp. 18-24.
42. David Harrison, Meghan Virick y Sonja William, "Working Without a Net: Time, Performance, and Turnover Under Maximally Contingent Rewards", *Journal of Applied Psychology* 81, Núm. 4 (1996), p. 332.
43. Ibid., pp. 331-345. Vea, también, James M. Pappas y Karen E. Flaherty, "The Moderating Role of Individual-Difference Variables in Compensation Research", *Journal of Managerial Psychology,* enero de 2006, v21 i1 pp. 19-35, y Tara Burnthorne Lopez, Christopher D. Hopkins y Mary Anne Raymond, "Reward Preferences of Salespeople: How Do Commissions Rate?", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, otoño de 2006, v26 i4 p381(10).
44. Bill O'Connell, "Dead Solid Perfect: Achieving Sales Compensation Alignment", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 1996, pp. 46 y 47.
45. En el plan del bono salarial, los vendedores reciben un sueldo básico y luego se les paga un bono por realizar actividades específicas.
46. Jeanie Casisom, "Jumpstart Motivation", *Incentives* 175, Núm. 5 (mayo de 2001), p. 77.
47. Kathleen Cholewka, "Tech Tools", *Sales and Marketing Management* 152, Núm. 7 (julio de 2001), p. 24.
48. David Cocks y Dennis Gould, "'Sales Compensation' A New Technology-The Enabled Strategy", *Compensation and Benefits Review*, enero-febrero de 2001, pp. 27-31.

49. Bill Weeks, "Setting Sales Force Compensation in the Internet Age", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 2000, pp. 25-34, y David Fiedler, "Should You Adjust Your Sales Compensation?", HR *Magazine*, febrero de 2003, pp. 78-80.
50. S. Scott Sands, "Ineffective Quotas: The Hidden Threat to Sales Compensation Plans", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 2000, pp. 35-42.
51. Peter Gundy, "Sales Compensation Programs: Built to Last", *Compensation and Benefits Review*, septiembre-octubre de 2002, pp. 21-28.
52. Peter Glendinning, "Kicking the Tires of Automotive Sales Compensation", *Compensation and Benefits Review*, septiembre-octubre de 2000, pp. 47-53, y Michele Marchetti, "Why Sales Contests Don't Work", *Sales and Marketing Management*, enero de 2004, vol. 156, p. 19. Vea, también, "Salary and Bonus Gain Favor in Sales Pay (for Motor Vehicle Salespeople)", *Automotive News*, 5 de febrero de 2001, v75 i5915, p. 50.
53. Eileen Zimmerman, "Quota Busters", *Sales and Marketing Management* 153, Núm. 1 (enero de 2001), pp. 58-63.
54. "Driving Profitable Sales Growth: 2006/2007 Report on Sales Effectiveness", fuente http://www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp ?id=2006-US-0060&page=1. Revisado el 20 de mayo de 2007.
55. Otras sugerencias son las siguientes: pagos iguales a todos los miembros del equipo; pagos diferentes a los miembros del equipo con base en sus contribuciones al desempeño grupal, y pagos diferentes determinados por un cociente del sueldo base de cada miembro del grupo entre el sueldo base total del grupo. Vea Kathryn Bartol y Laura Hagmann, "Team Based Pay Plans: A Key to Effective Team Work", *Compensation and Benefits Review*, noviembre-diciembre de 1992, pp. 24-29. Vea, también, Charlotte Garvey, "Steer Teams with the Right Pay", HR *Magazine*, mayo de 2002, pp. 70 y 71.
56. Richard Seaman, "The Case Study: Rejuvenating an Organization with Team Pay", *Compensation and Benefits Review*, septiembre-octubre de 1997, pp. 25-30. Vea, también, Mark Kroll, Jeffrey A. Krug, Michael Pettus y Peter Wright, "Influences of Top Management Team Incentives on Firm Risk Taking", *Strategic Management Journal*, enero de 2007, v28 i1, pp. 81-89.
57. Robert Heneman y Courtney Von Hippel, "Balancing Group and Individual Rewards: Rewarding Individual Contributions to the Team", *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 1995, pp. 63-68.
58. Seongsu Kim, "Does Profit Sharing Increase Firms' Profits?", *Journal of Labor Research* (primavera de 1998), pp. 351-371. Vea, también, Jacqueline Coyle-Shapiro *et al.*, "Using Profit-Sharing to Enhance Employee Attitudes: A Longitudinal Examination of the Effects on Trust and Commitment", *Human Resource Management* 41, Núm. 4 (invierno de 2002), pp. 423-449.
59. Nelson, *1001 Ways to Reward Employees*, p. 19. Vea, también, Sunny C. L. Fong y Margaret A. Shaffer, "The Dimensionality and Determinants of Pay Satisfaction: A Cross-cultural Investigation of a Group Incentive Plan", *International Journal of Human Resource Management*, junio de 2003, v14 i4, p. 559(22).
60. Kaja Whitehouse, "More Companies Offer Packages Linking Pay Plans to Performance", *Wall Street Journal*, 13 de diciembre de 2005, p. b4.
61. Para un análisis sobre los efectos de la propiedad de acciones sobre las actitudes de los empleados, vea John Gamble, "ESOPs: Financial Performance and Federal Tax Incentives", *Journal of Labor Research* 19, Núm. 3 (verano de 1998), pp. 529-542.
62. Steven Etkind, "ESOPs Create Liquidity for Share Holders and Help Diversify Their Assets", *Estate Planning* 24, Núm. 4 (mayo de 1998), pp. 158-165.
63. William Smith, Harold Lazarus y Harold Murray Kalkstein, "Employee Stock Ownership Plans: Motivation and Moral Issues", *Compensation and Benefits Review*, septiembre-octubre de 1990, pp. 37-46. Vea, también, "ESOP Trustees Breached Their Fiduciary Duties under ERISA by Failing to Make Prudent Investigation into Value of Stock Purchased by ESOP", *Tax Management Compensation Planning Journal*, 4 de octubre de 2002, v30 i10, p. 301(1), y Jeffery D. Mamorsky, "Court Approves ERISA Action Against ENRON Executives, Trustee, and Plan Auditor for Retirement Plan Losses", *Journal of Compensation and Benefits*, enero-febrero de 2004, v20 i1, p. 46(7).
64. Best Manufacturing Practices Center of Excellence, copyright 1998.
65. Brian Moore y Timothy Ross, *The Scanlon Way to Improved Productivity; A Practical Guide* (Nueva York: Wiley, 1978), p. 2.
66. Esto se basa, en parte, en Steven Markham, K. Dow Scott y Walter Cox Jr., "The Evolutionary Development of a Scanlon Plan", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 1992, pp. 50-56. Vea, también, Woodruff Imberman, "Are You Ready to Boost Productivity with a Gain-sharing Plan? To Survive and Prosper in Our Hyper-competitive Environment, Board Converters Must Motivate Employees at All Levels", *Official Board Markets*, 25 de noviembre de 2006, v82 i47, p. 5(2), y James Reynolds y Daniel Roble, "Combining Pay for Performance with Gain-sharing", *Healthcare Financial Management*, noviembre de 2006, v60 i11, p. 50(6).

67. Markham *et al.*, "The Evolutionary Development of a Scanlon Plan", p. 51.
68. Barry W. Thomas y Madeline Hess Olson, "Gainsharing: The Design Guarantees Success", *Personnel Journal*, mayo de 1998, pp. 73-79.
69. Paul Rossler y C. Patrick Koelling, "The Effect of Gainsharing on Business Performance at a Paper Mill", *National Productivity Review* (verano de 1993), pp. 365-382.
70. Parafraseado de Woodruff Imbermann, "Boosting Plant Performance with Gainsharing", *Business Horizons*, noviembre-diciembre de 1992, p. 77. Vea, también, Max Reynolds y Joane Goodroe, "The Return of Gainsharing: Gainsharing Appears to Be Enjoying a Renaissance", *Healthcare Financial Management*, noviembre de 2005, v59 i11, p. 114(6) y Dong-One Kim, "The Benefits and Costs of Employee Suggestions Under Gainsharing", *Industrial and Labor Relations Review*, julio de 2005, v58 i4, p. (631) (22).
71. Mark Meltzer y Howard Goldsmith, "Executive Compensation for Growth Companies", *Compensation and Benefits Review*, noviembre-diciembre de 1997, pp. 41-50, y Barbara Kiviat, "Everyone into the Bonus Pool", *Time*, 15 de diciembre de 2003, vol. 162, Núm. 24, p. A5.
72. Ibid. Vea, también, Eric Krell, "Getting a Grip on Executive Pay", *Workforce*, febrero de 2003, pp. 30-32.
73. "Short-Term Incentives Considered Ineffective, Survey Reveals", *Society for Human Resource Management*, enero de 2000, p. 5. Vea, también, Steven Balsam y Setiyono Miharjo, "The Effect of Equity Compensation on Voluntary Executive Turnover", *The Journal of Accounting and Economics,* marzo de 2007, v43 i1, p. 95(25).
74. Meltzer y Goldsmith, "Executive Compensation for Growth Companies", pp. 44-45. Vea, también, Robert E. Wood *et al.*, "Bonuses, Goals, and Instrumentality Effects", *Journal of Applied Psychology* 84, Núm. 5 (1999), pp. 703-720.
75. *Ibid*., p. 188. Meltzer y Goldsmith, "Executive Compensation for Growth Companies", p. 44. Fay Hansen, "Salary and Wage Trends", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 2004, pp. 9 y 10.
76. James Sesil *et al.*, "Broad-Based Employee Stock Options in U.S. New Economy Firms", *British Journal of Industrial Relations* 40, Núm. 2 (junio de 2002), pp. 273-294.
77. Louis Lavelle, "How to Hold the Options Express", *BusinessWeek*, 9 de septiembre de 2002.
78. Elaine Denby, "Weighing Your Options", *HR Magazine*, noviembre de 2002, pp. 44-49. Vea, también, Brent Longnecker y James Krueger, "The Next Wave of Compensation Disclosure", *Compensation & Benefits Review*, enero-febrero de 2007, pp. 50-54.
79. "Study Finds That Directly Owning Stock Shares Leads to Better Results", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 2001, p. 7. Vea, también, Ira Kay, "Whither the Stock Option? While Stock Options Lose More Luster as Executive Motivatiors, Compensation Committees Face Challenges, Including Selecting Other Forms of Stock Incentives", *Financial Executive*, marzo-abril de 2004, v20 i2, p. 46(3), y Lucian A. Bebchuck y Jesse M. Fried, "Pay Without Performance: Overview of the Issues", *The Academy of Management Perspectives*, febrero de 2006, v20 i1, p. 5(20).
80. "Time Warner Stops Granting Stock Options to Most of Staff", *New York Times*, 19 de febrero de 2005, p. NA, Núm. 128921996.
81. "Final Regs Issued for Golden Parachute Payments", *Executive Tax and Management Report* 66, Núm. 17 (septiembre de 2003), p. 1.
82. "Conseco Not Alone on Executive Perks", *Knight-Ridder/Tribune Business News*, 28 de agosto de 2003, artículo 03240015. Vea, también, "Realities of Executive Compensation-2006/2007 Report on Executive Pay and Stock Options", http://www.watsonwyatt.com/research/resrender. asp?id=2006-US-0085&page=1). Revisado el 20 de mayo de 2007.
83. Esta sección se basa en Meltzer y Goldsmith, "Executive Compensation for Growth Companies", pp. 41-50. Vea, también, Patricia Zingheim y Jay Schuster, "Designing Pay and Rewards in Professional Companies", *Compensation & Benefits Review*, enero-febrero de 2007, pp. 55-62.
84. Richard Semler, "Developing Management Incentives That Drive Results", *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 1998, pp. 41-48.
85. *Ibid.*, p. 47.
86. Peter Kurlander, "Building Incentive Compensation Management Systems: What Can Go Wrong?". *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 2001, pp. 52-56. Es probable que los patrones estén empezando a dar mayor importancia a los aumentos por méritos y menor a los pagos por desempeño. El porcentaje promedio de la nómina que los patrones gastaron en planes generales de remuneración por desempeño alcanzó su punto máximo en 2005 y luego cayó durante los siguientes años. "Companies pull back from performance pay", *Workforce Management*, 23 de octubre de 2006, p. 26.
87. Ibid.; vea, también, Bruce Tulgan, "Real Pay for Performance", *Journal of Business Strategy* 22, Núm. 3 (mayo-junio de 2001), pp. 19-22.

88. Reed Taussig, "Managing Cash Based Incentives", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 2002, pp. 65-68. Vea, también, Nigel Nicholson, "How to Motivate Your Problem People", *Harvard Business Review*, enero de 2003, pp. 57-65, e "Incentives, Motivation and Workplace Performance", Incentive Research Foundation, www.incentivescentral.org/ employees/whitepapers. Revisado el 19 de mayo de 2007.
89. "Frameworks for a More ROI Minded Rewards Plan", *Pay for Performance Report*, (febrero de 2003), p. 1, y Alan Robinson y Dean Schroeder, "Rewards That Really Work", *Security Management*, julio de 2004, pp. 30-34. Vea, también, Patricia Zingheim y Jay Schuster, "What Are Key Pay Issues Right Now?", *Compensation & Benefits Review*, mayo-junio de 2007, pp. 51-55.
90. Jennifer Schott, "Compensation Ties Incentives to Change", *ebusiness*, 12 de marzo de 2001, p. 4.
91. Kaja Whitehouse, "More Companies Offer Packages Linking Pay Plans to Performance", *Wall Street Journal*, 13 de diciembre de 2005, p. b4.
92. Vea, por ejemplo, James Gutherie y Edward Cunningham, "Pay for Performance: The Quaker Oats Alternative", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 1992, pp. 18-23.
93. Gary Dessler, "How to Earn Your Employees' Commitment", *Academy of Management Executive* 13, Núm. 2 (1999), pp. 58-67; Steven Gross y Jeffrey Bacher, "The New Variable Pay Programs: How Some Succeed, Why Some Don't", *Compensation and Benefits Review*, enero-febrero de 1993, pp. 55-56. Vea, también, Nina Gupta y Jason Shaw, "Financial Incentives Are Effective!", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 1998, pp. 28-32.
94. Theodore Weinberger, "Evaluating the Effectiveness of an Incentive Plan Design within Company Constraints", *Compensation and Benefits Review*, noviembre-diciembre de 2005, pp. 27-33.
95. Suzanne Peterson y Fred Luthans, "The Impact of Financial and Non-Financial Incentives on Business Unit Outcomes Over Time", *Journal of Applied Psychology* 91, Núm. 1, 2006, pp. 156-165.
96. *Op. cit.*, p. 159.
97. *Op. cit.*, p. 159.
98. *Op. cit.*, p. 162.
99. Janet Wiscombe, "Can Pay for Performance Really Work?", *Workforce*, agosto de 2001, p. 30.
100. Susan Marks, "Incentives That Really Reward and Motivate", *Workforce*, junio de 2001, pp.108-114.
101. Aunque no es un problema de Nucor, la empresa necesita estar al pendiente de establecer tantos planes de incentivos (bonos en efectivo, opciones de compra de acciones, programas de reconocimiento, entre otros), vinculados con tantas conductas que a los empleados no les quedan claras las prioridades del patrón. Vea, por ejemplo, Stephen Rubenfeld y Jannifer David, "Multiple Employee Incentive Plans: Too Much of a Good Thing?", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 2006, pp. 35-43.

Capítulo 13

Prestaciones y servicios

Verizon Communications, al enfrentar una intensa competencia y la necesidad de reducir su fuerza laboral después de varias fusiones, debía persuadir a miles de empleados para que se jubilaran de manera anticipada. Para lograrlo requería de un plan que fuera económicamente sensible y que cumpliera con todas las leyes referentes a la jubilación y a otras prestaciones. •

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Nombrar y definir cada uno de los principales pagos por las prestaciones por el tiempo no laborado.
2. Describir cada una de las principales prestaciones de seguros.
3. Analizar las principales prestaciones de la jubilación.
4. Explicar las principales prestaciones en servicios para los empleados.
5. Explicar los principales programas flexibles de prestaciones.

En los capítulos 11 y 12 estudiamos los planes de remuneración y de incentivos. El principal objetivo del capítulo 13 es explicar los planes de prestaciones para los empleados. Se analizan cuatro tipos principales: prestaciones en pagos complementarios (como los permisos por enfermedad y los pagos de vacaciones), las prestaciones de seguros (como la indemnización de los trabajadores), las prestaciones por jubilación (como las pensiones) y los servicios para empleados (como las instalaciones para cuidados infantiles). Debido a que hay muchos aspectos legales que afectan las decisiones de las prestaciones, se estudian las leyes federales aplicables y sus implicaciones para los gerentes.

Con este capítulo se completa el análisis de la remuneración y las prestaciones para los empleados. En el siguiente, "Ética, justicia y trato justo", inicia otra parte del libro, la cual está enfocada en otras actividades importantes de recursos humanos, como las relaciones entre los empleados.

EL PANORAMA ACTUAL DE LAS PRESTACIONES

prestaciones
Pagos económicos y no económicos indirectos que los empleados reciben por continuar trabajando en la empresa.

Una de las primeras preguntas que plantean muchos aspirantes es: "¿Cuáles son sus prestaciones?". Las **prestaciones**, es decir, los pagos económicos y no económicos indirectos que los empleados reciben por trabajar en la empresa, representan una parte importante de su sueldo.[1] Incluyen cuestiones como los seguros de vida y de salud, las pensiones, el tiempo libre remunerado y los cuidados infantiles.

Casi todos los empleados de tiempo completo de Estados Unidos reciben prestaciones. Prácticamente todos los patrones (99%) ofrecen alguna cobertura de gastos médicos.[2] Alrededor del 62% de los estadounidenses reciben un seguro de salud por el empleo.[3] Las prestaciones representan casi una tercera parte de sueldos y salarios (o aproximadamente el 30% de las nóminas totales); las prestaciones exigidas por la ley (como la seguridad social) son las más costosas, y los seguros de salud por lo regular ocupan el segundo lugar.[4] Como se observa en el resumen de la figura 13-1, los costos anuales de atención a la salud aumentaron en forma constante hasta 2002, aunque la tasa del incremento ha sido más moderada en los últimos años. Según un estimado, el costo de la cobertura médica era de alrededor de 314 dólares al mes, sólo por el empleado, de 627 dólares al mes por el empleado y un familiar, y de 888 dólares al mes por toda la familia.[5] En la figura 13-2 se resume el desglose de las prestaciones como un porcentaje de los sueldos y los salarios.[6]

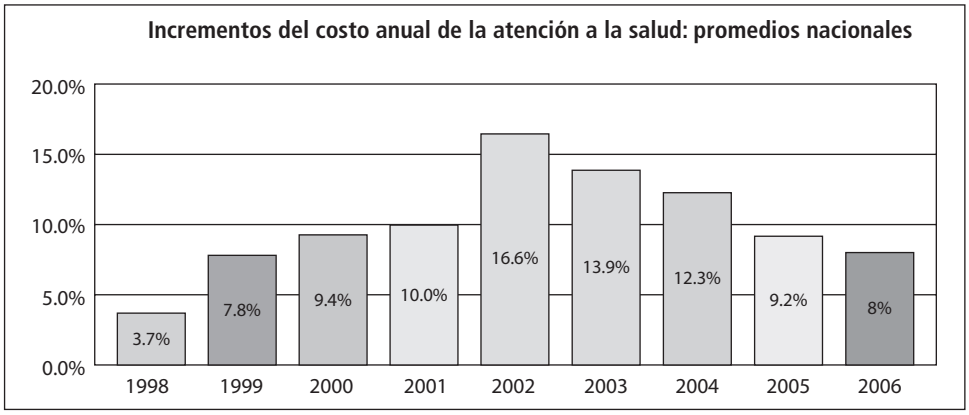


FIGURA 13-1

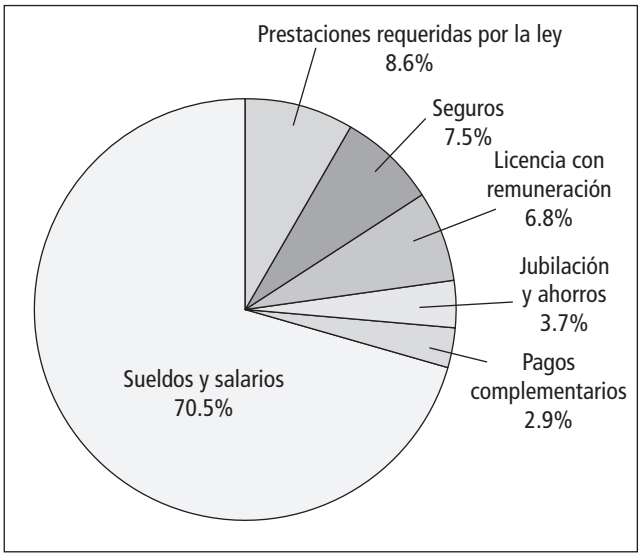
Incrementos del costo anual de la atención a la salud: promedios nacionales

Fuentes: Eric Parmenter, "Controlling Health Care Costs", *Compensation and Benefits Review*, septiembre-octubre de 2002, p. 44; Leah Carlson, "Health Care Costs Increases Easing", *Employee Benefit News*, 1 de octubre de 2004, artículo 04274002; Trevor Thomas, "Studies Hint at Slowing Health Care Cost Increases", *National Underwriter Life & Health*, 24 de octubre de 2005, Vol. 109, p. 8; "Health Care Cost Increases Expected to Slow in 2006", *Managing Benefits Plans*, abril de 2006, p. 9.

FIGURA 13-2

Costos de la remuneración de los empleados del sector privado, diciembre de 2006

Fuente: "Employer Costs for Employer Compensation-December 2006", *Bureau of Labor Statistics*, Washington DC 20212, www.bls.gov/news.release/pdf/ecec.pdf. Revisado el 21 de mayo de 2007.



Los empleados entienden el valor de las prestaciones para la salud. Un estudio concluyó que los trabajadores de empresas que proporcionan este tipo de prestaciones aceptaban sueldos casi 20% más bajos de los que recibirían en compañías que no las otorgan.[7] Sin embargo, otra encuesta reveló que sólo 43% de los empleados participantes se sentían satisfechos con el funcionamiento general de sus planes de salud. Menos de la mitad confiaban en que sus patrones diseñaban planes de salud que les proporcionaban la cobertura necesaria.[8]

Políticas Por consiguiente, los patrones requieren diseñar con cuidado los paquetes de prestaciones. Algunos aspectos importantes de las políticas son: cuáles prestaciones se ofrecerán, a quién cubrirán, si se incluirán jubilados, si se deben negar las prestaciones a los empleados durante periodos iniciales "de prueba", cómo se financiarán las prestaciones, si los empleados tendrán opciones al determinar las prestaciones, cuáles serán los procedimientos para controlar los costos y la forma de comunicar las opciones de las prestaciones a los empleados.[9]

Algunas prestaciones son requeridas por leyes federales o estatales, mientras que otras son discrecionales (vea la tabla 13-1). Sin embargo, veremos que incluso las prestaciones "discrecionales" a menudo están reguladas por leyes federales. Desde luego, los patrones también deben

TABLA 13-1 Algunas prestaciones obligatorias y discrecionales

Prestaciones requeridas por leyes federales o por la mayoría de las leyes estatales	Prestaciones discrecionales por parte del patrón*
Seguridad social	Discapacidad, salud y seguro de vida
Seguro de desempleo	Pensiones
Indemnización de los trabajadores	Pago de tiempo libre por vacaciones, días festivos, licencia por enfermedad, licencia por razones personales, nominación como jurado, etcétera
Licencias determinadas por la Ley de Licencias Médicas y Familiares	Programas para ayuda y consejo de los empleados
	Prestaciones "familiares" para el cuidado infantil, el cuidado de personas mayores, horarios laborales flexibles, entre otras
	Incentivos para ejecutivos

*Aunque las leyes federales no las exigen, las anteriores prestaciones están reguladas hasta cierto punto por leyes federales, tal como se explica en este capítulo.

cumplir las leyes de los estados donde hacen sus negocios. Por ejemplo, California exige que la mayoría de los contratistas estatales brinden prestaciones a las parejas de los empleados, aun cuando sean del mismo sexo.[10]

Hay muchas prestaciones y diversas formas de clasificarlas. Aquí las clasificaremos como **1.** pagos por tiempo no laborado, **2.** prestaciones de seguros, **3.** prestaciones de la jubilación y **4.** servicios. Iniciaremos el análisis con los pagos por tiempo no laborado.

❶ Nombrar y definir cada uno de los principales pagos por las prestaciones por el tiempo no laborado.

prestaciones en pagos complementarios
Prestaciones por tiempo no laborado, como el seguro de desempleo, las vacaciones y los días festivos pagados, así como los pagos por enfermedad.

seguro de desempleo
Proporciona prestaciones cuando una persona es incapaz de trabajar por causas ajenas.

PAGOS POR TIEMPO NO LABORADO

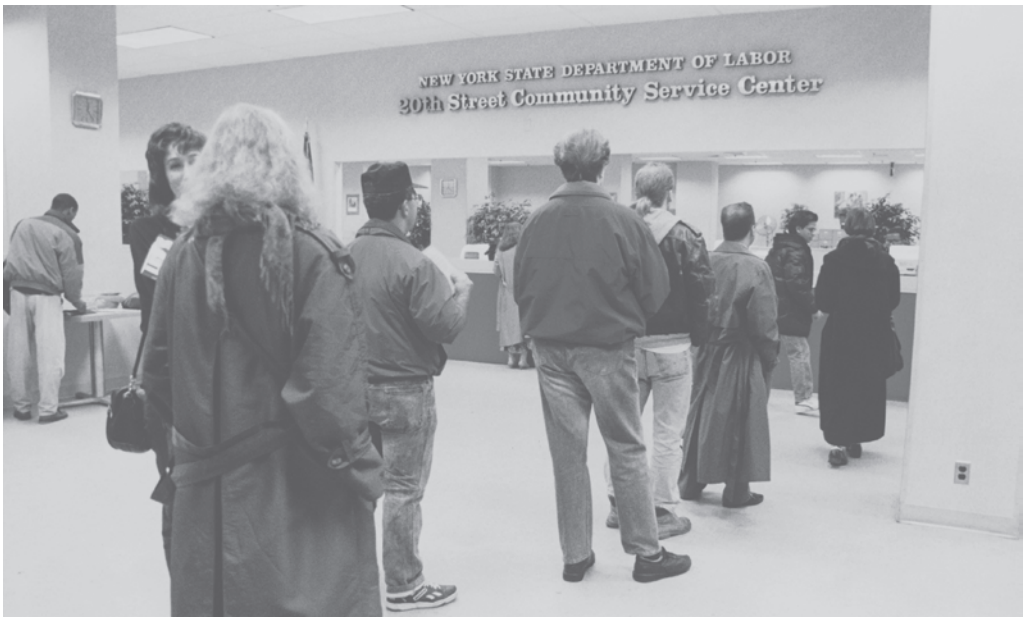
Los pagos por tiempo no laborado, también llamados **prestaciones en pagos complementarios**, representan una de las prestaciones más caras, debido a la gran cantidad de tiempo libre que reciben muchos empleados. Algunos periodos comunes de descanso pagados son los días festivos, las vacaciones, el servicio de jurado, el servicio militar, los permisos para funerales, los personales, por enfermedad, los sabáticos y por maternidad, así como los pagos del seguro de desempleo para trabajadores cesados o despedidos.

Seguro de desempleo

Todos los estados de la Unión Americana tienen **seguro de desempleo** o leyes de la **remuneración**, las cuales proporcionan prestaciones si una persona es incapaz de trabajar por causas ajenas a su voluntad. Las prestaciones derivan de un impuesto por desempleo gravado a los patrones, el cual varía del 0.1 al 5% de la nómina gravable en casi todas las entidades. La tasa fiscal de desempleo de un patrón refleja su tasa de despidos del personal. Cada estado cuenta con sus leyes de desempleo, pero todas siguen lineamientos federales.

Las empresas no están obligadas a otorgar prestaciones de desempleo a todos los empleados que despiden, sino sólo a aquellos que fueron despedidos por causas ajenas a su voluntad. Así, en términos estrictos, un trabajador despedido por retardos consecutivos no podrá reclamar las prestaciones de manera legítima. Sin embargo, muchos gerentes adoptan una actitud displicente para proteger a sus patrones contra reclamaciones no deseadas. Por consiguiente, los patrones gastan miles de dólares al año en impuestos para desempleo, que no serían necesarios si se protegieran.

Lea con cuidado los procedimientos de la tabla 13-2 para proteger al patrón. Determine si contestaría en forma afirmativa preguntas como: "¿Cuenta con una política que establezca que tres días de ausencia sin aviso es razón de despido automático?". Esto le permitiría demostrar



Las leyes de remuneración y seguro de desempleo proporcionan prestaciones a corto plazo a quienes perdieron su empleo por causas ajenas a su voluntad.

TABLA 13-2 Lista para controlar los costos por el seguro de desempleo

Usted:

1. Mantiene registro del historial de retardos, ausencias y amonestaciones
2. Advierte constantemente a los empleados que llegan tarde antes de despedirlos
3. Cuenta con una política que establece que tres días de ausencia sin aviso es razón de despido automático
4. Solicita un justificante médico cuando regresan al trabajo
5. Establece que es obligatoria la aprobación por escrito de las ausencias por razones personales
6. Estipula la fecha para volver a trabajar después de un permiso
7. Obtiene una renuncia firmada
8. Envía una carta de abandono de empleo si el trabajador no regresa a tiempo
9. Exige a los empleados nuevos que declaren por escrito su disposición para trabajar horas extra, turnos nocturnos, etcétera
10. Establece periodos de prueba para evaluar a los empleados nuevos
11. Realiza entrevistas de seguimiento uno o dos meses después de la contratación
12. Documenta todos los casos de mal desempeño y registra cómo y cuándo los empleados no cumplieron los requisitos del trabajo
13. Solicita que los supervisores documenten las medidas tomadas para remediar la situación
14. Demanda que los supervisores documenten la negativa del empleado a escuchar consejos y a aceptar dirección
15. Se asegura de que todos los empleados entiendan todas las políticas y reglas de conducta
16. Requiere que todos los empleados firmen una declaración donde reconocen que aceptan las políticas y las reglas de la empresa
17. Interpone a tiempo (por lo general en los primeros 10 días) una protesta contra la queja de desempleo de un antiguo empleado
18. Usa la terminología apropiada en el formulario de reclamación y anexa evidencia documental relativa a la separación
19. Asiste a audiencias y apelaciones de reclamaciones injustificadas
20. Verifica cada queja en el archivo de personal del individuo
21. Efectúa de modo habitual entrevistas de salida para obtener información acerca de las quejas del empleado que abandona la empresa
22. Organiza talleres periódicos con los supervisores para revisar los procedimientos y apoya los esfuerzos para reducir los costos de rotación de personal
23. Identifica los problemas de rotación de personal mientras ocurren, por

    a) lugar

    b) departamento

    c) clasificación del empleado

mejor que el despido de un empleado se debió a su mal desempeño y no a la falta de trabajo o a alguna causa ajena a su voluntad.

Vacaciones y días festivos

El número de días de vacaciones pagadas al empleado varía mucho de un patrón a otro. En Estados Unidos, el promedio es de 10 días por año. Sin embargo, incluso para el mismo patrón, los trabajadores con mayor antigüedad reciben más días. Así, con base en la encuesta realizada en marzo de 2006 por la Oficina de Estadísticas Laborales estadounidense, una política típica para vacaciones podría otorgar:

1. De ocho a nueve días después de un año de servicio;
2. Once días después de tres años de servicio;
3. Trece días después de cinco años de servicio;
4. De 16 a 19 días con más de cinco años de servicio.

El número de días festivos pagados también varía mucho de un patrón a otro, desde cinco hasta 13 días o más; hasta 2006, el promedio era de ocho. Los días festivos que se pagan son el Año Nuevo, el Día del Soldado, el Día de la Independencia, el Día del Trabajo, el Día de Acción de Gracias y Navidad. Otros son el Día de Martin Luther King, el Viernes Santo, el Día del Presidente, el Día de los Veteranos, el viernes posterior a Acción de Gracias, los días previos a la Navidad y al Año Nuevo.[11]

Las empresas deben manejar varias políticas relacionadas con las vacaciones y los días festivos. Tienen que decidir, desde luego, el número de días libres de los empleados y cuáles serán (si acaso) los festivos pagados. Otras decisiones sobre las políticas vacacionales son:

- ¿Los empleados recibirán su sueldo base habitual mientras están de vacaciones o un salario basado en el promedio de sus ganancias (que incluiría el tiempo extra)?
- ¿Los empleados recibirán una remuneración por el tiempo de vacaciones acumulado si se van de la compañía antes de tomarlas?
- ¿Se les pagará por un día festivo si no van a trabajar el día anterior y el posterior a la festividad?
- ¿Se debe pagar alguna prima (por ejemplo, una vez y media el sueldo) cuando los empleados estén obligados a trabajar los días festivos?

Las encuestas salariales y sitios de Internet como hrtools.com ofrecen ejemplos de políticas vacacionales que pueden incluirse en el manual del empleado. El apartado "Conozca su ley laboral" describe aspectos legales que deben tomarse en cuenta.

Conozca su Ley Laboral — Vacaciones y días festivos

Aun cuando las leyes federales no exigen prestaciones de vacaciones, el patrón debe establecer las políticas vacacionales de forma cuidadosa. Por ejemplo, cuando el empleado se separa de la empresa, el patrón por lo regular debe pagarle las vacaciones que le corresponden, aunque no las haya tomado. Sin embargo, el patrón define "qué le corresponde". Si las políticas del patrón establecen que un trabajador nuevo tiene que cumplir un año antes de recibir el derecho a vacaciones, no le pagará dicho periodo si se va por cualquier razón durante ese primer año. De igual manera, si la política vacacional sólo indica que una persona recibe, digamos, dos semanas de vacaciones tras laborar dos años en la firma, es probable que no sea candidato a una parte proporcional si sale de la organización antes de ese periodo. Muchas compañías diseñan una política que establece que el pago de vacaciones se obtiene, por ejemplo, en una base quincenal. Lo anterior las obliga a proporcionar a los empleados un pago provisional por vacaciones cuando abandonan la empresa.

Otra cuestión que surgiría es si el patrón tiene derecho de cancelar las vacaciones programadas; por ejemplo, por la carga de trabajo. En este caso es importante que el patrón diseñe su política vacacional de una manera tan clara que pueda reservarse el derecho de requerir una cancelación y reprogramación de las vacaciones si la producción así lo demanda. Si el empleado trabaja durante su periodo designado de vacaciones, tendrá que recibir su sueldo regular más el sueldo de vacaciones para ese periodo ("pago en lugar de vacaciones"), suponiendo que el patrón no las reprogramó.

Licencia por enfermedad

licencia por enfermedad Proporciona al empleado el pago de una cantidad cuando falta al trabajo por una enfermedad.

La **licencia por enfermedad** proporciona al empleado el pago de una cantidad cuando falta al trabajo por una enfermedad. Casi todas las políticas de permisos por enfermedad otorgan el sueldo completo durante un número determinado de días, por lo general unos 12 al año. Los días de enfermedad se acumulan en la proporción, por ejemplo, de un día por mes de servicio.

El pago por la licencia por enfermedad es causa de problemas para muchos patrones. El conflicto radica en que, aunque muchos empleados usan sus licencias sólo cuando están muy enfermos, otros las utilizan para asuntos personales o como extensión de sus vacaciones, estén enfermos o no. En una encuesta, las enfermedades personales representaron sólo el 45% de las ausencias por enfermedad no programadas. Otras razones fueron cuestiones familiares (27%), necesidades personales (13%), la idea de que se trata de "un derecho" (9%) y estrés (6%).[12] Otra encuesta demostró que el costo anual promedio por ausentismo para cada trabajador era de 789 dólares, así como que las enfermedades personales representaban alrededor de una tercera parte de las ausencias.[13]

Tácticas de reducción de costos Los patrones han aplicado varias tácticas para disminuir el exceso de ausencias por enfermedad. Algunos compran al final del año las licencias por enfermedad que no se usaron, pagando a sus trabajadores una cantidad equivalente a los días de licencia por enfermedad que no hayan utilizado. La desventaja es que la política puede propiciar que personas enfermas se presenten a trabajar a pesar de su padecimiento. Otros han experimentado con loterías mensuales en las que sólo los empleados que no faltaron a laborar durante el mes pueden participar para ganar un premio en efectivo. Marriott cuenta con un programa llamado BeneTrade, en el cual los trabajadores intercambian el valor de algunos días de licencia por enfermedad por otras prestaciones. Otras organizaciones investigan a fondo todas las ausencias; por ejemplo, llamando a la casa de los empleados cuando se reportan enfermos.[14]

Muchos patrones manejan planes combinados de pagos por licencia (alrededor del 66%).[15] Tales planes agrupan las licencias por enfermedad, las vacaciones y los días festivos en un solo conjunto. Por ejemplo, un hospital otorgaba a su personal nuevo 25 días libres por año (10 de vacaciones, tres personales y 12 por enfermedad). Los empleados utilizaban, en promedio, cinco de los 12 días por enfermedad (así como todos los días de vacaciones y personales).[16] El plan combinado de pagos por licencia brindó a los trabajadores nuevos 18 días para que los usaran como quisieran. ("Los permisos catastróficos", definidos como enfermedades breves que provocan faltas durante más de cinco días hábiles consecutivos, así como los permisos especiales, como servicios de jurado o el permiso por duelo, se manejaban en cuentas separadas). Se reportó que, en un periodo de tres años, el plan dio por resultado un ahorro de casi 400,000 dólares en pagos de tiempo extra y 350,000 por menor contratación de ayuda temporal.

Muchos de los aspectos relacionados con las licencias implican temas legales. El apartado "Conozca su ley laboral" aborda temas pertinentes.

Licencias por paternidad y la Ley de Licencias Médicas y Familiares

Los permisos de paternidad son una prestación importante. Casi la mitad de los trabajadores son mujeres; de ellas, alrededor del 80% quedarán embarazadas durante su vida laboral. Además, muchas mujeres y muchos hombres son padres solteros. Según la Ley de Discriminación por Embarazo, los patrones deben tratar a las mujeres que solicitan una licencia por gravidez como tratarían a cualquiera que solicitara un permiso bajo sus políticas. Más allá, el Congreso aprobó, como señalamos, la Ley de Licencias Médicas y Familiares de 1993 (FMLA, por las siglas de Familiary and Medical Leave Act). Entre otras cosas (vea la figura 13-3), la ley estipula que:

1. Los patrones privados con 50 o más empleados deben proporcionar a quienes cumplan los requisitos (hombres o mujeres) hasta 12 semanas de licencia sin goce de sueldo por una enfermedad personal grave, el nacimiento, la adopción o el cuidado de un hijo, un cónyuge o un padre enfermo de gravedad.
2. Los patrones pueden requerir que los empleados tomen parte de una licencia pagada por enfermedad que no hayan usado o de un permiso anual como parte de la licencia de 12 semanas que establece la ley.

Conozca su Ley Laboral — Licencias

Las solicitudes de licencia son un tema común de supervisión, y los gerentes deben estar familiarizados con las leyes básicas sobre este tema, como la *Ley de Licencias Médicas y Familiares (FMLA).*

Según la *Ley de Licencias Médicas y Familiares, la Ley de Estadounidenses Discapacitados (ADA),* por las siglas de Americans with Disabilities) o las leyes de remuneración para los trabajadores, algunas licencias son obligatorias legalmente. Por ejemplo, según la FMLA, el patrón debe otorgar al empleado 12 semanas de permiso en un periodo de 12 meses

Sus derechos bajo la Ley de Licencias Médicas y Familiares de 1993

La FMLA exige que los patrones proporcionen hasta 12 semanas de licencia sin goce de sueldo, con empleo protegido, para ciertas situaciones familiares y médicas, a los empleados que "reúnan los requisitos". Son candidatos a dichas licencias cuando han trabajado para un patrón por lo menos durante un año y 1,250 horas en los últimos 12 meses, pero si hay un mínimo de 50 empleados en un radio de 120 km. La FMLA facilita que los trabajadores tomen licencia de manera intermitente o que trabajen un horario reducido bajo ciertas circunstancias.

Razones para tomar licencia:

La licencia sin goce de sueldo será otorgada por algunas de las siguientes razones:

- para cuidar a un hijo del empleado después de su nacimiento, así como de ser dado en adopción o en tutela;
- para cuidar al cónyuge, al hijo, a la hija, al padre o la madre del empleado que padezca una enfermedad grave, o
- por una enfermedad grave que impida que el trabajador desempeñe su trabajo.

El empleado o el patrón tienen la opción de que ciertos tipos de licencia con goce de sueldo sean sustituidos por una licencia sin goce de sueldo.

Aviso anticipado y certificación médica:

Será posible requerir al trabajador que entregue aviso anticipado y certificación médica. El permiso podrá negarse cuando no se cumplan los requisitos.

- Por lo general, el empleado tiene que dar aviso con 30 días de anticipación cuando la licencia sea "previsible".
- El patrón podrá solicitar un justificante médico que sustente la solicitud de licencia en razón de una enfermedad grave y requerir una segunda o tercera opiniones (a cuenta del patrón), así como un informe de buena condición para volver al trabajo.

Protección y prestaciones laborales:

- Durante el tiempo que dure la licencia FMLA, el patrón deberá mantener la cobertura de los gastos médicos del empleado en un "plan de gastos médicos de grupo".
- Al regresar de la licencia FMLA, en casi todos los casos habrán de ser reintegrados a sus puestos originales o equivalentes con sueldo, prestaciones y demás términos de empleo equivalentes.
- El uso de una licencia FMLA no resultará en la pérdida de ninguna prestación del empleo adquirida antes de que iniciara el permiso.

Actos ilícitos de los patrones:

La FMLA considera ilícito que un patrón:

- interfiera, restrinja o niegue el ejercicio de cualquiera de los derechos bajo la ley FMLA.
- despida o discrimine a cualquier persona por oponerse a un acto considerado ilícito por la FMLA o por participar en un procedimiento sujeto a la FMLA o relacionado con la misma.

Ejecución de la ley:

- El Departamento del Trabajo de Estados Unidos tiene facultades para investigar y resolver quejas de violaciones.
- Un empleado que cumpla los requisitos podrá iniciar una acción civil contra un patrón por violaciones.

La FMLA no afecta ninguna ley federal o estatal que prohíba la discriminación tampoco reemplaza a ninguna ley estatal o local ni pacto de negociación colectiva que proporcione mayores derechos para las licencias médicas o familiares.

Para obtener información adicional:

Si tiene acceso a Internet, visite la página de la FMLA: http://www.dol.gov. Para localizar su División de Salarios y Horarios local, llame a nuestra línea gratuita de información y ayuda al 1-866-4USWAGE (1-866-487-9243): un representante de servicio al cliente le ayudará de las 8 AM a las 5 PM en su zona horaria; o ingrese a nuestra página http://www.wagehour.dol.gov.

Departamento del Trabajo de Estados Unidos
Administración de los Estándares del Empleo
División de Salarios y Horarios

WH Publication 1420
Revisado en agosto del 2001

FIGURA 13-3

Sus derechos bajo la Ley de Licencias Médicas y Familiares de 1993

por el nacimiento o cuidado de un recién nacido; por la adopción o el cuidado tutelar de un niño; por atender al cónyuge, a un hijo o a uno de los padres con una enfermedad grave, o para cuidarse a sí mismo por una enfermedad grave. En la figura 13-3 ("Sus derechos establecidos por la Ley de Licencias Médicas y Familiares de 1993") se presenta el cartel del Departamento del Trabajo que describe los requisitos básicos de la fmla. De acuerdo con la *Ley de Estadounidenses Discapacitados*, el empleado calificado que sufre de una discapacidad sería candidato para una licencia si es necesaria para adaptarlo de manera razonable. Según diversas *leyes de remuneración para los empleados*, los trabajadores son candidatos de reembolsos por gastos médicos y de ingresos por discapacidad, así como de licencias relacionadas con lesiones laborales.

Cuando dos o más leyes federales son válidas, las decisiones de las licencias son especialmente difíciles. Por ejemplo, la licencia de remuneración de un empleado estaría contra del derecho de licencia de esa persona según la FMLA, "siempre y cuando la razón de la ausencia sea por una lesión o enfermedad grave especificada y que el patrón notifique de modo adecuado al empleado por escrito que la licencia será considerada bajo los estatutos de la FMLA".[17] De igual manera, un patrón puede considerar que una licencia otorgada por complicaciones en el embarazo corresponde a la licencia de 12 semanas establecida por la FMLA por el nacimiento o cuidado de un hijo. Vea más lineamientos en www.dol.gov/elaws.

Casi todos los patrones otorgan licencias por crisis personales no relacionadas con la salud.18 La principal obligación legal en este caso consiste en garantizar que la empresa otorgue y extienda las licencias personales de una manera no discriminatoria. Si el empleado no regresa una vez que expide la licencia personal sin goce de sueldo, el gerente tiene que recurrir a las políticas disciplinarias por ausencias o de abandono de trabajo que la compañía ha establecido.[19]

3. Los empleados que tomen el permiso tienen derecho a recibir las prestaciones relativas a la salud mientras están disfrutando de su licencia sin goce de sueldo, bajo los mismos términos y condiciones que cuando están laborando.
4. Los patrones deben garantizar a los empleados, al término de la licencia, su derecho a regresar al puesto que tenían o a uno equivalente sin perder prestaciones.

Preocupaciones de los patrones con relación a la FMLA Las licencias de la FMLA por lo regular se conceden sin goce de sueldo (vea la figura 13-4), pero tienen un costo para la empresa. Los costos asociados con la contratación y capacitación de reemplazos temporales, así como la remuneración de su menor productividad resultan muy altos.

Los patrones han expresado inconformidades con la FMLA. Una encuesta de 416 profesionales de recursos humanos demostró que casi la mitad afirmó otorgar licencias que no consideraban legítimas, pero que pensaban que debían concederlas por las interpretaciones vagas de la ley.[20] Por ejemplo, una "enfermedad grave que impide al empleado desempeñar el trabajo" es una razón para una licencia de la FMLA; por desgracia, su significado no está claro. Parece que la ley excluye enfermedades de corto plazo. No obstante, al parecer las regulaciones de la FMLA del Departamento del Trabajo establecen un criterio menos estricto: que las enfermedades graves son aquellas en las que un empleado acude una vez a un médico, recibe una receta y éste le dice que regrese si los síntomas no mejoran.[21]

Lineamientos de la FMLA Por lo tanto, el patrón que desea evitar el otorgamiento de licencias FMLA innecesarias, debe conocer algunos detalles de esta ley (como se resume en la figura 13-3). Por ejemplo, para ser candidato a una licencia FMLA, el empleado debe haber trabajado para la firma durante al menos 12 meses y 1,250 horas o más en los últimos 12 meses consecutivos (no sólo haber recibido su sueldo, como ocurre en caso de una licencia). Si no se cumple, no se puede solicitar la licencia.

Por lo anterior, los temas de dichas políticas son motivo de preocupación. Es decir, si el patrón utiliza un calendario o un año fiscal para determinar su periodo de 12 meses de la FMLA, entonces un empleado tomaría dos licencias consecutivas de 12 semanas. Para evitarlo, redacte

Por favor, envíe esta solicitud y el certificado médico del Departamento del Trabajo de Estados Unidos a recursos humanos de servicios universitarios

Nombre del empleado _____ Núm. de identificación en la universidad _____

Teléfono _____ (trabajo) _____ (casa) _____ (celular)

Departamento _____

Nombre del supervisor _____ Teléfono _____

Nombre del coordinador de licencias _____ Teléfono _____

Fecha de inicio de la licencia ___/___/_____ Regreso al trabajo ___/___/_____

Mientras tenga el permiso por enfermedad familiar planea usar (marque todas las que sean pertinentes):

☐ **Licencia sin goce de sueldo (LSGS)** ☐ **Licencia anual** ☐ **Tiempo complementario**
☐ **Licencia por enfermedad** ☐ **Licencia por bono**

Entiendo que si esta licencia es sin goce de sueldo, pagaré mis prestaciones de salud si deseo conservarlas mientras tenga el permiso por enfermedad familiar. También entiendo que debo avisar por escrito mis intenciones de regresar a trabajar antes de que termine mi licencia y que debo regresar a mis labores antes o al final del tiempo otorgado. A menos que solicite y se apruebe una extensión de la licencia, si no me reporto cuando ésta expire, se podrá considerar como una renuncia.

Firma del empleado _____ **Fecha** _____

Firma del supervisor _____ **Fecha** _____

Firma de recursos humanos _____ **Fecha** _____

FIGURA 13-4

Solicitud universitaria de licencia por enfermedad familiar

redacte la política de modo que el reloj empiece a contar la fecha cuando el empleado regresa de su última licencia. De igual manera, recuerde que bajo los estatutos de la FMLA el trabajador tiene que avisar al patrón con 30 días de anticipación si la necesidad es previsible.

Es evidente que los patrones requieren de procedimientos claros para las licencias o ausencias (incluyendo los estipulados por la Ley de Licencias Médicas y Familiares). Algunos procedimientos son:

- En general, a ningún empleado se le habrá de autorizar una licencia hasta que no quede claro por qué se solicita.
- Si la licencia se solicita por razones médicas o familiares, el patrón tiene que obtener un certificado médico del personal que atiende al empleado.

- También se debe usar un formulario estándar para registrar la fecha cuando el empleado regresará al trabajo, así como el hecho de que sin una extensión autorizada la empresa podría despedirlo.
- El abogado de una compañía indica que los patrones deben "doblar la espalda" al definir si un trabajador es candidato para una licencia basada en la FMLA.[23] Sin embargo, es probable que los patrones requieran de una asesoría médica independiente antes de aprobar licencias FMLA por discapacidad con goce de sueldo.[24]

Algunas firmas enriquecen sus planes de licencia por paternidad con el objetivo de que las madres se sientan más atraídas a regresar después de tomarla. Algunas tácticas son: aumento del salario de las licencias por maternidad; comunicación activa de las prestaciones y los apoyos; mantener el contacto a lo largo de la licencia por maternidad; ofrecer trabajos interesantes con horarios más cortos y menos viajes; brindar a las madres un acceso justo a los bonos e incentivos, y facilitar licencias más prolongadas.[25]

Pago por separación

pago por separación
Pago único que entregan algunos patrones cuando liquidan a un empleado.

Muchos patrones proporcionan **pagos por separación**, es decir, un pago único cuando liquidan a un empleado. El pago por separación parece lógico, pues es un gesto humanitario y un acto de relaciones públicas. Además, la mayoría de los gerentes espera que los trabajadores les avisen con una o dos semanas de anticipación si planean renunciar, de modo que parece apropiado entregar un pago por separación de varias semanas cuando se despide a uno de ellos. Además, ayuda a evitar demandas legales de antiguos empleados molestos. Los planes de pagos por separación también sirven para brindar seguridad a los trabajadores que permanecen en la organización, después de un recorte de personal, de que también recibirán apoyo económico en el caso de ser despedidos.

No importa cuál sea la razón, los pagos por separación son comunes. En una encuesta entre 3,000 gerentes de recursos humanos, el 82% respondieron (desde un 66% en el caso de empresas muy pequeñas hasta más del 90% en las grandes) que contaban con una política de pago por separación.[26] Prácticamente todos los empleados de tiempo completo de compañías estadounidenses "de la vieja economía" (como las acereras y de automóviles), así como casi la mitad de sus trabajadores de medio tiempo pueden recibir pagos por separación.

La razón del despido determina si el trabajador recibe un pago por separación. Por ejemplo, alrededor del 95% de los empleados despedidos por recorte de personal reciben este tipo de pago, mientras que sólo una tercera parte de los patrones ofrecen pagos por separación cuando el despido se relaciona con un mal desempeño. Quienes renuncian o son despedidos por alguna razón pocas veces reciben este pago. Casi la mitad de quienes lo reciben obtienen una suma global, mientras que los demás siguen cobrando un salario durante un tiempo. El promedio máximo de este pago es de 39 semanas para los ejecutivos y de unas 30 semanas para los trabajadores de niveles más bajos.[27] Al parecer, el promedio del pago es de una tarifa y media del pago por separación por cada año de servicio.

Pagos por separación y ERISA Aun cuando las leyes federales en general no exigen el pago por separación, es probable que un patrón descubra que su plan de pagos por separación está cubierto por las reglas de la Ley de Seguridad de los Ingresos de los Empleados Jubilados (ERISA, por sus siglas en inglés).[28] El hecho de que el plan esté sujeto a la regulación de ERISA depende de dos cuestiones. Si el patrón tiene la *obligación legal* (por ejemplo, bajo un contrato sindical) de hacer pagos por separación, entonces el plan se rige por las reglas de ERISA. En segundo lugar, un plan voluntario dependería de ERISA si el patrón lo identifica (por ejemplo, en manuales del empleado o incluso por garantías verbales) como un plan o un programa establecido por él.

Lineamientos En cualquier caso, es necesario recordar varias cuestiones al diseñar el plan de separación:

- Cubra las situaciones en las que la empresa hará pagos por separación, como los despidos que resulten de reorganizaciones internas. Indique que las acciones correspondientes a otras situaciones serán determinadas por la administración en caso necesario.

- Requiera la firma de una declaración general de extensión antes de hacer cualquier pago de separación, que absuelva al patrón de responsabilidades relacionadas con el empleo. para que la declaración sea efectiva, su firma tiene que ser voluntaria y con conocimiento, pero hay otros requisitos legales.
- Resérvese el derecho de eliminar o alterar la política.
- Deje muy claro que cualquier pago por separación es válido hasta el plazo establecido o hasta que el trabajador consiga un nuevo empleo, lo que ocurra primero.
- Recuerde que, al igual que todas las decisiones de personal, el patrón tiene que entregar pagos por separación de forma equitativa.[29]

prestaciones complementarias por desempleo
Proporcionan un "ingreso anual garantizado" en algunas industrias en las que los patrones deben cerrar sus empresas para cambiar maquinaria o por una disminución del trabajo. La compañía paga tales prestaciones, las cuales complementan las prestaciones por desempleo.

Prestaciones complementarias por desempleo

En algunas industrias, como la fabricación de automóviles, son comunes los cierres para reducir inventarios o cambiar maquinaria, en tanto que los empleados despedidos o con permiso dependen del seguro de desempleo. Algunas empresas pagan **prestaciones complementarias por desempleo**. Como su nombre indica, tales pagos en efectivo complementan las prestaciones por desempleo, con la finalidad de que los trabajadores puedan mantener su nivel de vida mientras no tienen trabajo. Por lo general cubren tres contingencias: recortes, reducción de semanas laborales y reubicación de instalaciones.

② Describir cada una de las principales prestaciones de seguros.

PRESTACIONES DE SEGUROS

La mayoría de los patrones también ofrecen varias prestaciones de seguros obligatorias o voluntarias, como el seguro de salud y la indemnización.

Indemnización para los trabajadores

Indemnización para trabajadores
Proporciona ingresos y prestaciones médicas a las víctimas de accidentes laborales o a sus dependientes, sin importar quién sea el culpable.

Las **leyes de indemnización para los trabajadores** buscan proporcionar prestaciones médicas y de ingresos rápidas y seguras para las víctimas de accidentes laborales o para quienes dependen de ellas, sin importar de quién sea la culpa. Cada estado posee sus propias leyes y comisiones de indemnización para los trabajadores, incluso algunos dirigen sus propios programas de seguros. No obstante, la mayoría obliga a los patrones a contratar seguros de indemnización con aseguradoras privadas y aprobadas por el Estado. Ni el gobierno federal ni los gobiernos estatales proporcionan fondos para la indemnización de los trabajadores.

Cómo se determinan las prestaciones Las prestaciones para indemnizaciones pueden ser monetarias o médicas. En el caso de la muerte o discapacidad de un trabajador, las personas que dependen de él reciben un beneficio en efectivo basado en el sueldo que percibía, por lo general, de una y media o dos terceras partes del salario semanal promedio por semana de empleo. En casi todos los estados hay un límite de tiempo (por ejemplo, 500 semanas) para el pago de las prestaciones. Si las lesiones provocan una pérdida específica (como un brazo), el empleado recibiría prestaciones adicionales con base en una lista de pérdidas establecida, aun cuando pueda regresar al trabajo. Además de dichas prestaciones en efectivo, los patrones deben cubrir los servicios médicos, quirúrgicos y hospitalarios, según lo requiera el empleado.

Para que la indemnización cubra una lesión o una enfermedad laboral sólo se debe demostrar que ocurrió mientras se estaba en el lugar de trabajo. No importa si el empleado tuvo la culpa o si estaba ocupando su puesto cuando ocurrió la lesión, tiene derecho a una indemnización. Por ejemplo, suponga que le indica a todo el personal que habrá de utilizar lentes de seguridad cuando manejen sus máquinas, así como que un trabajador no lo hace y sufre una lesión durante su jornada laboral. La compañía debe proporcionarle prestaciones por indemnización.

La ADA La normativa de empleo de la Ley de Estadounidenses Discapacitados (ADA, por sus siglas en inglés) afecta los procedimientos de indemnización de los trabajadores. Por una parte, las disposiciones de la ADA en general prohíben que los patrones investiguen el historial de indemnizaciones de un candidato, práctica que era común antes de la aprobación de esa ley. Asimismo, pone énfasis en que los empleados lesionados regresen al trabajo tan pronto como sea posible o que se hagan los ajustes necesarios si la lesión produce una discapacidad. Si a un

trabajador que recibió una indemnización por una lesión laboral no se le permite regresar al trabajo o no se le hacen los ajustes requeridos, se llega a entablar una demanda bajo la ley ADA.

Control de los costos de indemnización de los trabajadores Es importante controlar las reclamaciones de indemnización de los empleados (y, por lo tanto, los costos). Aunque por lo general la compañía aseguradora del patrón paga la indemnización, los costos de la prima de la empresa refleja la cantidad de reclamos. Recientemente tales costos aumentaron 3.5%, mientras que los salarios se incrementaron sólo 2.4%.[30] Los reclamos de indemnización también están correlacionados con las lesiones, por lo que un reducido número de reclamos sería un indicador de pocos accidentes.

En la práctica, hay varias formas de reducir las reclamaciones de indemnización de los trabajadores. Identifique a los empleados propensos a accidentes, controle las condiciones que causan accidentes en sus instalaciones; además, reduzca los accidentes y los problemas de salud que producen dichas reclamaciones (por ejemplo, establezca programas eficaces de seguridad y salud; cumpla los estándares de seguridad gubernamentales). Asimismo, en tanto que los reclamos de indemnización de muchos trabajadores son legítimos, algunos no lo son. Por consiguiente, los supervisores deben estar atentos de las señales típicas de reclamos fraudulentos; por ejemplo, detalles vagos de los accidentes, accidentes pequeños que resultan en grandes lesiones, la falta de testigos, las lesiones que suceden muy tarde los viernes o muy temprano los lunes, así como su reporte tardío.[31]

De igual manera, es importante que los empleados lesionados se reintegren lo más pronto posible, pues los costos de indemnización se van acumulando mientras la persona no trabaja. Muchas organizaciones cuentan con programas de rehabilitación, que incluyen terapia física, asesoría de carrera para guiar a los lesionados a nuevos trabajos menos extenuantes y asistencia de enfermería para reintegrarlos a su fuerza laboral.[32]

Administración de casos
Tratar cada caso de los trabajadores lesionados por medio de un administrador asignado, el cual coordina los tratamientos del empleado.

La **administración de casos** es un popular método de control de costos. Se refiere "al tratamiento de cada caso de los trabajadores lesionados por medio de un administrador asignado, por lo general una enfermera certificada, quien se coordina con el médico, así como el plan de salud, para determinar cuáles instalaciones son las más efectivas para una atención de calidad a buen costo".[33] En una encuesta, los investigadores descubrieron que la seguridad, la protección de lesiones y la administración de casos eran las medidas más comunes de control de costos de las indemnizaciones. Otras técnicas incluyen verificar que los proveedores de cuidados para la salud cumplan con sus cuotas, además de auditar las facturas médicas.[34] Al momento de la negociación de las tarifas, los patrones también pueden seleccionar las aseguradoras con base en su nivel de servicio y flexibilidad.[35]

Hospitalización, salud y seguros por discapacidad

Para muchos trabajadores, los seguros médicos son muy importantes al elegir a un patrón, porque son muy costosos. Por consiguiente, casi todos los patrones ofrecen alguno, ya sea de hospitalización o por discapacidad. En la figura 13-5 se muestra la prevalencia de las prestaciones relacionadas con la salud.

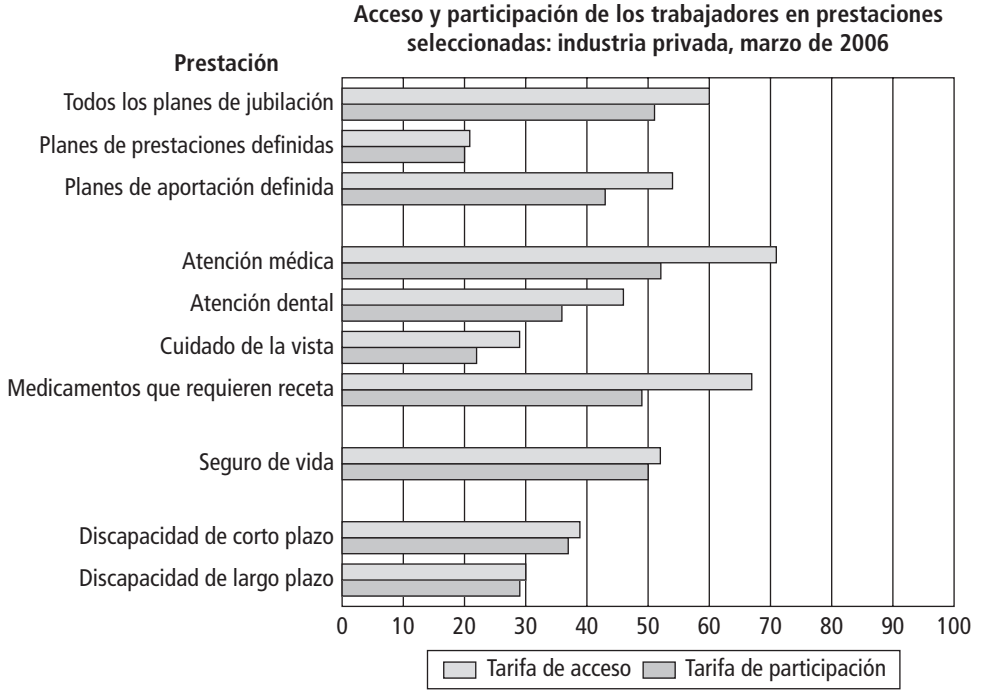
Los seguros médicos, de hospitalización y por discapacidad sirven para proteger a los empleados de los costos de hospitalización y de la pérdida de ingresos por accidentes laborales o enfermedades. Muchos patrones los compran a compañías que ofrecen seguros de vida, seguros por accidentes o a las organizaciones Blue Cross (para los gastos hospitalarios) y Blue Shield (para los gastos médicos). Otros establecen contratos con organizaciones para el cuidado de la salud o proveedoras preferenciales.

Cobertura Casi todos los planes de seguros de la salud ofrecen al menos servicios básicos de hospitalización, seguros quirúrgicos y seguros médicos a todos los empleados por tarifas de grupo. Por lo general, el seguro cubre a todo el personal (incluyendo a los empleados nuevos que no están a prueba) sin importar su condición física o de salud. Los planes básicos cubren la habitación y el personal del hospital, gastos de cirugías y gastos médicos (como las visitas de los médicos al hospital). Algunos también proporcionan cobertura médica de los gastos que resulten de enfermedades crónicas o graves.

FIGURA 13-5

Acceso y participación de los trabajadores en prestaciones seleccionadas: industria privada, marzo de 2006

Fuente: "National Compensation Survey: Employee Benefits in Private Industry in the United States, March 2006", Departamento del Trabajo de Estados Unidos, Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos, agosto de 2006.



Nota: la tarifa de acceso representa *el porcentaje de empleados a los que se les ofrece la prestación,* en tanto la tasa de participación representa *el porcentaje de empleados que la reciben.*

Casi todos los planes de seguros de las empresas cubren gastos relacionados con la salud, como visitas médicas, cuidado de la vista y servicios dentales. Otros planes pagan las visitas de diagnóstico en el consultorio del médico, el cuidado de la vista, auxiliares auditivos y medicinas que requieren receta. En la mayoría de los planes dentales patrocinados por el patrón, los trabajadores pagan una cantidad específica de gastos dentales deducibles antes de que el plan otorgue las prestaciones. El *seguro por discapacidad* protege los ingresos por la pérdida del salario por una enfermedad o un accidente. Por lo general, el seguro empieza a pagar cuando finalizan los pagos del permiso por enfermedad y pueden continuar hasta los 65 años o más. Las prestaciones oscilan entre el 50 y 75% del sueldo base del empleado cuando tiene una discapacidad.

organización para el cuidado de la salud (OCS) Sistema de servicios médicos prepagados que ofrece atención rutinaria las 24 horas del día, así como medicina preventiva en clínicas a disposición de los empleados, los cuales pagan una cantidad nominal además de la cuota fija anual que paga el patrón.

OCS Muchas empresas proporcionan la membresía de una **organización para el cuidado de la salud (OCS)** como una opción de servicios médicos y hospitalarios. La OCS es una organización médica que consiste de especialistas (cirujanos, psiquiatras, etcétera), que a menudo atienden en un centro de salud. Además, brinda servicios médicos rutinarios a los empleados que pagan una tarifa nominal. Los trabajadores a menudo tienen médicos practicantes "de control", quienes autorizan las citas con los especialistas. La OCS recibe una tarifa anual fija por empleado de parte del patrón (o del patrón y el empleado), no importa si le brinda el servicio a esa persona.

organizaciones proveedoras preferenciales Grupos de proveedores de servicios médicos que hacen contratos con patrones, compañías de seguros o terceros, con la finalidad de proporcionar atención médica a una tarifa reducida.

OPP Las **organizaciones proveedoras preferenciales (OPP)** se ubican entre las OCS, así como el arreglo tradicional entre médico y paciente son "grupos de proveedores de salud que hacen contratos con patrones, compañías de seguros o terceros, con la finalidad de proporcionar atención médica a cambio de una tarifa reducida".[36] A diferencia de las OCS (cuya lista relativamente limitada de proveedores se localiza en un centro de salud), las OPP permiten que los empleados seleccionen proveedores (como médicos) de una lista amplia y que los visiten en sus consultorios, a menudo sin la aprobación de un médico de control. Los proveedores acceden a proporcionar descuentos y a someterse a ciertos controles de uso, como el número de pruebas diagnósticas que pueden solicitar.[37]

Prestaciones de salud mental Las enfermedades mentales representan una gran porción de las discapacidades en Estados Unidos, Canadá y Europa occidental. La Organización Mundial de la Salud estima que, en Estados Unidos, más de 34 millones de personas entre 18 y 64 años padecen alguna.[38] Las enfermedades mentales corresponden al 24% de todas las discapacidades reportadas, mucho más que las lesiones discapacitantes, los padecimientos respiratorios o cardiovasculares y el cáncer en conjunto.

Los costos del tratamiento de las enfermedades mentales se incrementan debido a los numerosos problemas de drogas y alcohol, a la cantidad de estados que le exigen a los patrones ofrecer un paquete mínimo de prestaciones para la salud mental, así como al hecho de que los reclamos generales de atención a la salud son más elevados en los empleados que presentan mayores solicitudes de atención para la salud mental. Algunos patrones han detenido el incremento de tales prestaciones al supervisar sus costos, al revisar su uso para certificar los tratamientos y al ofrecer mayores prestaciones para los pacientes externos. La Ley de la Paridad en la Salud Mental de 1996 establece un mínimo de prestaciones para este tipo de atención en Estados Unidos.

Hay otras leyes que impactan las prestaciones para la salud y se abordan en el apartado "Conozca su ley laboral".

Tendencias en el control de costos del cuidado de la salud

Los patrones toman medidas para controlar los crecientes costos del cuidado de la salud. Muchos contratan *especialistas en contención de costos*, es decir, compañías que se especializan en ayudarlos a reducir sus gastos en salud. Ahora estudiaremos varias tendencias importantes en el control de costos.

Comunicación, participación y empowerment Es importante para los empleados que *estén facultados (empowerment) y que participen* más en el programa de atención a la salud. Un experto en control de costos comentó que "la mayor crítica de la administración del cuidado... es que el consumidor de los servicios de salud tiene pocos riesgos financieros en las decisiones del tratamiento. Los pacientes típicos consumen tantos cuidados médicos como desean y otros son quienes los pagan".[39] En una encuesta reciente, el 75% de los gerentes de recursos humanos indicó que la educación del consumidor será la táctica más importante para controlar los costos en los años por venir.[40]

¿Cómo lograrlo? Una solución consiste en *asegurarse de que los empleados conozcan los costos* de las decisiones médicas que toman e involucrarlos más en la administración del plan. Por ejemplo, los patrones utilizan su intranet para que el personal tenga acceso a información básica sobre las prestaciones y la cobertura de los servicios de salud para promocionar servicios de red y para animarlos a reevaluar con frecuencia sus opciones en el mercado de la atención a la salud. El *software de selección en línea* permite que elijan la mejor oferta de atención a la salud del patrón con base en la información de otros trabajadores sobre temas como visitas médicas, recetas y el uso de especialistas.

Primas y pagos conjuntos Cada vez más patrones les exigen a los empleados el pago de pólizas más altas o de una mayor porción de los costos por medio de deducibles más altos y pagos conjuntos.[41]

Programas de prevención Muchas enfermedades pueden prevenirse. Por lo tanto, casi todas las empresas grandes (y quizás el 80% de las pequeñas) ofrecen como prestación algún tipo de servicio preventivo. Los programas de *prevención clínica* incluyen mamografías, vacunas y revisiones médicas de rutina. Los programas *de fomento de la salud y prevención de enfermedades* incluyen seminarios e incentivos cuya finalidad es mejorar la salud a través del cambio de conductas poco saludables o la modificación del estilo de vida. En un estudio, "los patrones que establecieron programas de prevención de enfermedades cardiovasculares (los padecimientos prevenibles más costosos) reportaron una reducción promedio del 28% en permisos por enfermedad, del 26% en los costos directos de salud y del 30% en indemnizaciones para los trabajadores y causas de discapacidad".[42]

Conozca SU Ley Laboral

Prestaciones para el cuidado de la salud

Hay diversas leyes federales que afectan las decisiones que toman los patrones sobre los seguros médicos. Por ejemplo, la Ley de Seguridad de Ingresos para los Empleados Jubilados de 1974 (ERISA, por las siglas de Employee Retirement Income Security Act) establece estándares mínimos para la mayoría de los planes voluntarios de pensiones y de salud en la industria privada. Entre otras cuestiones, exige que proporcionen a sus miembros información (incluyendo las características y el financiamiento de los planes) y establece responsabilidades fiduciarias para los administradores.[43] (Hablaremos de la ley ERISA de nuevo en el tema de las pensiones).

La Ley de Protección a la Madre y al Recién Nacido de 1996 prohíbe que el plan de salud de un patrón utilice incentivos para animar a las empleadas a que abandonen el hospital después del parto en un tiempo menor al establecido legalmente como la estancia mínima. *La Ley de la Paridad en la Salud Mental de 1996* limita la posibilidad de que los planes de salud establezcan montos máximos anuales o de por vida para las prestaciones de salud mental o trastornos nerviosos.

Los patrones que ofrecen servicios de salud (por ejemplo, asesoría dentro de sus instalaciones o infraestructura médica) deben obedecer las reglas de privacidad de la *Ley de Portabilidad y Responsabilidad del Seguro Médico de 1996* (hippa, por las siglas de Health Insurance Portability and Accountability Act). Estas reglamentaciones establecen requisitos mínimos para proteger el acceso a los datos de salud de los individuos y la confidencialidad.44 Aunque por lo general se le asocia con la protección de la privacidad de los registros médicos de los estadounidenses, la hippa también limita la exclusión de ciertas condiciones preexistentes, además de que prohíbe la discriminación de empleados y sus dependientes con base en su estado de salud.

Los patrones deben proporcionar las mismas prestaciones de salud a los empleados mayores de 65 años que a los más jóvenes, aun cuando los mayores son candidatos para el seguro de salud

Es crucial mantener registros detallados para el cumplimiento de la Ley para la Reconciliación del Presupuesto Acumulado General (COBRA, por las siglas de Comprehensive Omnibus Budget Reconciliation Act). La siguiente lista se diseñó para garantizar que se cuenta con los registros adecuados para evitar problemas en su cumplimiento.

	Sí	No
• ¿Tiene registros con los que sea fácil determinar quiénes están cubiertos por su plan grupal de salud?	☐	☐
• ¿Registra la separación de empleados cubiertos tan pronto como se van de la empresa?	☐	☐
• ¿Hace un seguimiento de la reducción de los horarios de empleados cubiertos por planes grupales de salud?	☐	☐
• ¿Hace un seguimiento de la muerte de los empleados cubiertos por planes grupales de salud?	☐	☐
• ¿Hace un seguimiento de las ausencias de los empleados cubiertos por planes grupales de salud?	☐	☐
• ¿Hace un seguimiento de los empleados que podrían ser candidatos para Medicare y están cubiertos por planes grupales de salud?	☐	☐
• ¿Hace un seguimiento del estado de discapacidad de los empleados cubiertos por planes grupales de salud?	☐	☐
• ¿Hace un seguimiento de los empleados jubilados cubiertos por planes grupales de salud?	☐	☐
• ¿Mantiene un registro de la dirección actual de los empleados?	☐	☐
• ¿Mantiene un registro de la dirección actual de quienes reciben prestaciones por la Ley COBRA?	☐	☐
• ¿Les pide a los empleados que firmen un documento en el que reconozcan que fueron notificados de sus derechos con respecto a la Ley COBRA?	☐	☐
• ¿Cuenta con un sistema para determinar quién paga a tiempo las primas de COBRA?	☐	☐
• ¿Cuenta con un sistema para determinar quién ha obtenido otra cobertura de salud grupal, de modo que ya no es candidato para COBRA en su plan de salud?	☐	☐
• ¿Mantiene un registro de las llamadas telefónicas recibidas acerca de COBRA?	☐	☐
• ¿Mantiene un registro con los cambios de su plan?	☐	☐
• ¿Mantiene un registro sobre la forma en que se calculan las primas?	☐	☐
• ¿Mantiene un registro de los empleados a los que se les niega la cobertura de COBRA?	☐	☐
• ¿Mantiene un registro con las razones por las que se les niega la cobertura COBRA a los empleados?	☐	☐

FIGURA 13-6

Lista del mantenimiento de registros COBRA

Fuente: reproducido de www.HR.BLR.com, con permiso del editor *Business and Legal Reports Inc.,* 141 Mill Rock Road East, Saybrook, CT © 2004.

Medicare, que cuenta con fondos federales. Los planes de salud y hospitalización de las empresas también deben obedecer la *Ley de Estadounidenses Discapacitados.* Por ejemplo, el plan no debe hacer distinciones con base en las imposibilidades.

Como se explicó, la *Ley de Discriminación por Embarazo* exige que los patrones traten a las mujeres embarazadas, a las que acaban de parir o a las que padecen enfermedades médicas relacionadas, de la misma forma que a cualquier empleado que no puede trabajar, con respecto a todas las prestaciones, incluyendo las de discapacidad, así como los seguros médicos y de salud.

Requisitos de COBRA

La Ley para la Reconciliación del Presupuesto Acumulado General, llamada COBRA, requiere que casi todos los patrones privados sigan ofreciendo las prestaciones de salud a los empleados liquidados o jubilados, así como sus familias durante cierto tiempo, por lo general 18 meses.[45] El antiguo trabajador habrá de pagar tal cobertura, así como una pequeña cuota por concepto de costos administrativos.

Los patrones deben tener cuidado con las regulaciones de cobra. Por ejemplo, no querrán que un empleado liquidado o jubilado se lesione y que después reclame que usted nunca le informó que podía haber seguido cubierto por el seguro. Por lo tanto, cuando un empleado nuevo es candidato, por primera vez, a formar parte del plan de seguros de la empresa, se le debe dar una explicación de los derechos que tiene con base en la ley cobra (y pedirle que firme un documento de enterado). De igual manera, quienes salgan de la compañía por el motivo que fuere, deben firmar un documento en el que reconozcan que han recibido y entendido la información respecto a sus derechos según esta ley. En la figura 13-6 se muestra una lista de los registros necesarios para la Ley COBRA. Tanto la Ley COBRA como la HIPPA son enmiendas de ERISA.

Cuentas de ahorros de salud La Ley de Modernización de Medicare de 2003 incluye una norma que permite a los patrones establecer cuentas de ahorros de salud (CAS) libres de impuestos. Una vez que depositan pagos antes de impuestos en sus CAS, los empleados o sus familias pueden utilizarlos para cubrir gastos médicos "baratos" (no catastróficos). Por lo general, los patrones combinan los planes CAS con planes de salud en los cuales se deducen cantidades elevadas y motiva a los trabajadores para tomar medidas con la finalidad de manejar opciones de salud menos costosas y evitar el pago de costosos deducibles. La idea básica consiste en guiarlos para que tomen decisiones de salud más informadas.[46]

Auditorías de reclamos No tiene sentido iniciar estrategias como los planes de prevención o CAS cuando los patrones pagan miles o millones de dólares por reclamos erróneos. Por desgracia, dado que los planes de salud son cada vez más personalizados y, por lo tanto, más complicados, hay más posibilidades de que se presenten errores en las reclamaciones de servicios médicos. Hace poco, los consultores de recursos humanos Towers Perrin llevaron a cabo una encuesta sobre los pagos por reclamación. El estándar industrial del porcentaje de reclamaciones con errores financieros es del 3%, pero los consultores descubrieron que en dos años recientes el porcentaje *real* de reclamaciones con errores financieros fue del 6.3 y 6.6%. El estándar industrial del porcentaje del dinero reclamado que se pagó con errores fue del 1%; en dos años recientes el porcentaje *real* del dinero reclamado que se pagó con errores fue del 3.5 y 3.3%. Quizás la forma más directa de reducir los gastos de salud de los patrones sea el establecimiento de estándares para controlar errores, así como auditar con firmeza los reclamos que se pagan.[47]

Otras opciones para el control de costos Los patrones ya toman otras medidas. Por ejemplo, algunos ahorros provienen de la *administración automatizada de los planes de salud*, al exigir el registro en línea.[48] Otros patrones utilizan *planes de salud con contribución definida*, en los cuales a cada empleado se le asigna un monto específico que puede utilizar para pagos conjuntos o costos médicos discrecionales, en lugar de un paquete específico de prestaciones de salud con costos abiertos.[49] Otra opción es la *subcontratación* de la administración de planes de salud mediante una tarifa. Por ejemplo[50], el 84% de las empresas que participaron

en una encuesta reportaron haber subcontratado asesoría y ayuda para los empleados, mientras el 53% subcontrató la administración de las prestaciones de salud. Muchas organizaciones han reducido o *eliminado la cobertura de salud para jubilados*. Un estudio demostró que alrededor del 13% de los patrones encuestados había reducido las prestaciones de salud subsidiadas para sus futuros jubilados en los últimos dos años.[51] (Cerca de 17,000 obreros sindicalizados de GE protagonizaron una huelga de dos días en protesta por las costosas primas de los 25,000 trabajadores jubilados con anticipación en la compañía).[52] Las pequeñas empresas forman *coaliciones para la compra de prestaciones*. Al unirse para adquirir prestaciones de salud esperan obtener mejores opciones y mayor poder de compra. Otras motivan a su personal para efectuarse procedimientos médicos no urgentes en el extranjero, donde los costos son más bajos.[53]

Cuidados de largo plazo

En la actualidad, los *baby boomers* mayores tienen sesenta y tantos años y los seguros médicos de largo plazo son una prestación fundamental para el empleado (incluyen servicios como ayuda de enfermería a los antiguos trabajadores en su ancianidad). La Ley de Portabilidad y Responsabilidad del Seguro Médico, promulgada en 1996, permite que los patrones y los empleados deduzcan los costos de las primas de seguros médicos de largo plazo de sus impuestos anuales sobre la renta, por lo que la prestación es más atractiva.[54] Así, los patrones brindan prestaciones de seguros para varios tipos de cuidados a largo plazo, como atención diurna, vida asistida y protección supervisada.

Seguros de vida

seguro de vida de grupo
Proporciona tarifas más bajas para el patrón o el empleado y abarca a todos los trabajadores, incluyendo a los nuevos, sin importar su condición física o de salud.

Además de las prestaciones para hospitalización y servicios médicos, la mayoría de los patrones ofrecen planes de **seguros de vida de grupo**. Por lo general, los empleados obtienen tarifas más bajas en un plan de grupo, planes que aceptan a todos los trabajadores (incluyendo a los nuevos que no están en periodo de prueba), sin importar su condición física o de salud.

En muchos casos, el patrón paga el 100% de la prima base, la cual proporciona un seguro de vida equivalente a un salario de dos años. Luego, el empleado liquida cualquier cobertura adicional. En algunos casos, el costo de la prima base se divide 50/50 u 80/20 entre el patrón y el trabajador. En general se deben abordar tres políticas fundamentales del personal: el plan de prestaciones pagadas (el monto de las prestaciones del seguro de vida se vinculan con los ingresos anuales del empleado), las prestaciones complementarias (como la cobertura continua del seguro de vida después de la jubilación) y el financiamiento (el monto y el porcentaje que debe cubrir el empleado).

La *cobertura por muerte accidental y desmembramiento* ofrece una suma única, además de las prestaciones del seguro de vida cuando la muerte es accidental. Asimismo, proporciona prestaciones en caso de la pérdida accidental de partes del cuerpo o de la vista.

Prestaciones para trabajadores de tiempo parcial y eventuales

La Oficina de Estadísticas Laborales, que define el tiempo parcial como menos de 35 horas por semana, reporta que alrededor de 19 millones de personas trabajan tiempo parcial. Este fenómeno se debe a la existencia de programas de jubilación por fases (graduales), al deseo de equilibrar el trabajo y la vida familiar, así como a la presencia de un mayor número de mujeres en la fuerza laboral. En cualquier caso, alrededor del 80% de las organizaciones encuestadas brindan prestaciones por días festivos, por vacaciones y permisos por enfermedad a los trabajadores de tiempo parcial, mientras que más del 70% les ofrecen algún tipo de prestación médica.[55]

Uno de los problemas relacionados con el tema es el personal eventual, mal clasificado como "contratistas independientes" o "asesores", cuya relación constante con el patrón los convierte en empleados. Como señalan tres abogados, "el problema no son los trabajadores de corto plazo, contratados al momento en las agencias de personal. Sin embargo, la política de los patrones con respecto a los trabajadores que continúan en el puesto después de 1,000 a 1,500 horas, deberían establecer prestaciones para ellos, ya sea a través de la agencia de personal o mediante la subcontratación de una empresa administrativa que se las proporcione".[56]

❸ Analizar las principales prestaciones de la jubilación.

PRESTACIONES DE LA JUBILACIÓN

El primer grupo de *baby boomers* cumplirá 65 años en 2011, pero muchos afirman que no se esperarán hasta esa edad para jubilarse, lo que plantea dos desafíos a los patrones. Primero, muchos empleados, al sufrir el inevitable proceso del envejecimiento, solicitan (o exigen) mejores prestaciones para la jubilación. Segundo, más adelante veremos que los patrones, al enfrentarse a una escasez de trabajadores, toman medidas para convencer a los empleados mayores de que continúen laborando en cierta capacidad.[57] Las principales prestaciones de la jubilación son el programa federal de seguridad social y los planes de pensiones y de jubilación del patrón, como el 401(k).

Seguridad social

seguridad social
Programa federal que ofrece tres tipos de prestaciones: ingresos por jubilación, de los 62 años cumplidos en adelante; prestaciones por defunción a las personas que dependan del empleado, sin importar la edad en el momento del fallecimiento, y prestaciones por incapacidad pagadas a los trabajadores discapacitados y a sus dependientes. Estas prestaciones sólo serán pagaderas si el empleado está asegurado por la Ley de Seguridad Social.

Casi todas las personas suponen que la **seguridad social** sólo les proporcionará ingresos cuando tengan más de 62 años, pero en realidad ofrece tres tipos de prestaciones. Las *prestaciones por jubilación* brindan ingresos a quienes se jubilan a los 62 años o después, que están asegurados bajo la Ley de Seguridad Social. En segundo lugar, están las *prestaciones por defunción y para los supérstites*, las cuales proporcionan pagos mensuales a sus dependientes, sea cual fuere su edad al fallecer, de nueva cuenta suponiendo que el individuo está asegurado bajo la Ley de Seguridad Social. Por último, están los *pagos por discapacidad*, que son retribuciones mensuales que se le entregan al empleado que está discapacitado por completo (y a sus dependientes) si cumplen ciertos requisitos. El sistema de seguridad social también administra el programa Medicare, que proporciona una amplia gama de servicios médicos a las personas de 65 años o más. La "edad para la jubilación completa" era los 65 años (común para el retiro). Sin embargo, se incrementó gradualmente hasta 1960, por lo que en la actualidad es de 67 años para quienes nacieron en 1960 o después.

La seguridad social (que técnicamente se llama "seguro federal para la vejez y los supérstites") se paga mediante un impuesto sobre los salarios del empleado, compartido en partes iguales por los trabajadores y el patrón. Hasta 2007, el monto máximo de ingreso sujetos al impuesto de seguridad social era de 97,500 dólares.[58] El patrón y el empleado pagan, cada uno, un 7.65%.

Planes de pensiones

planes de pensiones
Planes que pagan una cantidad fija cuando los empleados llegan a la edad establecida para su jubilación o cuando no pueden seguir laborando a causa de una discapacidad.

Los **planes de pensiones** son programas financieros que proporcionan ingresos a las personas jubiladas. Casi la mitad de los trabajadores de tiempo completo participan en algún tipo de plan de pensión. Sin embargo, el índice actual depende de varias cosas. Por ejemplo, los empleados mayores registran un índice de participación más alto, mientras que laboran en organizaciones grandes cuentan con índices de participación tres veces más elevados que aquellos que están en empresas pequeñas.

Los planes de pensión se clasifican de tres formas: planes *de contribuyentes* y *de no contribuyentes*, planes *calificados* y *no calificados* y planes *de aportaciones definidas* y *de prestaciones definidas*.[59] En el plan de pensión de contribuyentes el empleado hace una aportación, mientras que en el de no contribuyentes el patrón la aporta. Las compañías obtienen beneficios de impuestos al contribuir a los planes de pensión calificados, como deducciones de impuestos por contribuciones a los planes de pensiones (están "calificados" para mayores beneficios en los impuestos); los planes de pensión no calificados reciben menos beneficios en impuestos tanto para los empleados como para los patrones.

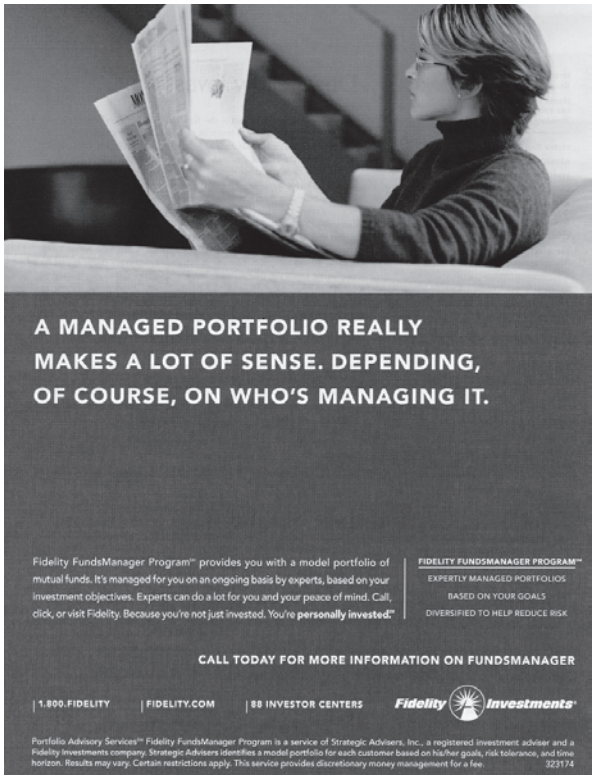
plan de pensión con prestaciones definidas
Plan que contiene una fórmula para determinar las prestaciones de la jubilación.

Planes de prestaciones definidas En los **planes de prestaciones definidas** el personal conoce con anticipación las prestaciones que recibirá (la prestación está "definida" o especificada por cantidad o fórmula). La prestación de pensión definida se calcula mediante una fórmula que vincula la pensión por jubilación con una cantidad igual a un porcentaje del sueldo antes de la jubilación (por ejemplo, una fracción del promedio de sus últimos cinco años de empleo) multiplicado por el número de años que trabajó en la empresa.

plan de pensión de aportación definida
Plan en el que se especifica la aportación que hará el patrón para el fondo de pensiones o ahorro para la jubilación de los empleados.

portabilidad
Establecimiento de políticas que permiten a los empleados recibir con facilidad sus fondos de pensión acumulados cuando se separan de la empresa.

Planes de aportación definida En contraste, los **planes de aportación definida** especifican las aportaciones que deben hacer el empleado y/o el patrón para el fondo de ahorro para el retiro del trabajador. En otras palabras, en dicho caso está definida la aportación y no la pensión. En un plan de aportación definida, el empleado sabe cuáles serán sus prestaciones de jubilación desde el momento en que se jubila. En un plan de aportación definida, la pensión dependerá de los montos aportados al fondo y de los ingresos de inversión del fondo para el retiro. En la actualidad, los planes de aportación definida son los más utilizados por su relativa facilidad de aplicación, por sus ventajas con relación a los impuestos y por otros factores. La **portabilidad** (permitir que los empleados que salen de la empresa antes de la jubilación reciban sin problemas sus fondos acumulados de pensión) mejora al cambiar de un plan de prestaciones definidas a un plan de aportaciones definidas. El primero es más apropiado para quienes planean permanecer en la compañía hasta su jubilación.



Empresas como Vanguard, Fidelity y otras pueden establecer planes 401(k) en línea, totalmente basados en Internet, incluso para compañías pequeñas con de 10 a 50 empleados.

Planes 401(k) Los planes de aportación definida más populares se basan en la sección 401(k) del Código de Rentas Internas y se denominan *planes 401(k)*. El empleado autoriza al patrón para que deduzca una suma de dinero de su nómina antes de impuestos y que la invierta en el paquete de inversiones de su 401(k). La deducción es antes de impuestos, de modo que el empleado no paga impuestos sobre la cantidad retenida hasta después de retirarlo [o de sacar el dinero del plan 401(k)]. La persona decide si deduce cualquier monto hasta el máximo legal (el IRS establece un límite anual, que ahora es de alrededor de 15,000 dólares). El patrón por lo general contrata a una firma de inversiones como Fidelity Investments para administrar el plan 401(k) y para conseguir varias opciones de inversiones para el plan 401(k) de la organización. Las opciones incluyen fondos para acciones mutualistas y fondos para bonos.

Los patrones tienen que elegir con cuidado a sus proveedores del plan 401(k), por su responsabilidad con sus empleados y porque si los cambia se puede convertir en un "proyecto extenuante".[60] Además de la confiabilidad, los patrones deben buscar proveedores que faciliten la participación de la empresa y de los empleados en el plan. Organizaciones como Vanguard, Fidelity y otras establecen planes 401(k), incluso para firmas pequeñas que tienen de 10 a 50 empleados. Los trabajadores obtienen diversas herramientas en línea (como un "planificador de asignación de recursos").

plan 401(k)
Plan de contribución definido, que se basa en la sección 401(k) del Código de Rentas Internas de Estados Unidos.

plan de ahorros
Plan en el que los empleados contribuyen a un fondo con una parte de sus ingresos; por lo general el patrón iguala tal contribución en forma total o en parte.

Otros planes de aportación definida El plan 401(k) es un ejemplo de un **plan de ahorros,**[61] en el cual los empleados aportan una parte de sus ingresos para un fondo y el patrón por lo regular iguala en forma total o parcial esa aportación. Las aportaciones del patrón podrían ser considerables, en especial cuando la competencia por los empleados es intensa. Harleysville Group Inc. iguala hasta el 100% de la aportación de un trabajador, hasta el 6% de su salario, en un esfuerzo por atraer y conservar gente experta en tecnología de información. Radio Shack iguala sus aportaciones al plan 401(K) en un 159%.[62]

En un **plan diferido de reparto de utilidades**, los patrones aportan al fondo de pensiones una parte de sus utilidades en efectivo, sea cual fuere la cantidad de la aportación del empleado (los impuestos por los ingresos de tales contribuciones se difieren hasta que el trabajador se jubila o se separa del patrón). Un **plan de propiedad de acciones para los empleados (PPAE)** es un plan de acciones en bonos calificados, deducibles de impuestos, en el que los patrones aportan acciones a un fideicomiso para que con el tiempo los empleados jubilados lo puedan utilizar.

plan diferido de reparto de utilidades
Plan en el que cierta cantidad de las utilidades es acreditada a la cuenta de cada empleado, la cual será pagadera a su jubilación, liquidación o fallecimiento.

plan de propiedad de acciones para los empleados (PPAE)
Plan de acciones en bonos calificados, deducibles de impuestos, en el que los patrones aportan acciones a un fideicomiso para que con el tiempo lo usen los empleados.

planes de saldo de caja
Planes de prestaciones definidas, en los que el patrón aporta cada año un porcentaje del salario actual del empleado al plan de pensión de este último y en el que los trabajadores reciben intereses sobre dicha cantidad.

Ley de Seguridad del Ingreso de la Jubilación de los Empleados (ERISA)
Firmada como ley por el presidente Ford en 1974, requiere que los derechos de las pensiones estén consignados y protegidos por un organismo gubernamental, la SGPP.

Sociedad de garantía de prestaciones de pensiones (SGPP)
Constituida bajo la erisa para garantizar que las pensiones cumplan con las obligaciones del fondo protegido; también asegura las pensiones en caso de que un plan terminara sin fondos suficientes para cumplir con las obligaciones consignadas.

En general, cerca del 91% de las compañías ofrece planes tipo 401(k); el 67% también brinda planes de pensión de prestaciones definidas junto con sus planes 401(k) y el 18% proporciona otros planes diferidos de reparto de utilidades.[63]

Planes de pensión de saldo en caja Se trata de planes de prestaciones definidas con fines de impuestos federales, pero con las ventajas de portabilidad de los planes de aportación definida. En un plan de prestaciones definidas, el patrón por lo regular multiplica el sueldo promedio del empleado durante los últimos años de su trabajo, antes de la jubilación, por un factor múltiple predeterminado, que se basa en los años laborados; el resultado representa el ingreso anual de jubilación. Para obtener el máximo beneficio, el empleado tiene que "dedicar" sus 30 años laborales a la compañía. Tal enfoque tiende a favorecer a los trabajadores mayores (cuyo ingreso es más alto y que han laborado en la organización durante mayor número de años).

Los empleados más jóvenes o quienes eligen la opción de continuar con sus prestaciones de pensión conferidas, después de siete u ocho años, podrían elegir planes de aportación definida. En este caso, el trabajador recibe el valor conferido completo hasta el momento de su pensión.

Los **planes de pensión de saldo en caja** son híbridos. Con tales planes el patrón aporta cada año un porcentaje del salario actual de los empleados a sus planes de pensión mientras los trabajadores reciben intereses sobre dicha cantidad. Los planes de pensión de saldo en caja poseen la portabilidad de los planes de aportación definida, junto con los beneficios más predecibles de los planes de prestaciones definidas.[64]

El cambio a los planes de pensión de saldo en caja puede ser problemático para los patrones, porque deja en desventaja a los trabajadores mayores. En parte como respuesta a numerosos pleitos legales, en agosto de 2006 el presidente Bush firmó la Ley de Protección de Pensiones, la cual deja claro que los patrones que ofrecen planes de pensión de saldo en caja u otros *no* violan la Ley de Discriminación en el Empleo a Causa de la Edad.[65]

Planeación de pensiones y la ley

Muchas leyes federales afectan la planeación de las pensiones; en la mayoría de los casos es casi imposible formular un plan sin la ayuda de un experto. En específico, la **Ley de Seguridad del Ingreso de la Jubilación de los Empleados de 1975 (ERISA)** exige que los patrones cuenten con documentos de los planes de pensión y que se adhieran a ciertos lineamientos; por ejemplo, con respecto a los candidatos para el plan del patrón, así como que tengan claro el momento cuando la aportación del patrón se convertirá en la contribución del empleado (más adelante abundaremos sobre el tema).[66] La ley ERISA protege los recursos de los planes de pensión o de salud de los patrones al exigir que quienes los controlan actúen de manera responsable. El Departamento del Trabajo establece que "la principal responsabilidad de los *fiduciarios* consiste en operar el plan únicamente por el interés de los participantes y los beneficiarios".

Las empresas (y los empleados) muchas veces desean que sus aportaciones a las pensiones sean "calificadas" o deducibles de impuestos, por lo que deben adherirse a los *códigos de impuestos sobre los ingresos* correspondientes. Bajo las *leyes de relaciones laborales*, el patrón tiene que permitir que sus sindicatos participen en la administración de los planes de pensiones. La *Ley de Creación de Puestos de Trabajo y Ayuda a los Trabajadores* ofrece lineamientos sobre las tasas de rendimiento que los patrones deben utilizar al calcular los valores para sus planes de pensión.

SGPP ERISA estableció la **Sociedad de garantía de prestaciones de pensiones (SGPP)** para vigilar y garantizar las pensiones en caso de que el plan termine sin fondos suficientes. (La SGPP sólo garantiza los planes de prestaciones definidas, no los de aportaciones definidas. Además, sólo pagará una pensión de hasta un máximo de alrededor de 49,000 dólares al año para una persona de 65 años con un plan que finalice en 2007. Así, los trabajadores con altos ingresos, como los pilotos de aerolíneas, podrían ver cómo desaparece la mayor parte de sus pensiones si sus patrones se declararan en bancarrota).

Cuando los patrones elaboran planes de pensión para cubrir sus necesidades deben abordar varios temas fundamentales:

Requisitos de membresía Por ejemplo, ¿cuál es la edad mínima o el servicio mínimo con el que los empleados se vuelven candidatos para una pensión? Bajo la Ley de Reforma Fiscal de 1986, un patrón puede requerir a un empleado que complete un periodo máximo de dos años de servicios prestados a la compañía antes de ser candidato para participar en el plan. No obstante, si la organización requiere más de un año de servicios como requisito para el plan, debe concederles a los trabajadores derechos al fondo protegido de pensiones totales e inmediatos, justo al término de dicho periodo.

fondos protegidos
Dinero depositado en un fondo de pensiones que no puede ser decomisado por motivo alguno.

Concesión de fondos protegidos Es el dinero que el patrón y el empleado han asignado al fondo de pensión de este último y no puede ser decomisado por ningún motivo. Desde luego, las aportaciones de los trabajadores son siempre suyas. Sin embargo, hasta la aprobación de la ERISA, la aportación del *patrón* en muchos planes de pensiones no se concedía hasta que el empleado se jubilaba. De esta manera, alguien podía haber trabajado para una empresa durante 30 años y quedarse sin pensión si ésta quebraba un año antes de la jubilación. En la actualidad es difícil que ocurra, aunque como vimos, hay casos en los que algunos empleados reciben pensiones más bajas de lo esperado si sus planes fracasan.

Ahora (las reglas cambiaron en 2002) los patrones eligen entre dos programas de fondos protegidos (si lo desean, les es posible permitir que los fondos queden protegidos con mayor rapidez). En la llamada *consolidación total* (*cliff vesting*), el periodo para adquirir el derecho al no decomiso de las aportaciones iguales del patrón (si acaso) es de tres años. Así, el empleado debe tener derecho al no decomiso de tales fondos después de tres años. En la segunda opción, la *consolidación escalonada* (*graded vesting*), los participantes de los planes de pensión deben recibir el derecho al no decomiso de las aportaciones iguales de la siguiente manera: 20% después de dos años, y luego el 20% cada año sucesivo, con un derecho de no decomiso del 100% tras seis años.

Fórmula de la prestación En general relaciona la pensión (definida) con los ingresos finales del empleado o con un promedio de sus ingresos de los últimos tres o cuatro años.

Fondos del plan ¿Cómo se reunirán los fondos del plan? ¿Serán por contribución o sin contribución?

Jubilación anticipada

posibilidad de jubilación anticipada
Tipo de oferta en la que se anima a los empleados a jubilarse antes de tiempo, con el incentivo de generosas prestaciones para su jubilación y, tal vez, un pago en efectivo.

Para recortar su fuerza laboral o por otras razones, empresas como GM y Verizon animan a los empleados para que se jubilen con anticipación. Muchos planes adoptan la forma de acuerdos de **posibilidad para la jubilación anticipada**, en cuyo caso determinados trabajadores (con frecuencia de 50 años o más) son candidatos a participar en ellos. Esta "posibilidad" significa que la compañía abre, durante un tiempo limitado, la oportunidad de que un empleado se jubile antes de lo establecido. El incentivo económico es una combinación de prestaciones de pensión, generosas o mejoradas, más un pago en efectivo.

Las empresas deben utilizar este tipo de programas de forma cuidadosa. Si no están bien estructurados, los programas de jubilación anticipada serían considerados como métodos de facto que obligan a los trabajadores mayores a salir de la organización en contra de su voluntad. Aunque es legal el uso de incentivos para motivar a los empleados a elegir una jubilación anticipada, la decisión tiene que ser voluntaria. En un caso (*Paolillo contra Dresser Industries, Inc.*), el 12 de octubre el patrón les dijo a sus trabajadores que eran candidatos para jubilarse bajo un programa "totalmente voluntario" de jubilación anticipada y que debían informar su decisión a más tardar el 18 de octubre. Sin embargo, los empleados no recibieron los detalles, sino hasta el 15 de octubre. Posteriormente entablaron una demanda denunciando coerción. El tribunal de apelaciones del segundo circuito (Nueva York) estuvo de acuerdo y estableció que la decisión de jubilarse tiene que ser voluntaria y efectuarse sin presiones.[67]

Renuncias Por consiguiente, los patrones deben ser precavidos al animar a los empleados a jubilarse con anticipación. La Ley de Protección de las Prestaciones de Trabajadores Mayores (OWPA, por las siglas de Older Workers' Benedit Protection Act) impone limitaciones específicas sobre renuncias que pretenden restringir el derecho de un empleado liquidado a presentar posibles reclamaciones contra su patrón por la discriminación por edad. La renuncia a futuras reclamaciones debe:

- Ser voluntaria y realizarse con conocimiento.
- Evitar la posibilidad de la liberación de derechos y reclamaciones.
- Evitar que sea un intercambio por prestaciones a las que el empleado ya tiene derecho.
- Proporcionar al empleado oportunidades para reflexionar sobre el acuerdo y buscar consejo legal.

Los planes de jubilación anticipada pueden tener otras desventajas. Cuando Verizon Communications ofreció mejores prestaciones de pensión para motivar a 12,000 empleados a jubilarse, más de 21,000 aceptaron el plan. Verizon tuvo que reemplazar a 16,000 gerentes.[68]

Jubilación por fases y la fuerza laboral mayor

En una encuesta reciente de la SHRM, los profesionales de recursos humanos dijeron que la principal tendencia demográfica que afectaba a los patrones eran los empleados mayores. El hecho tiene dos implicaciones para las empresas: primero, con una población que envejece y una fuerza laboral general que crece a un ritmo menor, los patrones necesitarán atraer y conservar a un mayor número de trabajadores de más edad. Segundo: las compañías requieren de políticas para tratar con empleados que son mayores que los empleados tradicionales y que, por lo tanto, podrían tener necesidades y preferencias laborales diferentes.

Las organizaciones abordan tales problemas de varias formas. Una encuesta de la SHRM demostró que el 41% de los patrones encuestados atraen de nuevo a los jubilados a su fuerza laboral; el 34% realiza estudios para determinar las tasas de jubilación proyectadas en la organización, y el 31% ofrece opciones de empleo diseñadas para atraer y conservar a trabajadores semijubilados.[69]

Puesto que tres de cada cuatro empleados que se acercan a la edad de la jubilación afirman que preferirían jubilarse de manera gradual, una manera de atraer y conservar a dichas personas es ofreciendo *programas de jubilación por fases*. Aquí, por ejemplo, los empleados que son candidatos para jubilarse tendrían la opción de trabajar medio tiempo durante varios años, más allá de la edad normal de la jubilación, antes de retirarse por completo. Hoy, sólo 16% de los patrones proponen planes de jubilación por fases. No obstante, la SHRM informa que "la transición hacia la jubilación por fases ganaría popularidad si los patrones cuentan con problemas para reclutar trabajadores hábiles, así como con la necesidad de una estrategia para conservar talento y conocimiento organizacional".[70]

Mejorar la productividad por medio del uso de sistemas de información para RH: sistemas de administración de prestaciones

Puesto que los costos de los medicamentos y de la salud aumentan con rapidez, los gerentes de recursos humanos luchan por encontrar formas de aprovechar su capital para las prestaciones. Como señalamos, ya implantan diversas estrategias para el control de costos de la salud. Una consiste en utilizar más tecnología de Internet. Una encuesta mostró que alrededor del 57% de los 192 gerentes de RH y de prestaciones que respondieron comentó que se enfocarán en obtener mayores beneficios de la tecnología y en la automatización de las prestaciones ya existentes, mientras que el 30% de los gerentes de prestaciones aseguró que pronto empezarían a investigar nuevas tecnologías para prestaciones.[71]

Lo anterior es motivado por el hecho de que la administración de las prestaciones requiere de muchísimo trabajo y tiempo. Si no se automatiza, el patrón debe dedicar cientos o miles de horas de recursos humanos profesionales a la puesta en marcha de transacciones tales como responder preguntas de los empleados sobre prestaciones similares y poner al corriente la información al respecto. Algunas preguntas comunes son: "¿En cuál opción del plan médico estoy inscrito?". "Si me jubilo en dos años, ¿cuál será mi ingreso mensual de jubilación?". Es evidente que tales tareas demandan la aplicación de una administración de prestaciones de autoservicio basadas en intranet.

BeneLogic Cuando la organización que ayuda a los distritos escolares de Pennsylvania con sus requerimientos de seguros decidió apoyar a los consejos escolares con la automatización de su administración de prestaciones, entrevistó a cuatro proveedores de soluciones y eligió a una empresa llamada BeneLogic.[72] La solución, denominada Employee Benefit Electronic Service Tool, "permite a los usuarios manejar todos los aspectos de la administración de prestaciones, incluyendo la inscripción, las descripciones de los planes, los requisitos de los candidatos y la unificación de las primas por medio del explorador de Internet de Microsoft y el navegador Netscape".[73]

El sistema de administración de prestaciones BeneLogic brinda diversas ventajas a los consejos escolares. Por ejemplo, aloja y mantiene la aplicación de soporte de Internet en sus servidores, además de que crea aplicaciones de Internet personalizadas para cada distrito escolar. El sistema facilita la inscripción en línea de los empleados para las prestaciones, ofrece centros de atención telefónica para responder preguntas relacionadas con las prestaciones e, incluso, maneja nóminas relacionadas con las prestaciones, el SIRH y funciones similares al colaborar con firmas como ADP (que administra muchas de las funciones de nómina de los consejos escolares) y Oracle PeopleSoft (que proporciona y atiende muchos de los sistemas de información de recursos humanos de los consejos escolares). Cada empleado del consejo escolar ingresa a BeneLogic por medio de un vínculo con la página de Internet de su consejo.

Pequeños negocios Este tipo de sistemas no son sólo para las grandes corporaciones. Por ejemplo, considere el papeleo que se debe manejar cuando un empleado pregunta: "¿Puedo tomar mis vacaciones la próxima semana?". La respuesta tal vez requeriría la búsqueda de tarjetas de registro de horario, las hojas de cálculo y los archivos de RH, para después considerar si la solicitud depende de la Ley de Licencias Médicas y Familiares o de la Ley COBRA. Por consiguiente, las pequeñas organizaciones cuentan con software como HROffice, de Ascentis Software Corporation, el cual incluye más de 100 informes integrados sobre temas que van desde la asistencia y las prestaciones hasta las revisiones del desempeño y los bonos.[74]

4 Explicar las principales prestaciones en servicios para los empleados.

PRESTACIONES EN SERVICIOS PERSONALES Y PARA LA FAMILIA

Mientras el tiempo libre, los seguros y las prestaciones de la jubilación representan los principales costos de las prestaciones, la mayoría de los patrones proporcionan diversas prestaciones en servicios, que incluyen servicios personales (como asesoría legal y personal), "para la familia" relacionados con el trabajo (como instalaciones para el cuidado infantil), subsidios educativos e incentivos para ejecutivos (como automóviles de la compañía para sus ejecutivos).

Servicios personales

Muchas empresas brindan los servicios personales que la mayoría de los empleados requieren en algún momento. Éstos incluyen uniones de crédito, servicios legales, asesorías y oportunidades sociales y de recreación. (Algunas firmas utilizan el término *prestaciones voluntarias* para referirse a las relacionadas con servicios personales, las cuales van desde el seguro para mascotas hasta el seguro para automóvil).[75]

Uniones de crédito Las uniones de crédito son negocios independientes establecidos con ayuda del patrón, con la finalidad de ayudar a los empleados con sus necesidades de préstamos y ahorros. Por lo general, los trabajadores se convierten en miembros de una unión de crédito al comprar una acción que emite dicha unión por cinco o 10 dólares. Luego, los miembros depositan ahorros que generan intereses a una tasa establecida por el consejo de administración. El otorgamiento de préstamos y las tasas de interés son más favorables que las de los bancos o las compañías financieras.

programa de asesoría para empleados
Programa formal del patrón, el cual proporciona programas de asesoría o de tratamiento para los empleados en casos de problemas como alcoholismo, juego compulsivo o estrés.

Programas de asesoría para empleados Los **programas de asesoría para empleados (PAE)** ofrecen servicios de asesoría, como asistencia legal y financiera, referencias para el cuidado infantil y de personas mayores, así como asesoría para adopción, para problemas de salud mental y planeación de eventos de vida.[76] Los PAE se han vuelto muy populares y más del 60% de las grandes organizaciones los ofrecen a sus empleados.

Un estudio mostró que la salud mental personal era el problema más común en los programas de asesoría para empleados, seguido por los conflictos familiares.[77]

Para el patrón, los PAE no sólo plantean costos, sino también ventajas. Por ejemplo, muchos de los permisos por enfermedad que toman los empleados son consecuencia de padecimientos de miembros de su familia enfermos y de problemas como la depresión. Los programas de asesoría reducen tales ausencias al proporcionar orientación especializada sobre temas como referencias para el cuidado de personas mayores y el manejo de enfermedades.[78]

Algunos de los pasos fundamentales para establecer un programa PAE exitoso son:

- ***Elabore la declaración de una política.*** Defina el propósito del programa, los empleados que pueden ser candidatos, los papeles y las responsabilidades de varios trabajadores, así como los procedimientos para manejar el plan.
- ***Asegúrese de contar con personal profesional.*** Tome en cuenta los requisitos de los profesionales y de las certificaciones estatales.
- ***Mantenga la confidencialidad de los sistemas de registros.*** Todas las personas que participan en el PAE, incluyendo supervisores, secretarias y personal de apoyo, tienen que entender la importancia de la confidencialidad. Asegúrese también de que los archivos estén cerrados con llave, que el acceso sea limitado y supervisado y que en pocos casos se identifique la información.
- ***Tenga cuidado de los problemas legales.*** Por ejemplo, en la mayoría de los estados de la Unión Americana los consejeros deben expresar sus sospechas de abuso infantil a las agencias estatales apropiadas. Consiga asesoría legal cuando establezca el PAE, revise con cuidado las credenciales del personal y obtenga un seguro de responsabilidad profesional para el PAE.[79]

Prestaciones para la familia

Hay varias tendencias que modifican el panorama de la administración de las prestaciones: ahora hay más familias donde trabajan los dos adultos, más familias encabezadas sólo por el padre o la madre, más mujeres en la fuerza laboral, más trabajadores mayores de 55 años y más "limitaciones de tiempo" (la gente trabaja más duro y durante periodos más largos, por lo que no le queda tiempo para hacer lo que desea). Los problemas implican a los hombres al igual que a las mujeres. Según un experto en temas de trabajo y familia, "para los hombres, en especial para los más jóvenes, ahora es más aceptable socialmente tomar tiempo libre o contar con horarios flexibles para cuidar a los hijos y los patrones responden a este cambio al otorgarles el tiempo que requieren".[80]

Las presiones para equilibrar la vida laboral y la vida familiar han obligado a muchos patrones a reforzar lo que denominan sus **prestaciones para la familia**, que incluyen cuidados infantiles o de personas mayores, instalaciones para mantener un buen estado físico y horarios laborales flexibles, las cuales ayudan a los empleados a equilibrar su vida familiar con su vida laboral.[81]

prestaciones para la familia
Prestaciones tales como guarderías e instalaciones para cuidar el estado físico, las cuales permiten que el empleado equilibre con mayor facilidad sus responsabilidades laborales y familiares.

Uso Una encuesta realizada por la Society for Human Resource Management (SHRM) descubrió que casi el 29% de los patrones proporcionaban al menos algún tipo de ayuda para el cuidado infantil.[82] También demostró que, de las empresas participantes, el 55% ofrece horarios flexibles, el 31% tiene semanas laborales reducidas y el 34% permite algún tipo de trabajo a distancia.[83] (Más adelante hablaremos del horario flexible como uno de varios tipos de prestaciones flexibles). Las compañías que ofrecen prestaciones para la familia encabezan las listas de "las mejores firmas para trabajar".[84] Estudiaremos con mayor detalle cuatro prestaciones para la familia: los cuidados infantiles subsidiados, los cuidados de niños enfermos, el tiempo libre y los cuidados para personas mayores.

Cuidados infantiles subsidiados Es difícil cumplir con las responsabilidades laborales mientras se cría a una familia, especialmente en el caso de las madres o los padres solteros. Casi todas las personas que trabajan contratan servicios privados para cuidar a sus hijos. Por ejemplo, en un estudio, el 48% de los cuidados infantiles eran proporcionados por un familiar[85]; las guarderías representaban otro 30%, y el porcentaje restante lo llenaban individuos que no eran parientes del empleado.

El gigante de software SAS Institute, Inc. ofrece prestaciones generosas a sus empleados. La empresa, ubicada en Carolina del Norte, tiene una rotación de empleados del 4%, en una industria donde el promedio es del 20%, en gran parte porque proporciona prestaciones para la familia, como permiso por maternidad con goce de sueldo, cuidados infantiles en el lugar de trabajo, conciertos de piano a la hora del almuerzo, masajes y clases de yoga, como la que se observa en la imagen.

Los patrones que desean reducir las distracciones asociadas con la búsqueda de cuidados infantiles confiables ayudan de diversas formas. Algunas empresas (alrededor del 18%) investigan las instalaciones de cuidados infantiles de sus comunidades y recomiendan las mejores a los interesados. Sin embargo, un número cada vez mayor de compañías ya construyen guarderías subsidiadas y patrocinadas, tanto para atraer a los trabajadores como para disminuir el ausentismo. Por ejemplo, Abbott Laboratories construyó una guardería de 10 millones de dólares en sus oficinas centrales al norte de Chicago, la cual atiende aproximadamente a 400 hijos de sus empleados.[86]

Al establecer guarderías subsidiadas, las organizaciones se benefician con mejores resultados de reclutamiento, menor ausentismo, mejor ánimo, publicidad favorable y menor rotación de personal. No obstante, se requiere de una buena planeación, que por lo regular inicia con un cuestionario para los empleados, con preguntas como: "¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en una guardería cercana a su trabajo por el cuidado de uno de sus hijos?", "¿Ha faltado al trabajo durante los últimos seis meses debido a la necesidad de encontrar una nueva guardería?".

Prestaciones para hijos enfermos ¿Qué hace cuando su hijo está enfermo y necesita ir a trabajar? Un estudio descubrió que en la actualidad las ausencias inesperadas aumentaron a casi el 2.4% de las horas de nómina, con un costo por ausencia de casi 600 dólares por episodio (por el pago de empleados temporales y menor productividad, por ejemplo). Por consiguiente, un mayor número de patrones ya ofrece prestaciones para cuidados infantiles de emergencia; por ejemplo, cuando falta la cuidadora de un niño pequeño. Texas Instruments creó una base de datos en Internet que su personal utiliza para encontrar proveedores de cuidados infantiles de último minuto. Otras, como la organización de servicios financieros canadiense CIBC, expanden sus guarderías *in situ* para manejar emergencias de último minuto.[87]

Cuidados para personas mayores Las prestaciones para los cuidados de personas mayores son importantes por las mismas razones que las prestaciones para cuidados infantiles: la responsabilidad de cuidar a un pariente anciano puede afectar el desempeño del empleado.[88] Un estudio demostró que, para cuidar a un pariente anciano, el 64% de los trabajadores tomaron seis días de permiso por enfermedad o tiempo de sus vacaciones, el 33% disminuyó sus horas laborales, el 22% solicitó permisos para faltar, el 20% se transfirió de un trabajo de tiempo completo a uno de tiempo parcial, el 16% renunció a su empleo y el 13% se jubiló de manera anticipada. El problema se agudizará más cuando se incremente la población mayor de 65 años. Una encuesta descubrió que alrededor de 120 millones de estadounidenses están cuidando o cuidaron a un pariente o un amigo adulto.[89]

Así, citando el "costo humano de los cuidadores", cada vez más patrones proporcionan servicios para el cuidado de personas mayores. Por ejemplo, United Auto Workers y Ford Motor Company ofrecen servicios de referencias para el cuidado de personas mayores para los empleados asalariados de Ford, brindan asesoría detallada sobre las necesidades de los parientes ancianos y recomendaciones sobre los mejores cuidados.[90] El National Council on Aging cuenta con un sitio de Internet donde las personas mayores y los cuidadores encuentran programas de prestaciones: www.benefitscheckup.org.

Tiempo libre Una encuesta mostró que casi la mitad de los 2,586 trabajadores encuestados consideraron que laboraban demasiado y dedicaban muy poco tiempo a "otras cosas de la vida que son realmente importantes". En respuesta, patrones como Hartford Financial Services Group y Nationwide Mutual Insurance ya modifican sus políticas del tiempo libre. Por ejemplo, otorgan tiempo libre para retribuir el desempeño, llevan a cabo un seguimiento del tiempo libre de los empleados para prevenir el agotamiento, dan más vacaciones a las nuevas contrataciones y ofrecen fines de semana más largos en los días festivos.[91]

Efectos sobre el desempeño ¿Los programas para la familia aumentan la productividad? Muchas empresas que los implantan lo hacen como parte de programas más generales de creación de compromiso (también destacan las actividades de desarrollo y los programas de trato justo, por ejemplo). Los estudios sugieren que tales prestaciones para el trabajo y la vida ayudan a que los empleados estén dispuestos a "hacer un esfuerzo adicional" por sus patrones. Además, los trabajadores que tienen conflictos entre el trabajo y la familia experimentarían un enojo que afectaría el desempeño, situación que mejoraría con las prestaciones para la familia.[92]

Por otro lado, dichas prestaciones no son muy costosas. Por ejemplo, Aetna descubrió que ahorró 400,000 dólares al hacer que sus empleados de la oficina de Blue Bell, Pennsylvania, compraran su té y café.[93]

Otras prestaciones relacionadas con el trabajo

Los patrones proporcionan otras prestaciones relacionadas con el trabajo. Algunos ofrecen *transporte subsidiado para empleados*. La página Web de Google enlista prestaciones como la asesoría para adopción, la guardería de Google, servicio de transporte regular gratuito desde San Francisco, tintorería, ayuda para cuidados infantiles y servicios médicos y dentales en sus instalaciones de Mountain View y Seattle. Muchas compañías proporcionan algún tipo de *servicios de comida*, pues permiten que sus empleados compren alimentos, bocadillos o café a precios relativamente bajos.

Subsidios educativos Los *subsidios educativos*, como el reembolso de colegiaturas, son prestaciones populares para los empleados que desean continuar su educación. Los pagos van desde la colegiatura completa y todos los gastos, o cierto porcentaje de los gastos, hasta una tarifa plana de varios cientos de dólares al año. Una encuesta demostró que cerca del 72% de las 579 firmas encuestadas pagaban cursos universitarios relacionados con el puesto. Muchos patrones también reembolsan los pagos de cursos que no se relacionan con el trabajo (por ejemplo, un diseñador de páginas Web toma una clase de contabilidad) que forman parte del negocio. Algunos patrones pagan clases para la mejora personal, como el estudio de idiomas extranjeros, aun cuando no tengan que ver con los negocios de la organización o con el puesto del empleado (aunque al parecer hay la tendencia a reducir tales prestaciones).[94] Muchas empresas ofrecen programas universitarios, que se imparten en las instalaciones del patrón. Otros programas educativos incluyen el trabajo remedial de alfabetización básica y la capacitación para mejorar las habilidades de supervisión.

Los subsidios de colegiaturas universitarias ayudan a los patrones a atraer candidatos, a conservar a algunos de sus empleados y a proporcionar a los trabajadores que pueden recibir ascensos la educación requerida para su desarrollo. Sin embargo, esta mayor movilidad facilita el hecho de que los empleados se vayan. Dos investigadores estudiaron el impacto de los subsidios de educación universitaria de tiempo parcial sobre el cambio de empleo. Ellos se enfocaron en el programa de ayuda para el pago de la colegiatura en la marina estadounidense. Esta ayuda disminuyó significativamente la probabilidad de que las personas permanecieran ahí.[95]

El apartado "La nueva fuerza laboral" describe otra prestación personal y para la familia.

La NUEVA Fuerza Laboral

Las prestaciones para las parejas

Una encuesta realizada por la Society for Human Resouce Management demostró que de las 578 empresas participantes alrededor del 23% ofrece prestaciones a las parejas del mismo sexo, el 31% brinda prestaciones a las parejas del sexo opuesto y casi el 2% planea proporcionar una o ambas.[96] Por ejemplo, Northrop Grumman Corp. extiende sus prestaciones a las parejas de los 9,500 trabajadores asalariados de su astillero de Newport News.[97]

Cuando los patrones proporcionan prestaciones para las parejas de los trabajadores, por lo general eso implica que las parejas del mismo sexo o del sexo opuesto son candidatas a recibir las mismas prestaciones (cuidados médicos, seguro de vida, etcétera) que el esposo, esposa o dependientes legales de uno de los trabajadores. Bajo los lineamientos del Internal Revenue Service, los "dependientes" incluyen a los hijos o las hijas del contribuyente, a un descendiente del hijastro o la hijastra, el hermano, la hermana, el hermanastro o la hermanastra, el padre, madre o ancestro de alguno de ellos, padrastro o madrastra, el sobrino o la sobrina, el tío o la tía o cualquier pariente político por el que el contribuyente pague más de la mitad de su sustento.[98] Con la aprobación de la Ley de la Defensa del Matrimonio, el Congreso estableció que los patrones no pueden tratar a las parejas del mismo sexo como cónyuges de los trabajadores para fines de leyes federales, de modo que existe la duda de si las prestaciones que se extienden a tales parejas están libres de los impuestos federales, como en el caso de los parientes descritos.

Incentivos para ejecutivos

Cuando un empleado alcanza el pináculo de la pirámide organizacional (o al menos se acerca a la cima) se encuentra con los privilegios para ejecutivos. Los incentivos (privilegios, para abreviar) por lo regular sólo son para los altos ejecutivos. Los privilegios pueden ser sustanciales (aviones de la empresa) o relativamente insignificantes (baños privados).

Muchos privilegios populares caen entre estos dos extremos e incluyen los *préstamos gerenciales* (los cuales permiten a los altos directivos ejercer sus opciones de compra de acciones); las *garantías salariales* (también conocidas como paracaídas de oro), que sirven para proteger a los ejecutivos si su compañía se convierte en el blanco de adquisiciones o fusiones; la *asesoría financiera* (el manejo de los programas de inversión de los altos ejecutivos) y las *prestaciones para reubicación*, que a menudo incluyen el subsidio de hipotecas, la compra de la casa actual del ejecutivo y el pago de la mudanza.[99] Otros privilegios son el tiempo libre con goce de sueldo (como años sabáticos y pago por separación), asesoría para la búsqueda de empleo, automóviles de la empresa, limusinas con chofer, sistemas de seguridad, aviones y yates de la organización, comedores para ejecutivos, programas para el buen estado físico, servicios legales, asesoría fiscal, cuentas de gastos libres, membresías de clubes, boletos para temporadas de espectáculos, tarjetas de crédito de la compañía y subsidios para la educación de los hijos. Como se aprecia, ¡los patrones hacen muchas cosas para lograr que sus dirigentes ejecutivos vivan de la forma más agradable posible!

PROGRAMAS FLEXIBLES DE PRESTACIONES

Cuando se les brinda la oportunidad, los empleados prefieren planes de prestaciones con opciones. En una encuesta de parejas que trabajan, el 83% aprovechaba los horarios flexibles, el 61% utilizaba los paquetes de prestaciones flexibles que estudiaremos a continuación y el 75% declaró que le gustaría que les ofrecieran planes de prestaciones flexibles. Alrededor del 70% de los patrones entrevistados en una encuesta eligieron opciones flexibles de atención médica.[100] El servicio de listas de empleos en línea jobtrak.com preguntó a estudiantes universitarios y a profesionistas recién graduados lo siguiente: "¿Cuál prestación desearía más?". El 35% escogió horarios flexibles, el 19% opciones de compra de acciones, el 13% más tiempo de vacaciones, el 12% un mejor plan de salud y el 9% la firma de un bono. Casi todas las prestaciones preferidas se relacionaban con temas del estilo de vida y no con temas financieros. Al mismo tiempo, los patrones tienden a juzgar mal las preferencias de los empleados por diversas prestaciones.[101]

Indique el nivel de importancia de las prestaciones siguientes para usted y su familia:

	Poca importancia	Mucha importancia
Cobertura sencilla de salud	_____	_____
Cobertura familiar de salud	_____	_____
Cuidados preventivos de salud	_____	_____
Flexibilidad en la elección del médico	_____	_____
Cobertura de medicamentos	_____	_____
Cuidados de la vista	_____	_____
Ayuda para el cuidado de dependientes	_____	_____
Apoyo educativo	_____	_____
Permiso de maternidad con goce de sueldo	_____	_____
Seguro por discapacidad	_____	_____

Marque dos de las prestaciones que se enlistan a continuación que usted considere que la empresa podría mejorar; incluya un comentario que surgiera cómo hacerlo:

Cobertura de salud _____

Cobertura de medicamentos _____

Cuidados de la vista _____

Ayuda para el cuidado de dependientes _____

Apoyo educativo _____

Permiso de maternidad _____

Seguro por discapacidad _____

Si la empresa pudiera gastar más dinero en prestaciones, ordene según su importancia (número 1 = *lo más importante*; 7 = *lo menos importante*) las siguientes prestaciones que considere deben recibir fondos:

_____ Cobertura de salud

_____ Cobertura de medicamentos

_____ Cuidados de la vista

_____ Ayuda para el cuidado de dependientes

_____ Apoyo educativo

_____ Permiso de maternidad

FIGURA 13-7

Ejemplo de una encuesta de las necesidades de los empleados

Fuente: Michelle Buckley, "Checkup for Health Benefits Offerings", *Compensation and Benefits Review*, septiembre-octubre de 2000, p. 43. Reproducido con autorización de Sage Publications, Inc.

Con tales hallazgos, es prudente hacer una encuesta sobre las prestaciones que prefieren los trabajadores, quizá con el uso de un formulario como el que se muestra en la figura 13-7. En cualquier caso, parece que los patrones tienen que brindar opciones al diseñar sus planes de prestaciones.

El enfoque tipo cafetería

plan flexible de prestaciones/plan de prestaciones tipo cafetería
Planes individualizados que permiten a los patrones ajustarse a las prestaciones preferidas de los empleados.

Puesto que los empleados prefieren distintas prestaciones, los patrones a menudo les permiten que personalicen sus planes. El enfoque tipo "cafetería" es una forma de hacerlo. (Los términos **plan flexible de prestaciones** y **plan de prestaciones tipo cafetería** se utilizan como sinónimos.) Un *plan tipo cafetería* es aquel en el que el patrón otorga a cada empleado un presupuesto con fondos para prestaciones y deja que lo gasten en las que prefieran, pero con dos limitaciones. En primer lugar, el patrón debe delimitar, desde luego, el costo total de cada paquete. En segundo lugar, cada plan debe incluir ciertos elementos obligatorios, como la seguridad social, los pagos de indemnización para los trabajadores y el seguro de desempleo. Con frecuencia, los empleados pueden hacer cambios a sus planes a la mitad del año si, por ejemplo, los costos de manutención de sus dependientes aumentan y desean asignar más fondos a dicho gasto.[102]

Tipos de planes Hay varios planes tipo cafetería. Para dar a los trabajadores mayor flexibilidad en las prestaciones que utilizan, cerca del 70% de los patrones ofrecen *cuentas flexibles de gastos* para gastos médicos y de otros tipos. Tal opción permite que los empleados paguen ciertos gastos de prestaciones antes de impuestos (de manera que el IRS [impuesto sobre la renta], de hecho, subsidia parte de los gastos del trabajador). Durante el periodo de apertura de la inscripción, el trabajador puede elegir la cantidad de su salario que el patrón depositará en la cuenta mencionada. Para motivarlos a que manejen dicha opción sin gastar en efectivo, algunas compañías ofrecen *tarjetas de débito* que los empleados usarán con su proveedor de servicios médicos o de farmacia.[103] Los *planes core plus option* establecen un conjunto básico de prestaciones (como seguro médico), que son obligatorias. Además de lo básico, los trabajadores pueden elegir entre varias opciones de prestaciones.[104]

Un ejemplo es "Life Plan" de Pitney Bowes.[105] Esta compañía asigna un "precio" a cada prestación y permite que los empleados "compren" las que requieren cada año. Cada trabajador recibe una cantidad de "dólares flexibles" que puede gastar cada año en las prestaciones que prefiera, hasta el monto límite y, si quieren, incluso cuentan con la opción de complementarlo con fondos personales.

Muchos negocios (sobre todo los pequeños) no poseen los recursos o la base de personal para sustentar el costo de muchas de las prestaciones que estudiamos en este capítulo. El apartado "Cuando usted trabaja por su cuenta o es dueño de una pequeña empresa" describe una solución.

Planes flexibles de trabajo

❺ Explicar los principales programas flexibles de prestaciones.

horario flexible
Horario de trabajo en el que las horas laborales se establecen alrededor del mediodía y los empleados determinan, dentro de ciertos límites, las otras horas en que trabajarán.

Horario flexible (flextime) El **horario flexible** es un plan en el que los días laborales de los empleados se establecen alrededor del mediodía; por ejemplo, entre las 11:00 A.M. y las 2:00 P.M. Los trabajadores determinan sus horarios de entrada y de salida. Así, alguien podría trabajar de las 7:00 A.M. a las 3:00 P.M. o de las 11:00 A.M. a las 7:00 P.M. El número de empleados que participan en programas formales de horario flexible (desde el 4% de los operadores hasta el 17% de los ejecutivos) no muestra toda la realidad. Muchos más trabajadores, alrededor del 46%, aprovechan los programas informales de trabajo flexible.[106]

En la práctica, la mayoría de los patrones aplican días laborales muy similares al horario tradicional de 9:00 A.M a 5:00 P.M. En casi la mitad de las compañías, los empleados no deben llegar al trabajo después de las 9:00 A.M, mientras en el 40% tienen que presentarse antes de las 10:00 A.M. Por consiguiente, el horario flexible le da a la mayoría de los trabajadores la libertad de empezar a laborar casi una hora antes de las 9:00 A.M o después de las 5:00 P.M.

semana laboral comprimida
Horario en el que el empleado trabaja menos días, pero durante más tiempo, cada semana.

Semanas laborales comprimidas Muchos empleados, como los pilotos de las aerolíneas, no cumplen semanas laborales convencionales de 40 horas durante cinco días. De igual manera, los hospitales buscan médicos y enfermeras que ofrezcan atención continua a un paciente o los fabricantes desean reducir las bajas en la productividad durante los cambios de turno. Los bomberos por lo regular trabajan durante varios días seguidos. Este tipo de trabajadores tienen horarios de **semanas laborales comprimidas**, es decir, menos días por semana, pero durante más horas.

Cuando Usted Trabaja por su Cuenta

RH para gerentes de línea y empresarios

Prestaciones y renta de empleados

Tal vez los 40 empleados de First Weigh Manufacturing, de Sanford, Florida, no trabajen para una empresa gigante, pero reciben prestaciones y servicios de recursos humanos de ese tipo. Se debe a que Tom Strasse, el propietario de la compañía, firmó un contrato con ADP Total Source, una organización de trabajadores profesionales que ahora maneja todos los procesos de RH de First Weigh. "No tenía el tiempo ni el personal para manejar los recursos humanos, la seguridad y las normas de OSHA (Occupational Safety and Health Adminstration). Siempre estábamos buscando un nuevo seguro" [107], afirma Strasse.

La experiencia de Strasse es la típica de un pequeño negocio que busca el *arrendamiento de empleados*. Las empresas que arriendan trabajadores (llamadas organizaciones de patrones profesionales o compañías de arrendamiento de personal) asumen todas las tareas de recursos humanos; además, se convierten en el patrón de registro de los empleados al transferirlos a la nómina de la firma arrendadora. Así, la arrendadora se convierte en el patrón legal y por lo general maneja toda las actividades relacionadas con el personal, como el reclutamiento, la contratación (con la aprobación de los supervisores de la empresa cliente) y el pago de impuestos (cuotas del seguro social, seguro de desempleo, etcétera).

Ventajas

Lo más atractivo son los seguros y las prestaciones, porque los seguros de salud y de otros tipos son un problema para las pequeñas empresas. Incluso las tarifas de grupo para los seguros de vida de salud son muy elevadas cuando sólo participan 20 o 30 empleados. El proveedor de seguros de salud de First Weigh Manufacturing dejó la firma después de sus primeros dos años y Strasse tuvo problemas para encontrar un nuevo proveedor (finalmente lo encontró, con pólizas que eran 30% más altas).

Aquí es donde entra la compañía de arrendamiento. Recuerde que esta organización es el patrón legal de sus trabajadores. Por lo tanto, los empelados se integran en un grupo asegurable mucho más grande, junto con los antiguos trabajadores de otro patrón. Como resultado, el propietario de un pequeño negocio consigue seguros para su personal, lo que le sería difícil de otra manera.

Otra ventaja: la asociación que representa a las compañías de arrendamiento de empleados estima que el costo promedio de los reglamentos, el papeleo y el pago de impuestos de las pequeñas empresas es de aproximadamente 5,000 dólares por empleado al año.[108] Por consiguiente, muchos propietarios de pequeños negocios calculan que lo que se ahorran al no administrar los pagos de sus recursos humanos paga las tarifas de la arrendadora. Por ejemplo, cuando Strasse enfrenta una duda acerca de aspectos legales o de seguridad de un empleado, sólo llama a su representante en la firma arrendadora de trabajadores.

Advertencias

Quizás el arrendamiento de empleados parezca demasiado bueno para ser verdad, y a menudo es así. Muchos patrones no se sienten cómodos al dejar que un tercero se convierta en el patrón legal de sus trabajadores (los cuales literalmente deben ser despedidos por el patrón y recontratados por la arrendadora). Sin embargo, hay otros riesgos más concretos que se tiene que considerar. Hace varios años, por ejemplo, la industria del arrendamiento de empleados se vio afectada cuando una o dos compañías manipularon las prestaciones de jubilación que ofrecían a los trabajadores mejor pagados.[109] El arrendamiento de empleados también puede provocar problemas de responsabilidad. Por ejemplo, en el típico contrato de arrendamiento de trabajadores, la arrendadora y el cliente acuerdan compartir ciertas responsabilidades relacionadas con el personal, concepto que se conoce como empleo conjunto. Así, en estados donde los tribunales no consideran las indemnizaciones para los empleados como la única solución para las lesiones laborales (algunos estados funcionan así), se requiere especificar si la firma cliente o la arrendadora es la que asegurará la indemnización de los trabajadores.[110]

Hay varios tipos de semanas laborales inusuales. Algunas organizaciones tienen semanas laborales de cuatro días, en las que se trabajan 10 horas diarias. Algunos empleados (como en los hospitales) trabajan tres turnos de 12 horas y los siguientes cuatro días están libres. Casi la mitad de los 500 patrones que participaron en una encuesta afirmaron que utilizaban turnos de 12 horas con muchos de sus empleados.[111]

Eficiencia de los programas de horarios flexibles y de semanas laborales comprimidas Los programas de horarios flexibles provocan efectos positivos sobre la productividad de los empleados, la satisfacción laboral, la satisfacción con el horario laboral, así como la disminución del ausentismo. El efecto positivo sobre el ausentismo fue mucho mayor que el efecto sobre la productividad. Las semanas laborales comprimidas afectaron positivamente la satisfacción laboral y con el horario de trabajo; el ausentismo no creció y la productividad no se vio afectada de manera positiva. En realidad, los programas con gran flexibilidad fueron menos eficaces que los menos flexibles.[112]

Expertos argumentan que los turnos de 12 horas incrementan la fatiga y los accidentes. No obstante, un informe sugiere que los turnos de 12 horas son más seguros en algunos aspectos. Por ejemplo, este tipo de turnos reduce la "confusión general del lugar de trabajo" que ocurre durante los cambios de turno, pues se disminuyen. Para bajar aún más los efectos colaterales potenciales, los patrones toman medidas como la instalación de caminadoras y bicicletas para ejercicio, así como "cajas de luz" especiales que simulan la luz del día.

puesto compartido
Permite que dos o más personas compartan un puesto de tiempo completo.

trabajo compartido
Se refiere a la reducción temporal de las horas laborales de un grupo de empleados durante recesiones económicas con la finalidad de evitar despidos.

trabajo a distancia
Situación en la que los empleados trabajan en su casa, por lo general con computadoras, y utilizan el teléfono e Internet para transmitir cartas, datos y trabajos terminados a su oficina.

Otros planes laborales flexibles Los patrones toman otras medidas para ajustarse a las necesidades de horario de los empleados. Los **puestos compartidos** permiten que dos o más personas dividan un puesto de tiempo completo. Por ejemplo, dos individuos podrían compartir un puesto de 40 horas por semana, si uno trabaja durante las mañanas y el otro durante las tardes. Alrededor del 22% de las compañías que participaron en una encuesta indicaron que permiten los puestos compartidos.[113] Dos ejemplos son los periódicos *Gannett* y la firma PepsiCo, firmas que han utilizado tal estrategia durante más de 20 años.[114] (Los puestos compartidos son especialmente útiles para empleados en edad de jubilarse, pues les facilita reducir sus horas laborales, mientras la empresa conserva su experiencia).[115] El **trabajo compartido** se refiere a una reducción temporal de las horas laborales de un grupo de empleados durante recesiones económicas, con la finalidad de evitar despidos. Así, 400 trabajadores accederían a laborar sólo 35 horas por semana (y a recibir el pago correspondiente) para evitar el despido de 30 de ellos.

En el caso del **trabajo a distancia**, las personas laboran en su casa, por lo regular con computadoras, y utilizan el teléfono e Internet para transmitir cartas, datos y trabajos terminados a su oficina.[116]

REPASO

RESUMEN

1. Los incentivos económicos se pagan a empleados específicos, que tienen un desempeño por arriba del promedio. Las prestaciones, por otro lado, están al alcance de todos los trabajadores por el solo hecho de pertenecer a la organización.
2. Hay cuatro tipos básicos de planes de prestaciones: pagos complementarios, seguros, prestaciones de la jubilación y servicios.
3. Las prestaciones de pagos complementarios brindan pagos por un tiempo no laborado, e incluyen el seguro de desempleo, las vacaciones y los días festivos pagados, los pagos por separación y las prestaciones complementarias para el desempleo.
4. Las prestaciones de seguros incluyen la indemnización de los trabajadores, los servicios hospitalarios de grupos, los seguros por accidentes y por discapacidad, y los seguros de vida grupales.
5. Las prestaciones de los empleados están reguladas por leyes federales y estatales. Algunas de las que exigen las leyes federales o la mayoría de las estatales son la seguridad social, el seguro de desempleo, la indemnización de los trabajadores y los permisos regidos por la Ley de Licencias Médicas y Familiares. Las prestaciones discrecionales (no exigidas por la ley) incluyen el seguro por discapacidad, el seguro médico y de vida, así como las pensiones, las vacaciones y los días festivos con goce de sueldo.
6. Los patrones intentan controlar los crecientes costos de la atención médica por medio de varias medidas. Algunas son la contratación de especialistas en la reducción de costos, lograr que los empleados posean más facultades y participen más en el programa de servicios médicos, utilizar planes de salud con aportaciones definidas y subcontratar prestaciones como la asesoría y el apoyo para los trabajadores.

7. Las prestaciones de la jubilación incluyen la seguridad social y los planes de pensiones. La seguridad social no cubre sólo las prestaciones de la jubilación, también para los sobrevivientes y los discapacitados. Los planes de pensiones contienen los planes de prestaciones definidas, los de aportaciones definidas, el reparto diferido de utilidades y los planes de ahorro. Uno de los puntos críticos de la planeación de pensiones es el fondo protegido. La Ley ERISA asegura básicamente que los derechos de la pensión se cumplan y queden protegidos después de un plazo razonable.
8. Casi todos los patrones también ofrecen prestaciones en forma de servicios para los empleados, como servicios de alimentos, oportunidades recreativas, asistencia legal, uniones de crédito y asesorías.
9. Es evidente que la edad del empleado, su estado civil y su género afectan las opciones de las prestaciones, lo cual sugiere la necesidad de individualizar los planes de prestaciones de las empresas.
10. Los planes flexibles de prestaciones, también conocidos como enfoques tipo cafetería, permiten que el empleado organice su plan de prestaciones, el cual está sujeto a los límites de los costos totales y a la inclusión de elementos obligatorios. Muchas compañías han establecido planes tipo cafetería, que requieren de una planeación detallada y de la ayuda de computadoras.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Usted solicita el empleo de gerente y está a punto de negociar su sueldo y sus prestaciones. ¿Cuáles preguntas le haría a su probable patrón al respecto? Describa el paquete de prestaciones que trataría de negociar para su beneficio.
2. ¿Qué es el seguro de desempleo? ¿Una organización está obligada a pagar prestaciones de desempleo a todos los trabajadores despedidos? Explique qué haría para reducir el impuesto del seguro de desempleo de su compañía.
3. Explique cómo protege la ERISA los derechos de los empleados pensionados.
4. ¿Qué es la "portabilidad"? ¿Considera que es (o no) importante para alguien recién egresado de la universidad?
5. ¿Cuáles son las disposiciones de la Ley de Licencias Médicas y Familiares?

ACTIVIDADES INDIVIDUALES Y DE EQUIPO

1. Trabaje de manera individual o en equipos, e investigue la tarifa del seguro de desempleo y las leyes de su estado. Redacte un resumen en el que detalle las que se aplican en su entidad. Suponga que la empresa X tiene una tasa anual de despidos de personal del 30%, calcule la cuota de impuestos de desempleo que debería pagar esta compañía en su estado.
2. Suponga que dirige un pequeño negocio. Trabaje de manera individual o en equipos, y visite la página www.dol.gov/elaws. (Vea el Small Business Retirement Savings Advisor). Redacte un resumen de dos páginas en el que explique: **1.** los diversos programas de ahorro para el retiro del que disponen los patrones de pequeños negocios y **2.** el programa de ahorros para el retiro que elegiría para su pequeño negocio y por qué.
3. Usted es consultor de RH de un pequeño negocio con alrededor de 40 empleados. En la actualidad, la firma ofrece sólo cinco días de vacaciones, cinco festivos pagados y las prestaciones de ley, como los pagos del seguro de desempleo. Elabore una lista con otras prestaciones que, desde su punto de vista, debería proporcionar. Incluya las razones de sus sugerencias.
4. El apéndice "Especificaciones para la prueba" del Human Resource Certification Institute (HRCI), que aparece al final del libro (páginas 726-735), describe los conocimientos que necesita una persona que estudia para el examen de certificación del HRCI en cada área de la administración de recursos humanos (por ejemplo, Administración estratégica, Planeación de la fuerza laboral y Desarrollo de recursos humanos). En equipos de cuatro o cinco

estudiantes realice las siguientes cuatro tareas: **1.** revise el apéndice; **2.** identifique el material de este capítulo que se relaciona con los conocimientos necesarios para el apéndice; **3.** redacte cuatro preguntas para un examen de opción múltiple con este material, que usted considere serían adecuadas para el examen del HRCI, y **4.** si el tiempo lo permite, que un miembro de su equipo presente las preguntas frente al resto de la clase para que los miembros de los otros equipos las respondan.

EJERCICIO EXPERIMENTAL

Revisión del paquete de prestaciones

Propósito: El propósito de este ejercicio es proporcionarle experiencia para elaborar un paquete de prestaciones para un pequeño negocio.

Conocimientos requeridos: Debe estar familiarizado por completo con el material presentado en este capítulo. Además, debe revisar el capítulo 11 para recordar las fuentes de información de las encuestas de remuneración y llegar a la clase preparado para compartir con su equipo el paquete de prestaciones para el pequeño negocio, en el cual trabajan usted o una persona que conoce.

Cómo organizar el ejercicio/instrucciones: Divida la clase en grupos de cuatro o cinco estudiantes. La tarea es la siguiente: María Cortés dirige una pequeña oficina de reclutamiento de personal en Miami; ha decidido ofrecer un paquete extendido de prestaciones a sus 25 empleados. En este momento, las únicas prestaciones que reciben son siete días festivos por año con goce de sueldo y cinco días para permiso por enfermedad al año. En su compañía hay otros dos gerentes, así como 17 reclutadores de tiempo completo y cinco secretarias. En el tiempo que se le asigne, su grupo debe crear un paquete de prestaciones adecuado para los requisitos y el tamaño de esta firma.

UN CASO APLICADO

Una huelga por prestaciones

Hacia febrero 2004, la huelga de los trabajadores de tiendas de productos comestibles del sur de California en contra de las principales cadenas de supermercados del estado llevaba casi cinco meses. Debido a la gran cantidad de trabajadores en huelga (70,000) y a los problemas que implicaba, sindicatos y empresas de todo el país seguían de cerca las negociaciones. De hecho, los contratos sindicales de las tiendas de productos comestibles vencerían en varias unidades en unos meses, por lo que muchos creían que el acuerdo de California (suponiendo que se llegara a uno) marcaría un precedente.

El principal problema eran las prestaciones y en específico el monto (si acaso) de los costos de la atención médica que los trabajadores debían cubrir. Con base en el contrato vigente, los empleados de las tiendas de productos comestibles del sur de California tenían prestaciones de salud excepcionalmente buenas. Por ejemplo, no debían pagar las primas de seguros médicos, por lo que sólo erogaban 10 dólares en pagos conjuntos por las visitas a los médicos. Sin embargo, tan excelentes prestaciones de salud le costaban a las grandes cadenas de tiendas de productos comestibles del sur de California más de cuatro dólares por hora por cada trabajador.

Las grandes cadenas no proponían eliminar las prestaciones de seguros médicos para sus empleados, querían que quienes fueran contratados después del nuevo convenio laboral formaran parte de un grupo de seguros separado y aportar 1.35 dólares por hora para su cobertura de salud, lo cual implicaba que el seguro de salud les costaría quizá 10 dólares por semana por cada uno. Además, si los 10 dólares por semana no eran suficientes para cubrir el costo de la atención médica, los empleados se verían obligados a pagar más o prescindir de algunas de sus prestaciones.

La situación era difícil para todos los involucrados. Los elevadísimos costos de salud afectaban la competitividad de las tiendas de productos comestibles y los empleados temían que la aplicación de alguna medida disminuyera sus prestaciones de salud. Los sindicatos no aceptaron la situación, terminaron representando a dos clases de empleados: a los que contaban con excelentes prestaciones de seguros médicos (los existentes) y a los recién contratados, cuyas prestaciones eran relativamente escasas y que se sentirían insatisfechos desde el momento en que aceptaran el trabajo y se unieran al sindicato.

Preguntas

1. Suponga que actúa como mediador en esta disputa. Proponga cinco soluciones creativas para que las tiendas de productos comestibles reduzcan las prestaciones de seguros médicos, así como el costo de su paquete total de prestaciones sin obligar a los empleados a que paguen más.
2. Desde el punto de vista de las cadenas de tiendas de productos comestibles, ¿cuál es la desventaja de tener dos clases de empleados, uno de los cuales cuenta con mejores prestaciones de salud? ¿Qué les sugeriría para resolver el problema?
3. Desde el punto de vista del sindicato, ¿cuáles son las desventajas de representar a dos clases de empleados y qué les sugeriría para resolver el problema?

Fuente: basado en "Settlement Nears for Southern California Grocery Strike", *Knight-Ridder/Tribune Business News*, 26 de febrero de 2004, artículo 04057052.

SEGUIMIENTO DE UN CASO

Carter Cleaning Company

El nuevo plan de prestaciones

Las tiendas de Carter Cleaning Center han proporcionado únicamente las prestaciones de ley a sus empleados, que incluyen la participación en el programa de indemnización por desempleo del estado, la seguridad social y la indemnización (que se ofrece a través del mismo proveedor que asegura a las tiendas de siniestros como robo e incendios). Los directivos de la firma (Jack, Jennifer y sus familiares) cuentan con seguros médicos y de vida para toda la familia.

En este momento, Jennifer observa varios problemas potenciales respecto a las políticas sobre las prestaciones y los servicios. Uno de ellos es la rotación de personal. Ella desea hacer un estudio para determinar si la experiencia de empresas similares con las prestaciones de seguros médicos y de vida han disminuido la rotación de personal y permitido pagar salarios más bajos. Jennifer también está preocupada por el hecho de que su negocio no tiene políticas formales para vacaciones, días libres con goce de sueldo o permisos por enfermedad. De manera informal, se entiende que el personal recibe una semana de vacaciones después de su primer año de trabajo, pero en el pasado la política para las vacaciones pagadas por fechas como el Año Nuevo y el Día de Acción de Gracias había sido muy inconsistente. En ocasiones, empleados con sólo dos o tres semanas en el trabajo recibían su sueldo completo por alguna de esas fiestas, mientras que otras veces quienes llevaban seis meses o más trabajando para la compañía habían recibido sólo el pago de medio día laboral. Jennifer sabe que dicha política debe ser más congruente.

Por otro lado, se pregunta si sería aconsejable establecer algún tipo de guardería para los hijos de sus empleados. Ella sabe que muchos no tienen un lugar donde dejar a sus hijos durante el día (se trata de niños en edad preescolar) o después de que salen de la escuela, por lo que quizá una prestación como el cuidado infantil sería conveniente para la empresa.

Preguntas

1. Redacte una política para vacaciones, permisos por enfermedad y días libres con goce de sueldo para Carter Cleaning Center.
2. ¿Cuáles cree que serían las ventajas y desventajas de que Carter Cleaning Centers ofreciera a sus empleados programas de salud, hospitalización y seguros de vida?
3. ¿Aconsejaría el establecimiento de algún tipo de guardería para los trabajadores de Carter Cleaning? ¿Por qué?

CASO PARA LA TRADUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA EN POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RH: EL HOTEL PARÍS

El nuevo plan de prestaciones

La estrategia competitiva del Hotel París es "prestar a los huéspedes un servicio superior para diferenciar las propiedades del Hotel París y así aumentar la duración de la estancia y el porcentaje de visitas repetidas, con el fin de aumentar los ingresos y la rentabilidad". La gerente de RH, Lisa Cruz, ahora debe formular políticas y actividades funcionales que apoyen esta estrategia competitiva, al fomentar las conductas y competencias requeridas de los empleados.

Mientras que las prestaciones del Hotel París (por ejemplo, en términos de días festivos y atención médica) eran similares a las de otros hoteles, Lisa Cruz sabía que no eran lo suficientemente buenas para respaldar las conductas de servicio de alta calidad que su empresa buscaba. El hecho de que fueran similares a las de otras firmas no parecía impresionar al personal del hotel, al menos al 60% que constantemente se quejaba de sentirse muy insatisfecho con las prestaciones que recibía. La preocupación de Lisa (con la que el director de finanzas coincidía) era que la insatisfacción con las prestaciones contribuyera al hecho de que el ánimo y el compromiso de los empleados eran más bajos de lo que debían ser, lo cual impedía que el Hotel París alcanzara sus metas estratégicas. Por lo tanto, Lisa se dedicó a la tarea de evaluar y rediseñar los planes de prestaciones de la organización.

Mientras revisaban las cifras relacionadas con su plan de prestaciones, Lisa Cruz y el director de finanzas se sintieron más preocupados. Ellos calcularon varias medidas relacionadas con las prestaciones de la compañía, incluyendo *los costos de las prestaciones como porcentaje de la nómina, los días de enfermedad por empleado de tiempo completo al año, el cociente del costo de las prestaciones y las prestaciones de los competidores,* así como *las calificaciones que asignaron los empleados a la indemnización para los trabajadores.* Según el director de finanzas, los resultados ofrecían una situación "con buenas y malas noticias". Por el lado positivo, los cocientes eran en general similares a los de la mayoría de los hoteles de la competencia. La mala noticia era que las medidas eran muy bajas si se comparaban con los resultados de los negocios de servicios de alto desempeño. El director de finanzas autorizó a Lisa para que diseñara y propusiera un nuevo plan de prestaciones.

Lisa sabía que había varias cuestiones que deseaba lograr con este plan. Ella quería un plan que ayudara a mejorar el ánimo y el compromiso de los empleados. Además, anhelaba que el plan incluyera elementos que facilitaran a los empleados su trabajo, de manera que, como lo planteó, "puedan llegar a trabajar y prestar toda su atención para dar a nuestros clientes un servicio excelente, sin preocuparse por el cuidado de sus hijos y otras importantes distracciones familiares".

Una de las medidas que Lisa y su equipo querían evaluar era la tasa relativamente alta de ausentismo del Hotel París. Debido a que una gran cantidad de los puestos implicaban contacto con los clientes (los choferes de limusinas y los empleados de mostrador, por ejemplo) era imposible trabajar sin un empleado en el puesto cuando faltaba. Como resultado, el ausentismo producía un efecto en especial importante en medidas como los sueldos por tiempo extra y los costos por trabajadores temporales. En este caso, por insistencia de su consultor de remuneraciones, Lisa decidió analizar un sistema similar al "BENETRADE" de Marriott. Con tal programa de prestaciones, el personal puede intercambiar el valor de algunos permisos por enfermedad por otras prestaciones. "Prefiero que nuestros empleados utilicen el dinero de un permiso por enfermedad para cuestiones como prestaciones médicas adicionales, si eso significa que pensarán dos veces antes de pedir un permiso por enfermedad para resolver un problema personal", comentó Lisa.

Preguntas

1. Puesto que los patrones por lo general ofrecen prestaciones a todos los empleados, tal vez no produzcan los mismos efectos motivacionales que los planes de incentivos. Con esto en mente, enumere cinco conductas de los trabajadores que el Hotel París podría tratar de mejorar a través de un plan con mejores prestaciones, luego explique por qué las eligió.
2. A partir de su respuesta a la pregunta 1, explique específicamente cuáles prestaciones recomendaría que el Hotel París implantara para lograr dicha mejora en las conductas.

TÉRMINOS CLAVE

prestaciones, 510
prestaciones en pagos complementarios, 512
seguro de desempleo, 512
permiso por enfermedad, 515
pago por separación, 519
prestaciones complementarias por desempleo, 520
leyes de indemnización para los trabajadores, 520
administración de casos, 521
organización para el cuidado de la salud (OCS), 522
organizaciones proveedoras preferenciales (OPP), 522
seguro de vida de grupo, 526
seguridad social, 527
planes de pensiones, 527
plan de prestaciones definidas, 527
plan de aportación definida, 528
portabilidad, 528
plan 401(k), 528
plan de ahorros, 528
plan diferido de reparto de utilidades, 528
plan de propiedad de acciones para los empleados (PPAE), 528-529
planes de pension de saldo en caja, 529
Ley de Seguridad del Ingreso de la Jubilación de los Empleados 1975 (ERISA), 529
Sociedad de garantía de prestaciones de pensiones (SGPP), 529
fondos protegidos, 530
posibilidad para la jubilación anticipada, 530
programa de asesoría para empleados, 532
prestaciones para la familia, 533
plan flexible de prestaciones/plan de prestaciones tipo cafetería, 538
horarios flexibles, 538
semana laboral comprimida, 538
puesto compartido, 540
trabajo compartido, 540
trabajo a distancia, 540

NOTAS

1. Basado en Frederick Hills, Thomas Bergmann y Vida Scarpello, *Compensation Decision Making* (Fort Worth, TX: The Dryden Press, 1994), p. 424. Vea, también, L. Kate Beatty, "Pay and Benefits Break Away from Tradition", *HR Magazine*, noviembre de 1994, pp. 63-68, y Fay Hansen, "The Cutting Edge of Benefit Cost Control", *Workforce*, marzo de 2003, pp. 36-42.
2. "Survey Finds 99 Percent of Employers Providing Health-Care Benefits", *Compensation and Benefits Review*, septiembre-octubre de 2002, p. 11. Aproximadamente el 69% de los trabajadores de la industria privada tienen acceso a planes médicos patrocinados por el patrón, mientras el 53% participa en ellos. Vea, "New Bureau of Labor Statistics Benefit Data Have Been Released", *Compensation and Benefits Review*, enero-febrero de 2005, p. 15.
3. "Decline in Job Based Health Coverage Links to Growth of U.S. Uninsured", *BNA Human Resources Report*, 8 de diciembre de 2003, p. 30.
4. Eric Parmenter, "Controlling Health-Care Costs", *Compensation and Benefits Review*, septiembre-octubre de 2002, p. 44. Vea, también, "Benefits Vary Widely by Industry", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 2005, pp. 11 y 12.
5. "Employers Face Fifth Successive Year of Major Health Cost Increases, Survey Finds", *BNA Human Resources Report*, 6 de octubre de 2003, p. 1050.
6. No está claro por qué, pero entre 1992-1993 y 2003, disminuyó el porcentaje de trabajadores del sector privado que participaban en planes médicos proporcionados por el patrón, al igual que quienes lo hacían en planes de jubilación. "Tal disminución podría ser el resultado de cambios en la composición de la fuerza laboral, en las decisiones de los patrones sobre las coberturas ofrecidas, en las decisiones de los empleados de elegir coberturas o alguna combinación de éstos y otros factores. William Wiatrowski, "Medical and Retirement Plan Coverage: Exploring the Decline in Recent Years", *Monthly Labor Review* 127, Núm. 8, agosto de 2004, pp. 29-36.
7. Craig Olson, "Will Workers Accept Lower Wages in Exchange for Health Benefits?", *Journal of Labor Economics* 20, Núm. 2 (abril de 2002), pp. S91-S114.
8. "Survey Finds 57 Percent of Employees Satisfied with Health Plans", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 2002, p. 11.
9. Joseph Martocchio, *Strategic Compensation* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), p. 262.

10. "California Domestic Partner Benefits Mandate Carries Likely Impact Beyond State's Borders". BNA *Bulletin to Management*, 6 de noviembre de 2003, p. 353.
11. "National Compensation Survey: Employee Benefits in Private Industry in the United States, March 2006", U.S. Department of Labor, U.S. Bureau of Labor Statistics, agosto de 2006.
12. *Ibid*., p. 116. Vea, también, "Spurious Sick-Notes Spiral Upwards", *The Safety and Health Practitioner*, junio de 2004, Vol. 22, Núm. 6, p. 3.
13. "Unscheduled Employee Absences Cost Companies More Than Ever", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 2003, p. 19.
14. "Making Up for Lost Time: How Employers Can Curb Excessive Unscheduled Absences", BNA *Human Resources Report*, 20 de octubre de 2003, p. 1097.
15. "SHRM Benefits Survey Finds Growth in Employer Use of Paid Leave Pools", BNA *Bulletin to Management*, 21 de marzo de 2002, p. 89.
16. Basado en M. Michael Markowich y Steve Eckberg, "Get Control of the Absentee-Minded", *Personnel Journal*, marzo de 1996, pp. 115-120. Vea, también, "Exploring the Pluses, Minuses, and Myths of Switching to Paid Time Off Banks", BNA *Bulletin to Management*, 17 de junio de 2004, vol. 55, Núm. 25, pp. 193 y 194.
17. www.dol.gov/elaws
18. Basado en Dennis Grant, "Managing Employee Leaves: A Legal Primer", *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 2003, pp. 36-46.
19. *Ibid*., pp. 36 y 37.
20. "Ten Years After It Was Signed into Law, FMLA Needs Makeover Advocates Contend", BNA *Bulletin to Management*, 20 de febrero de 2003, p. 58.
21. "As Employers Grapple with FMLA Malaise, DOL Remains Unsure of Timing of Revisions", BNA *Bulletin to Management*, 2 de diciembre de 2004, vol. 55, Núm. 49, p. 385.
22. Basado en Dennis Grant, "Managing Employee Leaves: A Legal Primer", p. 41.
23. Gillian Flynn, "Employers Need an FMLA Brush-Up", *Workforce*, abril de 1997, pp. 101-104. Vea, también, "Worker Who Was Employee for Less than One Year Can Pursue FMLA Claim, Federal Court Determines", BNA *Fair Employment Practices*, 26 de abril de 2001, p. 51.
24. "Workers Who Come and Go Under FMLA Complicate Attendance Policies, Lawyer Says", BNA *Bulletin to Management*, 16 de marzo de 2000, p. 81.
25. Sue Shellenbarger, "The Mommy Drain: Employers Beef Up Perks to Lure New Mothers Back to Work", *Wall Street Journal*, 28 de septiembre de 2006, p. D1.
26. "Severance Practices", BNA *Bulletin to Management*, 11 de enero de 1996, pp. 12 y 13, y Neil Grossman, "Shrinking the Workforce in an Economic Slowdown", *Compensation and Benefits Review*, primavera de 2002, pp. 12-23.
27. *Ibid*., y "Severance/Retention Practices: 2002; Pension Benefits", octubre de 2002, p. 11; "Severance Pay", julio de 2007, Culpepper Compensation & Benefits Surveys.
28. Terry Baglieri, "Severance Pay," www.SHRM.org, descargado el 23 de diciembre de 2006.
29. *Ibid*.
30. "Workers' Compensation Costs are Rising Faster Than Wages", BNA *Bulletin to Management*, 31 de julio de 2003, p. 244.
31. "Workers' Comp Claims Rise with Layoffs, But Employers Can Identify, Prevent Fraud", BNA *Bulletin to Management*, 4 de octubre de 2001, p. 313.
32. Vea, por ejemplo, Betty Bialk, "Cutting Workers' Compensation Costs", *Personnel Journal*, julio de 1987, pp. 95-97.
33. "Using Case Management in Workers' Compensation", BNA *Bulletin to Management*, 6 de junio de 1996, p. 181.
34. "Firms Cite Own Efforts as Key to Controlling Costs", BNA *Bulletin to Management*, 21 de marzo de 1996, p. 89. Vea, también, "Workers' Compensation Outlook: Cost Control Persists", BNA *Bulletin to Management*, 30 de enero de 1997, pp. 33-44, y Annmarie Lipold, "The Soaring Costs of Workers' Comp", *Workforce*, febrero de 2003, p. 42ff.
35. Steve Lattanzio, "What Can Employer Do to Influence the Cost of Its Workers' Compensation Program?", *Compensation and Benefits Review*, 1997, pp. 20-30.
36. Hills, Bergmann y Scarpello, *Compensation Decision Making*, p. 137.
37. George Milkovich y Jerry Newman, *Compensation* (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 1993), p. 445.
38. "Mental Health Trends", *Workplace Editions*, Núm. 2, Society for Human Resource Management, Alexandria, VA.

39. *Ibid*., p. 40. Vea, también, "Employers Explore Range of Tactics to Rein in Rising Health Costs for 2005 Plan Year", BNA *Bulletin to Management*, 1 de julio de 2004, Vol. 55, Núm. 27, p. 219.
40. Allen Cohen, "Decision-Support in the Benefits Consumer Age", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 2006, pp. 46-51.
41. "Study: Employers Shifting to Deflect Health Expenses", BNA *Bulletin to Management*, 10 de junio de 2004, p.188.
42. Ron Finch, "Preventive Services: Improving the Bottom Line for Employers and Employees", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 2005, p. 18. Observe que los programas de prevención y de bienestar pueden tener conflictos con la Ley de Estadounidenses Discapacitados. Así, por ejemplo, los patrones no deben obligar la participación en este tipo de planes ni utilizar la información obtenida en dichos programas de formas que violen los requisitos de confidencialidad de la ADA o discriminen a los empleados que no cuentan con una buena condición física. En este caso, vea "Despite Good Intentions, Wellness Plans Can Run Afoul of ADA, Attorney Cautions", BNA *Bulletin to Management*, 20 de diciembre de 2005, Vol. 56, Núm. 51, p. 41.
43. www.DOL.gov. Descargado el 23 de diciembre de 2006.
44. Larri Short y Eileen Kahanar, "Unlocking the Secrets of the New Privacy Rules", *Occupational Hazards*, septiembre de 2002, pp. 51-54.
45. Vea, por ejemplo, Karli Dunkelberger, "Avoiding COBRA's Bite: Three Keys to Compliance", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 2005, pp. 44-48.
46. Michael Bond *et al.*, "Using Health Savings Accounts to Provide Low-Cost Health-Care", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 2005, pp. 29-32.
47. Vanessa Fuhrmanns, "Oops! As Health Plans Become More Complicated, They're also Subject to a Lot More Costly Mistakes", *Wall Street Journal*, 24 de enero de 2005, p. r4.
48. "As Workers Peel the Effect of Cost Hikes, Employers Turn to Health Remedies", BNA *Bulletin to Management*, 18 de abril de 2002, p. 121.
49. "High Deductible Plans Might Catch On", BNA *Human Resources Report*, 15 de septiembre de 2003, p. 967.
50. "HR Outsourcing: Managing Costs and Maximizing Provider Relations", BNA *Inc.* 21, Núm. 11 (Washington, DC: noviembre de 2003), p. 10.
51. "One in Five Big Firms May Drop Coverage for Future Retirees, Health Survey Finds", BNA *Bulletin to Management*, 12 de diciembre de 2002, p. 393. Vea, también, James McElligott Jr. "Retiree Medical Benefit Developments in the Courts, Congress, and EEOC", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 2005, pp. 23-28.
52. Dale Busse, "Health Care", HR *Magazine*, abril de 2003, pp. 49-51.
53. Robert Christadore, "Benefits Purchasing Alliances: Creating Stability in an Unstable World", *Compensation and Benefits Review*, septiembre-octubre de 2001, pp. 49-53. Betty Liddick. "Going the Distance for Health Savings", HR *Magazine*, marzo de 2007, pp. 51-55.
54. Carolyn Hirschman, "Will Employers Take the Lead in Long-Term Care?", HR *Magazine*, marzo de 1997, pp. 59-66.
55. Bill Leonard, "Recipes for Part-Time Benefits", HR *Magazine*, abril de 2000, pp. 56-62.
56. Bob Lanza *et al.*, "Legal Status of Contingent Workers", *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 2003, pp. 47-60.
57. Brenda Pol Sunoo, "Millions May Retire", *Workforce*, diciembre de 1997, p. 48. Vea, también, "Many Older Workers Choose to 'Un-Retire' or Not Retire at All", *Knight Ridder/Tribune Business News,* 28 de septiembre de 2003, artículo 03271012, "Older Workers: Recent Trends in Employment and Retirement", Patrick Purcell, *Journal of Deferred Compensation*, primavera de 2003, Vol. 8, Núm. 3, pp. 30-54, y "For Many Seniors, a Job Beats Retirement", *Knight Ridder/Tribune Business News*, 9 de febrero de 2003, artículo 3040001.
58. "Update 2007: SSA Publication Núm. 05-10003, January 2007", www.SSA.Gov/pubs/10003.html#offset. Revisado el 21 de mayo de 2007.
59. Martocchio, *Strategic Compensation,* pp. 245-248; Lin Grensing-Pophal, "A Pension Formula that Pays Off", HR *Magazine*, febrero de 2003, pp. 58-62; Jim Morris, "The Changing Pension Landscape", *Compensation and Benefits Review*, septiembre-octubre de 2005, pp. 30-34.
60. Lindsay Wyatt, "401(k) Conversion: It's as Easy as Riding a Bike", *Workforce*, abril de 1997, p. 66. Vea, también, Carolyn Hirschman, "Growing Pains. Employers and Employees Alike Have Lots to Learn About 401(k) Plans", HR *Magazine*, junio de 2002, pp. 30-38.

61. Wyatt, "401(k) Conversion", p. 20.
62. Matt Hamblin, "Benefits and Then Some: When It Comes to Basic Job Perks, IT Pros Want Them All-Plus a Fat Paycheck" *Computerworld*, 19 de julio de 2000.
63. Victor Infante, "Retirement Plan Trends", *Workforce*, noviembre de 2000, pp. 69-76.
64. Harold Burlingame y Michael Culotta, "Cash Balance Pension Plan Facilitate Restructuring the Workforce at AT&T", *Compensation and Benefits Review*, noviembre-diciembre de 1998, pp. 25-31; Eric Lekus, "When Are Cash Balance Pension Plans the Right Choice?", *BNA Bulletin to Management*, 28 de enero de 1999, p. 7.
65. "New Pension Law Plus a Recent Court Ruling Doom Age-Related Suits, Practitioners Say", *BNA Bulletin to Management*, 5 de septiembre de 2006, Vol. 57, Núm. 36, pp. 281 y 282.
66. Basado en Eric Parmenter, "Employee Benefit Compliance Checklist", *Compensation and Benefits Review*, mayo-junio de 2002, pp. 29-38.
67. *Paolillo v. Dresser Industries*, 821F.2d81 (2º. cir., 1987).
68. Patrick Kiger, "Early-Retirement Plans Backfire, Driving Up Costs Instead of Cutting Them", *Workforce Management*, enero de 2004, pp. 66-68.
69. Jennifer Schramm, "Exploring the Future of Work: Workplace Visions", *Society for Human Resource Management*, Núm. 2, 2005, p. 6.
70. *Ibid*.
71. "Benefits Cost Control Solutions to Consider Now", *HR Focus* 80, Núm. 11 (noviembre de 2003), p. 1.
72. Johanna Rodgers, "Web Based Apps Simplify Employee Benefits", *Insurance and Technology* 28, Núm. 11 (noviembre de 2003), p. 21.
73. *Ibid*.
74. Jim Meade, "Affordable HRIS Strong on Benefits", *HR Magazine*, abril de 2000, pp. 132-135.
75. Carolyn Hirschman, "Employees' Choice", *HR Magazine*, febrero de 2006, pp. 95-99.
76. Joseph O'Connell, "Using Employee Assistance Programs to Avoid Crises", *Long Island Business News*, 19 de abril de 2002, p. 10.
77. Vea Scott MacDonald *et al.*, "Absenteeism and Other Workplace Indicators of Employee Assistance Program and Matched Controls", *Employee Assistance Quarterly* 15, Núm. 3 (2000), pp. 51-58. Vea, también, Paul Courtis, "Performance Measures in the Employee Assistance Program", *Employer Assistance Quarterly* 19, Núm. 3, 2004, pp. 45-58.
78. Vea, por ejemplo, Donna Owens, "EAP's for a Diverse World", *HR Magazine*, octubre de 2006, pp. 91-96.
79. Vea Harry Turk, "Questions and Answers: Avoiding Liability for EAP Services", *Employment Relations Today*, primavera de 1992, pp. 111-114.
80. "Fathers Fighting to Keep Work-Life Balance Are Finding Employers Firmly in their Corner", *BNA Bulletin to Management*, 14 de junio de 2005, Vol. 56, Núm. 24, p. 185.
81. Maureen Hannay y Melissa Northam, "Low-Cost Strategies for Employee Retention", *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 2000, pp. 65-72. Vea, también, Roseanne Geisel, "Responding to Changing Ideas of Family", *HR Magazine*, agosto de 2004, pp. 89-98.
82. Mary Burke, Euren Esen y Jessica Cullison, *2003 Benefits Survey*, SHRM/SHRM Foundation, 1800 Duke Street, Alexandria, VA, 2003, pp. 8 y 9.
83. *Ibid*.
84. Jerry Useem, "Welcome to the New Company Town", *Fortune*, 10 de enero de 2000, pp. 62-70.
85. "Child Care Options", *BNA Bulletin to Management*, 4 de julio de 1996, p. 212. Vea, también, "Child Care Report Boasts of Its Benefit to California Economy", *Knight Ridder/Tribune Business News*, 9 de enero de 2003, artículo 03009011.
86. Patrick Kiger, "A Case for Childcare", *Workforce Management*, abril de 2004, pp. 34-40.
87. www.SHRM.org/rewards/library, descargado el 23 de diciembre de 2006. Vea, también, Kathy Gurchiek, "Give us Your Sick", *HR Magazine,* enero de 2007, pp. 91-93.
88. Kelli Earhart, R. Dennis Middlemist y Willi Hopkins, "Elder Care: An Emerging Assistance Issue", *Employee Assistance Quarterly* 8, Núm. 3 (1993), pp. 1-10. Vea, también, "Finding a Balance Between Conflicting Responsibilities: Work and Caring for Aging Parents", *Monday Business Briefing*, 7 de julio de 2004, y "Employers Feel Impact of Eldercare: Some Expanded Benefits for Workers", *Knight Ridder/Tribune Business News*, 13 de junio de 2004, artículo 04165011.
89. "Employers Gain from Elder Care Programs by Boosting Workers' Morale, Productivity", *BNA Bulletin to Management*, 7 de marzo de 2006, vol. 57, Núm. 10, pp. 73 y 74.

90. Rudy Yandrick, "Elder Care Grows Up", *HR Magazine*, noviembre de 2001, pp. 72-77.
91. Sue Shellenbarger, "Companies Retool Time Off Policies to Prevent Burnout, Reward Performance", *Wall Street Journal*, 5 de enero de 2006, p. D1.
92. Susan Lambert, "Added Benefits: The Link Between Work Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal* 43, Núm. 5 (2000), pp. 801-815. Timothy Junge *et al.*, "Work Family Conflict and Emotions: Effects at Work and Home", *Personnel Psychology,* Vol. 59, 2006, pp. 779-814.
93. Mathew Boyle, "How to Cut Perks Without Killing Morale", *Fortune*, 19 de febrero de 2001. pp. 241-244.
94. SHRM, 2003 Benefits Survey, *op cit*, p. 30. Vea, también, Michael Laff, "U.S. Employers Tighten Reins on Tuition Reimbursement", *Training and Development*, julio de 2006, p. 18.
95. Richard Buddin y Kanika Kapur, "The Effect of Employer-Sponsored Education on Job Mobility: Evidence from the U.S. Navy", *Industrial Relations* 44, Núm. 2, abril de 2005, pp. 341-363.
96. SHRM/SHRM Foundation, 2003 Benefits Survey, p. 2.
97. Carolyn Shapiro, "More Companies Cover Benefits for Employee's Domestic Partners", *Knight-Ridder/Tribune Business News*, 20 de julio de 2003.
98. "What You Need to Know to Provide Domestic Partner Benefits", *HR Focus* 80, Núm. 3 (agosto de 2003), p. 3.
99. Martocchio, *Strategic Compensation*, pp. 308 y 309.
100. "Couples Want Flexible Leave, Benefits", *BNA Bulletin to Management*, 19 de febrero de 1998, p. 53, SHRM, 2003 Benefits Survey, *op. cit*., p. 14. Vea, también, Paul Harris, "Flexible Work Policies Mean Business", *Training & Development*, abril de 2007, pp. 32-36.
101. "Money Isn't Everything", *Journal of Business Strategy* 21, Núm. 2 (marzo de 2000), p. 4; vea, también, Kaven Kroll, "Let's Get Flexible", *HR Magazine*, abril de 2007, Vol. 52, pp. 97-100, y "CEOs in the Dark on Employees' Benefits Preferences", *Employee Benefits News*, 1 de septiembre de 2006, artículo 06244007. Revisado el 21 de mayo de 2007.
102. Carolyn Hirshman, "Kinder, Simpler Cafeteria Rules", *HR Magazine*, enero de 2001, pp.74-79.
103. "Debit Cards for Health-Care Expenses Received Increased Employer Attention", *BNA Bulletin to Management*, 25 de septiembre de 2003, p. 305.
104. Martocchio, *Strategic Compensation,* p. 263.
105. David Hom, "How Pitney Bowes Broadens Benefit Choices with Value-Added Services", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 1996, pp. 60-66.
106. "Slightly More Workers Are Skirting 9-5 Tradition", *BNA Bulletin to Management*, 20 de junio de 2002, p. 197.
107. Jane Applegate, "Employee Leasing Can Be a Savior For Small Firms", *Business Courier Serving Cincinnati-Northern Kentucky*, 28 de enero de 2000, p. 23.
108. Harriet Tramer, "Employee Leasing Agreement Can Ease Personnel Concerns", *Cranes Cleveland Business*, 24 de julio de 2000, p. 24.
109. Applegate, "Employee Leasing Can Be Savior for Small Firms", p. 23.
110. Diana Reitz, "Employee Leasing Breeds Liability Questions", *National Underwriter Property and Casualty Risk and Benefits Management* 104, Núm. 18 (mayo de 2000), p. 12.
111. "Improving Well-Being and Morale 24 Hours a Day", *BNA Bulletin to Management*, 19 de agosto de 1999.
112. Boris Baltes *et al.*, "Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria", *Journal of Applied Psychology* 84, Núm. 4 (1999), pp. 496-513. Vea, también, Charlotte Hoff, "With Flextime, Less Can Be More", *Workforce Management*, mayo de 2005, pp.65 y 66.
113. "2003 Benefits Survey", SHRM, *op. cit.*, p. 2.
114. Judith Letterman, "Two People, One Job", *New York Times*, 14 de enero de 2001, p. 8.
115. "With Job Sharing Arrangements, Companies Can Get Two Employees for the Price of One", *BNA Bulletin to Management*, 22 de noviembre de 2005, Vol. 56, Núm. 47, pp. 369 y 370.
116. William Van Winkle, "Your Away-from-Home Office", *Home Office Computing* 19, Núm. 1 (enero de 2001), p. 54.

APÉNDICE DE CASOS EN VIDEO PARTE IV

Video 7: Remuneración de los empleados

Título del video: Remuneración

En este video dos miembros del personal de recursos humanos, Cheryl y Gina, tienen que determinar si un empleado, Angelo, merece un aumento de sueldo. La empresa Focus Pointe ofrece servicios de investigación de mercado. Uno de tales servicios implica el reclutamiento de consumidores, médicos y otros participantes para la industria de investigación de mercados. Es importante conseguir participantes buenos y calificados. Para distinguirse de sus competidores, Focus Pointe usa un proceso especial de "triple selección" para asegurarse de que los participantes que se reclutan cubran las especificaciones de sus clientes. En este caso, parece que Angelo recluta participantes inadecuados. Los dos miembros del personal de recursos humanos intentan determinar si un aumento de sueldo resolvería el problema de Angelo.

Como Angelo indica en el video, le gustaría estar mejor remunerado. Cheryl y Gina le comentan que su salario disminuye porque con frecuencia los participantes que recluta no están calificados. Ellas le preguntan qué desea: un aumento de salario o en la cantidad que recibe por participante. Él responde que le gustaría recibir ambos. Ellas le responden que le darán los dos incrementos, pero que en tres meses deberá tener participantes con calificaciones más altas. Como señala el panel de gerentes de recursos humanos (incluyendo a Paul, de BGM) que asesora este video, ellos no necesariamente están de acuerdo con otorgarle un aumento a una persona con un mal desempeño. Paul declara: "Primero debieron decirle que mejorara".

Preguntas de análisis

1. ¿Cree que Angelo tiene un mal desempeño como resultado de la motivación o que ocurre otra cosa, como la necesidad de mayor capacitación? ¿Qué haría para determinarlo?
2. ¿Es buena idea otorgar un aumento a una persona con un mal desempeño? ¿Envía esto una señal incorrecta, porque parece sugerir que un mal desempeño produce recompensas?
3. ¿Cree que la idea de pagar a reclutadores como Angelo por cada participante que consiguen en realidad sería desventajoso? ¿Por qué?

Video 8: Remuneración de empleados

Título del video: Nova Soft Information Technology

Nova Soft pasó de ser un negocio de Nueva Jersey con un empleado a una firma internacional con más de 400 trabajadores en todo el mundo. Neal, el fundador y director de la compañía, cree que se debe hacer lo que sea para cumplirle una promesa a un cliente, incluso si esto significa trabajar todo el fin de semana o permanecer despierto toda la noche. Aunque le parece bien al propietario, plantea la duda de cómo mantener a los empleados comprometidos con este gran esfuerzo de manera continua. En Nova Soft, parte de la respuesta consiste en proporcionar seductores paquetes de incentivos y prestaciones. Los trabajadores con un alto desempeño ganan premios como vacaciones en el extranjero para dos personas, un Mercedes Benz o un reloj Rolex cuando cumplen sus objetivos.

Preguntas de análisis

1. ¿Qué papel cree que juegan las prestaciones para los empleados en el compromiso que Nova Soft debe mantener y por qué?
2. Con base en el video, ¿cuáles prestaciones pudo identificar en Nova Soft?
3. ¿Artículos como un Mercedes Benz, vacaciones y computadoras portátiles son prestaciones o incentivos (o un poco de ambos)? ¿Por qué?

Capítulo 14

Ética, justicia y trato justo en la administración de RH

Hace poco Wal-Mart instituyó un nuevo sistema de horarios para sus empleados, con la finalidad de mejorar la forma en que utiliza a su personal. Antes tenían horarios de trabajo predecibles; por ejemplo, de martes a viernes, de las 12:00 a las 17:00 horas. Con el nuevo sistema, los trabajadores deben anotarse en "listas de disponibilidad", donde indicarán las horas durante el día y la noche que están dispuestos a trabajar. Luego, conforme el tránsito de clientes aumenta y disminuye, los supervisores, para cubrir la demanda, llaman a los empleados para que acudan a la tienda o los envían a su casa. Es una buena medida para los requerimientos de personal de sus establecimientos, pero muchos críticos de Wal-Mart consideran que el nuevo sistema de obligar al personal a trabajar horarios impredecibles destruirá la vida familiar de muchos trabajadores, por lo que es poco ético e injusto. •

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Explicar el significado de un comportamiento ético en el trabajo.
2. Analizar factores importantes que determinan la conducta ética en el trabajo.
3. Describir al menos cuatro formas específicas en las que la administración de RH puede influir en la conducta laboral ética.
4. Usar prácticas disciplinarias justas.
5. Enumerar al menos cuatro factores importantes para el manejo eficaz de los despidos.

Con este capítulo se inicia una nueva parte del libro. La parte 4 se enfocó en los salarios, los incentivos y las prestaciones. En la parte 5, estudiaremos temas relacionados con la justicia, la seguridad y las relaciones sindicales de los empleados. Se enfoca en la ética, la justicia y el trato justo en la administración de recursos humanos, aspectos fundamentales para que los empleados tengan relaciones excelentes. Los temas incluyen la ética y un trato justo así como los factores que determinan una conducta ética en el trabajo, además del papel que juega RH en el fomento del mejoramiento de un centro laboral ético, la disciplina, y privacidad del personal y el manejo de los despidos.

❶ Explicar el significado de un comportamiento ético en el trabajo.

ÉTICA Y TRATO JUSTO EN EL TRABAJO

Todos los días las personas se enfrentan a decisiones éticas. ¿Es incorrecto utilizar el correo electrónico de la empresa para enviar mensajes personales? ¿Es incorrecto dar un regalo de 50 dólares a un cliente? Compare sus respuestas con las de algunos estadounidenses al resolver el cuestionario de la figura 14-1.

Las decisiones de recursos humanos de los gerentes ocasionan problemas éticos. Por ejemplo, el director ejecutivo de la Ethics Officer Association señala que las actividades de supervisión, como las acciones disciplinarias y las evaluaciones del desempeño, a menudo plantean

Tecnología de oficina

1. ¿Es incorrecto utilizar el correo electrónico de la empresa para asuntos personales?
   ❑ Sí ❑ No
2. ¿Es incorrecto utilizar el equipo de la oficina para ayudar a sus hijos o a su cónyuge a hacer tareas escolares?
   ❑ Sí ❑ No
3. ¿Es incorrecto usar juegos de computadora en el equipo de la oficina durante las horas de trabajo?
   ❑ Sí ❑ No
4. ¿Es incorrecto usar el equipo de la oficina para hacer compras por Internet?
   ❑ Sí ❑ No
5. ¿Es poco ético decir que un error que usted cometió se debió a un problema de la tecnología?
   ❑ Sí ❑ No
6. ¿Es poco ético visitar páginas Web de pornografía con el equipo de la oficina?
   ❑ Sí ❑ No

Regalos y entretenimiento

7. ¿A partir de qué valor el regalo de un proveedor o cliente es inadecuado?
   ❑ 25 dólares ❑ 50 dólares
   ❑ 100 dólares
8. ¿Es inaceptable darle un regalo de 50 dólares a un jefe?
   ❑ Sí ❑ No
9. ¿Es inaceptable recibir un regalo de 50 dólares del jefe?
   ❑ Sí ❑ No
10. En el caso de regalos de proveedores: ¿es correcto recibir un par de entradas para el fútbol con un valor de 200 dólares?
    ❑ Sí ❑ No
11. ¿Es correcto recibir un par de entradas para el teatro con un valor de 120 dólares?
    ❑ Sí ❑ No
12. ¿Es correcto aceptar una canasta de comida de 100 dólares un día festivo?
    ❑ Sí ❑ No
13. ¿Es correcto recibir un certificado de regalo de 25 dólares?
    ❑ Sí ❑ No
14. ¿Debe aceptar un premio de 75 dólares que ganó en una rifa durante la conferencia de un proveedor?
    ❑ Sí ❑ No

Verdad y mentira

15. ¿Alguna vez ha abusado o mentido al pedir un permiso por enfermedad debido a presiones laborales?
    ❑ Sí ❑ No
16. ¿Alguna vez se ha atribuido el mérito por el trabajo o la idea de otra persona por presiones laborales?
    ❑ Sí ❑ No

FIGURA 14-1

Cuestionario de ética laboral de Wall Street Journal

Nota: la difusión de la tecnología en el centro laboral ha planteado varias cuestiones éticas nuevas, aunque las antiguas permanecen. En la página 588 compare sus respuestas con las de otros estadounidenses encuestados.

Fuente: Wall Street Journal, 21 de octubre de 1999, pp. B1-B4. Reproducido con permiso mediante Copyright Clearance Center.

TABLA 14-1 Conductas específicas sin ética observadas

Conducta abusiva o intimidante hacia los empleados	21%
Mentir a empleados, clientes, proveedores o al público	21%
Una situación que ponga los intereses del empleado por encima de los de la empresa	21%
Violaciones de las normas de seguridad	21%
Reporte incorrecto del tiempo que realmente se trabajó	21%
Abuso de Internet y del correo electrónico	21%
Discriminación por raza, color de piel, género, edad o categorías similares	21%
Hurto o robo	21%
Acoso sexual	21%
Entrega de bienes o servicios que no cumplen con las especificaciones	21%
Uso inadecuado de información confidencial	21%
Alteración de documentos	21%
Falsificación o distorsión de registros o informes financieros	21%
Uso inadecuado de la información interna de los competidores	21%
Fijación de precios	21%
Dar o aceptar sobornos, propinas o regalos inapropiados	21%

Fuente: de la *2005 National Business Ethics Survey: How Employees Perceive Ethics at Work*, 2005, p. 25. Copyright © 2006, Ethics Resource Center (ERC). Utilizado con autorización del ERC, 1747 Pennsylvania Ave., NW, Suite 400, Washington, DC 2006, www.ethics.org. Reproducido en OC Ferrell, John Fraedrich y Linog Farrell, *Business Ethics* (Boston: Houghton Mifflin, 2008) p. 61.

cuestiones éticas.[1] Una encuesta realizada con 747 profesionales de recursos humanos demostró que el 54% había observado faltas a la ética que iban desde violaciones al Título VII, a la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional, hasta empleados que falsificaron registros laborales.[2] Otra encuesta mostró que seis de los 10 problemas éticos más graves (seguridad del centro laboral, seguridad de los registros del personal, robo de empleados, acción afirmativa, trabajo equivalente y derechos de privacidad de los trabajadores) estaban relacionados con RH.[3] Una decisión de la Corte Suprema de Estados Unidos (*Reeves contra Sanderson Plumbing Products*) sugiere que las malas relaciones del personal (por ejemplo, comunicaciones incompletas o deshonestas con empleados o acerca de los mismos) anulan defensas que serían adecuadas para denuncias de discriminación cuando se entablan demandas en los tribunales.[4] En la tabla 14-1 se describe el porcentaje de trabajadores que presentan conductas poco éticas.

Por consiguiente, todos los gerentes necesitan entender los fundamentos de la ética, así como las dimensiones éticas de sus decisiones de recursos humanos. Veamos primero el significado de *ética*.

El significado de *ética*

ética
Los principios de conducta que gobiernan a un individuo o a un grupo; de manera específica, son las normas que usted utiliza para decidir cuál debe ser su conducta.

La **ética** se refiere a "los principios de conducta que gobiernan a un individuo o un grupo".[5]

Las decisiones éticas siempre implican dos cosas. Primero, incluyen *juicios normativos*.[6] Un juicio normativo implica que algo es bueno o malo, correcto o incorrecto, mejor o peor. "Estás usando una falda y una blusa", es una declaración no normativa. "¡Es un magnífico atuendo!", es una declaración normativa.

Las decisiones éticas también comprenden moralidad. La *moralidad* conlleva las normas de conducta aceptadas por la sociedad. Las normas morales abordan conductas de consecuencias graves para el bienestar de la sociedad, como el homicidio, las mentiras y la difamación, las cuales no se pueden establecer o cambiar por medio de las decisiones de grupos con autoridad como el Poder Legislativo; además, invalidan el interés personal. Mucha gente cree que los juicios morales nunca son situacionales; piensan que algo que es moralmente correcto (o inco-

rrecto) en una situación y es correcto (o incorrecto) en otra. Los juicios morales también tienden a provocar fuertes emociones. Por lo tanto, la violación de las normas morales origina que los individuos se sientan avergonzados o arrepentidos.[7]

Las cosas serían más sencillas si estuviera claro cuáles decisiones son éticas y cuáles no. Por desgracia, no es así. Si la decisión provoca que la persona se sienta avergonzada o arrepentida, o si implica hacer algo con graves consecuencias, como un homicidio, entonces es probable que la decisión sea poco ética. El problema para muchos gerentes es que, al parecer, muchas decisiones caen "en la línea".

La ética y las leyes

Asimismo, preguntarse "¿esto es legal?" no es una buena guía para determinar lo que es ético. Uno puede tomar una decisión que implica aspectos éticos (como despedir a un empleado) utilizando las leyes como una guía. Sin embargo, no significa que la decisión será ética. El hecho de despedir a un empleado de 39 años, con una antigüedad de 20, sin causa ni notificación, podría ser legal, pero muchos lo considerarían poco ético. Patrick Gnazzo, vicepresidente de prácticas de negocios en United Technologies Corp. (y antiguo abogado defensor), lo expresa de la siguiente manera: "No mentir, no engañar, no robar. Todos somos criados básicamente con los mismos valores. La ética implica tomar decisiones que representen el propio criterio, no sólo lo que dictaminan las leyes".[8] En ocasiones la conducta es ilícita y poco ética. Por ejemplo, una enorme organización que procesa carne tuvo que responder a una demanda federal que la acusaba de introducir en forma ilegal inmigrantes de México para disminuir los costos de su planta.[9]

Ética, trato justo y justicia

La administración de recursos humanos con frecuencia exige que tomemos decisiones que implican equidad. Usted contrata a un candidato y rechaza a otro, asciende a uno y baja de categoría a otro, le paga más a uno y menos a otro, acepta sus propias quejas mientras rechaza las de otros. La manera en que los empleados reaccionan a tales decisiones depende, hasta cierto punto, de si ellos consideran que las decisiones y los procesos que las produjeron son justos.

La equidad es inseparable de lo que la mayoría de la gente considera "justicia". Una compañía *justa* es, entre otras cosas, equitativa, imparcial y objetiva en la forma en la que hace las cosas. Con respecto a las relaciones de los trabajadores, los expertos por lo general definen la *justicia organizacional* en términos de sus tres componentes: justicia distributiva, justicia procesal y justicia interpersonal o interactiva.

justicia distributiva
La imparcialidad y justicia del resultado de una decisión.

justicia procesal
La imparcialidad del proceso.

justicia de interacción (interpersonal)
La manera en que los gerentes hacen tratos interpersonales con los empleados.

- La **justicia distributiva** se refiere a la equidad y la justicia de los *resultados* de una decisión (por ejemplo, ¿recibí un incremento equitativo de sueldo?).
- La **justicia procesal** se refiere a la equidad del *proceso* (por ejemplo, ¿es justo el proceso que mi empresa utiliza para asignar aumentos por méritos?).
- La **justicia interactiva o interpersonal** se refiere a "la *manera* en que los gerentes hacen tratos interpersonales con los empleados"; en particular, el grado en que los tratan con dignidad y no con abuso o falta de respeto.[10]

Los trabajadores relacionan la justicia, la equidad y la ética entre sí cuando se trata de los patrones. Una investigación analizó la manera en la que el personal reaccionaba a un trato justo; concluyó que "dependiendo del grado en que los participantes de la encuesta creían que los empleados eran tratados de manera justa... reportaron menos conductas poco éticas en sus organizaciones. También reportaron que los trabajadores y sus organizaciones estaban más conscientes de los problemas éticos [y] que presentaban más posibilidades de pedir asesoría al respecto.[11] De igual modo, "la contratación, la evaluación del desempeño, la disciplina y los despidos pueden ser problemas éticos porque todos implican honestidad, justicia y dignidad del individuo".[12] La mayoría de los trabajadores asocia la justicia con una conducta ética.[13] En la práctica, un trato justo refleja acciones concretas como "confían en los empleados", "los trabajadores son tratados con respecto" y "los empleados son tratados de forma justa" (vea la figura 14-2).[14] Lo importante es que la ética, la equidad y la justicia tienden a estar interrelacionadas.

FIGURA 14-2

Escala de las percepciones de un trato interpersonal justo

Fuentes: Michelle A. Donovan *et al.*, "The Perceptions of Their Interpersonal Treatment Scale: Development and Validation of a Measure of Interpersonal Treatment in the Workplace", *Journal of Applied Psychology*, 83, Núm. 5 (1998), p. 692.

¿Cómo es su organización la mayor parte del tiempo? Circule **Sí** cuando el reactivo describa a su empresa, **No** si no la describe y **?** si no puede decidirse.

EN ESTA ORGANIZACIÓN

1.	Se elogia a los empleados por un buen trabajo	Sí	?	No
2.	Los supervisores les gritan a los trabajadores (R)	Sí	?	No
3.	Los supervisores muestran preferencias (R)	Sí	?	No
4.	Se confía en los empleados	Sí	?	No
5.	Las quejas de los trabajadores se manejan de manera efectiva	Sí	?	No
6.	A los empleados se les trata como niños (R)	Sí	?	No
7.	A los trabajadores se les trata con respeto	Sí	?	No
8.	Se responde con rapidez a las preguntas y los problemas de los empleados	Sí	?	No
9.	Se les miente a los trabajadores (R)	Sí	?	No
10.	Se ignoran las sugerencias de los empleados (R)	Sí	?	No
11.	Los supervisores expresan palabras altisonantes a los trabajadores (R)	Sí	?	No
12.	Se aprecia el esfuerzo de los empleados	Sí	?	No
13.	Los supervisores amenazan a los trabajadores con despedirlos (R)	Sí	?	No
14.	A los empleados se les trata de forma justa	Sí	?	No
15.	Los compañeros de trabajo se ayudan entre sí	Sí	?	No
16.	Los compañeros de trabajo discuten entre sí (R)	Sí	?	No
17.	Los compañeros de trabajo se critican entre sí (R)	Sí	?	No
18.	Los compañeros de trabajo se tratan con respeto	Sí	?	No

Nota: R = El reactivos se califica al revés.

② Analizar factores importantes que determinan la conducta ética en el trabajo.

¿QUÉ DETERMINA UNA CONDUCTA ÉTICA EN EL TRABAJO?

El hecho de que una persona actúe de forma ética en el trabajo no es consecuencia de un factor único. Por ejemplo, no se trata sólo de las *tendencias éticas* del empleado, pues incluso los trabajadores "éticos" se ven influidos por factores *organizacionales*. Así, la primera tarea del gerente consiste en entender cuáles factores determinan la conducta ética y después tomar medidas concretas para garantizar que los empleados tomen decisiones éticas. Veamos primero los factores que determinan la conducta ética; en la siguiente sección estudiaremos las medidas que el gerente de recursos humanos debe tomar para fomentar conductas éticas.

Factores individuales

Puesto que las personas llevan al trabajo sus ideas de lo que es moralmente correcto e incorrecto, al individuo se le debe asignar gran parte del crédito (o la culpa) por las decisiones éticas que toma. Por ejemplo, una encuesta entre directores generales exploró su intención de participar (o no) en dos prácticas de negocios dudosas: solicitar los secretos tecnológicos de un competidor y pagar a autoridades de gobiernos extranjeros para asegurar negocios. Los investigadores concluyeron que las predisposiciones personales afectaron más las decisiones que las presiones ambientales o las características organizacionales.[15] La experiencia de los patrones con pruebas de honestidad (tema que se estudió en el capítulo 6) indica que algunas personas están más inclinadas a tomar decisiones éticas incorrectas. ¿Cómo calificaría su ética? La figura 14-3 contiene una breve encuesta de autoevaluación para responder esa pregunta.

Autoengaño Las tendencias personales también son importantes, porque el autoengaño influye en las decisiones éticas más de lo que la gente cree. Por ejemplo, "los individuos corruptos no se consideran corruptos".[16] Ellos racionalizan que sus actos poco éticos no son tan malos. Como indica el presidente de la Association of Certified Fraud Examiners, las personas que se han involucrado en actos corruptos "...disculpan sus acciones ante ellos mismos al considerar que sus delitos no son criminales, que están justificados y que forman parte de una situación que está fuera de su control".[17]

Instrumento

Indique su nivel de acuerdo con estas 15 afirmaciones, utilizando la siguiente escala:

1 = Totalmente en desacuerdo
2 = En desacuerdo
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4 = De acuerdo
5 = Totalmente de acuerdo

1. El único objetivo de los negocios es hacer dinero.	1	2	3	4	5
2. Una persona con éxito en los negocios no tiene que preocuparse por los problemas morales.	1	2	3	4	5
3. Si se actúa de acuerdo con la ley, no es posible cometer errores morales.	1	2	3	4	5
4. La ética en los negocios es básicamente un ajuste entre las expectativas y la forma en que la gente se conduce.	1	2	3	4	5
5. Las decisiones de negocios implican una actitud económica realista y no una filosofía moral.	1	2	3	4	5
6. "La ética de los negocios" es un concepto que sólo se utiliza para las relaciones públicas.	1	2	3	4	5
7. La competitividad y la rentabilidad son valores importantes.	1	2	3	4	5
8. Las condiciones de una economía libre sirven a las necesidades de la sociedad. Limitar la competencia sólo daña a la sociedad y, de hecho, viola las leyes naturales básicas.	1	2	3	4	5
9. Como consumidor, cuando reclamo el seguro de un automóvil, trato de obtener lo más posible sin importar la magnitud del daño.	1	2	3	4	5
10. Cuando uno va de compras al supermercado es apropiado intercambiar los precios de los paquetes.	1	2	3	4	5
11. Como empleado, puedo llevarme a mi casa los materiales de la oficina; lo cual no daña a nadie.	1	2	3	4	5
12. Considero los permisos por enfermedad como días de vacaciones que merezco.	1	2	3	4	5
13. El salario de los empleados debe determinarse de acuerdo con las leyes de la oferta y la demanda.	1	2	3	4	5
14. El mundo de los negocios cuenta con sus propias reglas.	1	2	3	4	5
15. Una buena persona de negocios es una persona de negocios exitosa.	1	2	3	4	5

Análisis e interpretación

En lugar de especificar respuestas "correctas", este instrumento funciona mejor si compara sus respuestas con las de otros individuos. Con esto en mente, a continuación se muestra el promedio de las respuestas de un grupo de 243 estudiantes de administración. ¿Cuál fue el resultado de sus respuestas al compararlas con los promedios?

1. 3.09	6. 2.88	11. 1.58
2. 1.88	7. 3.62	12. 2.31
3. 2.54	8. 3.79	13. 3.36
4. 3.41	9. 3.44	14. 3.79
5. 3.88	10. 1.33	15. 3.38

FIGURA 14-3

¿Cómo califico mi ética?

Fuente: adaptado de A. Reichel y Y. Neumann, *Journal of Instructional Psychology*, en marzo de 1988, pp. 25-53.

Factores organizacionales

Lo anterior ocurre todo el tiempo. Hace varios años, el antiguo director de finanzas (CFO) de WorldCom se declaró culpable de ayudar al antiguo presidente de la empresa a ocultar la deteriorada situación financiera de WorldCom. Entre otras cosas, el gobierno acusó al CFO de instruir a sus subordinados para ingresar datos fraudulentos en los libros de contabilidad y de enviar estados de cuenta falsos a la SEC (Securities and Exchange Commission). ¿Por qué haría el CFO algo así? "Procedí de esa forma sabiendo que era incorrecto, en un intento equivocado por mantener a la firma para que resistiera lo que yo consideraba dificultades económicas temporales".[18]

Como sucedió en el caso de WorldCom, lo espeluznante de las conductas poco éticas en el trabajo es que por lo general no están motivadas sólo por intereses personales. En la tabla 14-2 se sintetizan los resultados de una encuesta acerca de las principales causas de las faltas éticas, tal como fueron reportadas por seis niveles de empleados y gerentes. Como se observa, el principal factor reportado como causa de fallas éticas fue la presión de cumplir con los tiempos. Para la mayoría de tales empleados, las otras dos principales causas fueron "cumplir objetivos financieros o de negocios demasiado agresivos" y "ayudar a que la compañía sobreviva". Al final de la lista se encuentra el factor de "progresar en mi propia carrera o intereses financieros". Así, (por lo menos en este caso) parece que la mayoría de las fallas éticas ocurren debido a que los trabajadores se sienten presionados para apoyar a sus empresas. Una forma de prevenir dichos errores consiste en evitar estas presiones.

Las políticas de *informantes* reducirían la incidencia de conductas poco éticas por parte de los patrones. Los informantes son individuos, a menudo empleados, que utilizan canales procesales o legales para reportar incidentes de conductas poco éticas a las autoridades de la organización o a las autoridades legales. Aunque muchos patrones sienten temor de los informantes, otros los animan a participar, por ejemplo, estableciendo líneas directas para asuntos éticos.[19]

TABLA 14-2 Principales causas de las fallas éticas

	Alta gerencia	Gerencia media	Supervisor de la línea frontal	Profesionales no administrativos	Administradores asalariados	Empleados por horas
Cumplir con presiones de horarios	1	1	1	1	1	1
Cumplir objetivos financieros o de negocios demasiado agresivos	3	2	2	2	2	2
Ayudar a que la empresa sobreviva	2	3	4	4	3	4
Apoyar el progreso de la carrera de mi jefe	5	4	3	3	4	5
Sentir presión de los compañeros	7	7	5	6	5	3
Resistir amenazas de la competencia	4	5	6	5	6	7
Rescatar puestos	9	6	7	7	7	6
Progresar en mi carrera o mis intereses financieros	8	9	9	8	9	8
Otro	6	8	8	9	8	9

Nota: 1 es bajo, 9 es alto.

Fuentes: O. C. Ferrell y John Fraedrich, *Business Ethics*, 3a. ed. (Nueva York: Houghton Mifflin, 1997), p. 28; adaptado de Rebecca Goodell, *Ethics in American Business: Policies, Programs, and Perceptions* (1994), p. 54. Autorización por cortesía de Ethics Resource Center, 1120 6th Street NW, Washington, DC: 2005.

La influencia del jefe

Con frecuencia el jefe es determinante para que el personal haga las cosas de forma ética. Por ejemplo, según un informe, "el nivel de falta de ética en el trabajo disminuyó de manera dramática cuando los empleados respondieron que sus supervisores mostraban conductas éticas". Sólo el 25% de quienes coincidieron en que sus supervisores "son un buen ejemplo de conducta ética en los negocios", contestaron haber observado falta de ética en el último año, comparado con el 72% de quienes no consideraron que sus supervisores dieran un buen ejemplo de conducta ética.[20] Un estudio efectuado por la American Society of Chartered Life Underwriters descubrió que el 56% de los trabajadores sentía alguna presión para actuar de manera poco ética o ilegal.[21]

He aquí algunos ejemplos de la forma en que los supervisores, consciente o inconscientemente, llevan a sus subordinados por un mal camino:

- Decirle al personal que haga lo que sea necesario para alcanzar los resultados.
- Imponer una sobrecarga de trabajo a los mejores empleados para garantizar que el trabajo se haga.
- Hacerse de la "vista gorda" cuando se hace algo incorrecto.
- Darse el crédito por el trabajo de otros o culpar a otros por los errores.[22]

Políticas y códigos de ética

código de ética
Documento que contiene las normas que el patrón espera que sus empleados cumplan.

Un **código de ética** contiene las normas que el patrón espera que sus empleados cumplan; por ejemplo, con respecto al soborno y a informes precisos.

En general todas las empresas públicas que hacen negocios en Estados Unidos requieren códigos de ética. La Ley Sarbanes-Oxley (aprobada después de una serie de faltas éticas de altos gerentes corporativos) exige que las compañías declaren si cuentan con un código de conducta. Los lineamientos para condenas federales reducen las penas a las organizaciones acusadas de violar la ética si cuentan con códigos de conducta.

El hecho de contar con un código no garantiza una conducta ética. Alrededor de tres cuartas partes de las firmas estadounidenses tienen códigos formales de ética, mientras que la mayoría (aproximadamente el 95%) ofrecen capacitación al respecto. Sin embargo, cuatro de cada 10 empleados en Estados Unidos afirma haber sido testigo de problemas legales o éticos graves en su trabajo. La empresa de energéticos Enron se hundió por la falsificación de la contabilidad. La página de Internet de Enron afirmaba, entre otras cosas, que "como socio de las comunidades en las que opera, la compañía considera que tiene la responsabilidad de comportarse de acuerdo con ciertos principios básicos", que incluían "respeto, integridad, comunicación y excelencia".[23]

No obstante, en general los códigos de ética no provocan un impacto positivo en el comportamiento ético de los empleados. Un grupo de investigadores entrevistó a 766 sujetos durante dos años.[24] Los participantes que trabajaban para compañías con un código de ética juzgaron que ellos mismos, sus subordinados, sus compañeros, sus supervisores y los altos gerentes eran más éticos que los participantes que pertenecían a organizaciones que no contaban con códigos de ética formales. El personal de compañías con códigos de ética también afirmó que sus empresas apoyaban conductas éticas y se sentían un poco menos presionados a comportarse de manera poco ética que los participantes de organizaciones sin códigos de ética.

Algunas compañías aplican a sus empleados una rápida "prueba de ética" para determinar si su comportamiento se ajusta a su código de conducta. Por ejemplo, Raytheon Company plantea dilemas éticos a su personal y le pregunta lo siguiente:

- ¿Se trata de un acto legal?
- ¿Es correcto?
- ¿Quién se verá afectado?
- ¿Coincide con los valores de Raytheon?
- ¿Cómo se "sentirá" después?
- ¿Cómo aparecerá en el periódico?
- ¿Ocasionará un impacto negativo en la empresa?[25]

La cultura organizacional

cultura organizacional
Los valores, las tradiciones y las conductas que caracterizan a los trabajadores de una empresa.

Una de las razones por las que los códigos de ética (e incluso lo que el jefe dice) no siempre determinan la conducta ética de los empleados, es que lo importante no es lo que ordenan el jefe o el patrón, sino lo que hacen. Los psicólogos organizacionales llaman a este fenómeno *cultura organizacional*. La **cultura organizacional** abarca los valores, las tradiciones y las conductas que caracterizan a los trabajadores de una empresa. Un *valor* es una creencia básica acerca de lo que es correcto o incorrecto, o sobre lo que se debe y no se debe hacer. (Un valor sería "la honestidad es la mejor política"). Los valores son importantes porque guían y canalizan la conducta. Por lo tanto, administrar al personal y moldear su conducta depende de la forma en que se configuran los valores que manejan como guías de su conducta. Así, la cultura de la organización debe enviar señales claras acerca de las conductas aceptables e inaceptables.

Para un observador externo, la cultura de una firma se muestra de varios modos. Es posible verla en los *patrones de conducta* de los empleados, en los eventos solemnes, así como en las órdenes escritas y verbales. Por ejemplo, los gerentes y los trabajadores muestran conductas como ocultar información, hacer politiqueo o expresar preocupación cuando un colega no respeta las reglas éticas. También se observa en las *manifestaciones físicas* del comportamiento de una compañía, como las normas escritas, la distribución de las oficinas, la estructura organizacional y los códigos de ética. A la vez, tales conductas y símbolos culturales reflejan los *valores* compartidos, como "el cliente siempre tiene la razón" o "sé honesto". Si la administración y los empleados en realidad creen que "la honestidad es la mejor política", las normas escritas que obedezcan y las cosas que hagan reflejarán este valor. El fundador de JetBlue Airlines, David Neeleman, busca que todo el personal reciba el mensaje de "todos estamos juntos en esto". Por lo cual, en ocasiones se le observa ayudando en las puertas o subiendo el equipaje a los aviones.

El papel del gerente Los gerentes deben imaginar formas para enviar las señales correctas a sus trabajadores. Algunas técnicas son:

- ***Aclarar las expectativas.*** En primer lugar, dejar claras sus expectativas con respecto a los valores que sus subordinados deben tener. Una forma de hacerlo es publicando un código

David Neeleman, fundador y antiguo director general de JetBlue, ayuda a establecer la cultura de su organización al atender personalmente a los pasajeros.

de ética corporativo. Por ejemplo, el código de Johnson & Johnson dice: "Creemos que nuestra principal responsabilidad es con los médicos, las enfermeras y los pacientes, con las madres y los padres, así como con todas las demás personas que utilizan nuestros productos y servicios".

- ***Usar señales y símbolos.*** El simbolismo (lo que el gerente hace en realidad, es decir, las señales que envía), en última instancia, es lo más importante en la creación y el mantenimiento de la cultura organizacional. Los gerentes habrán de "predicar con el ejemplo". Ellos no tienen que expresar: "No debemos falsificar la información financiera" y luego hacerlo.
- ***Proporcionar apoyo físico.*** Las manifestaciones físicas de los valores del gerente (el plan de incentivos, el sistema de evaluación y los procedimientos disciplinarios de la empresa, por ejemplo) envían fuertes señales sobre lo que los empleados deben y no deben hacer. ¿La compañía recompensa las conductas éticas o las penaliza?
- ***Usar historias.*** Las historias ejemplifican valores importantes de la empresa. IBM tiene varias historias, como el caso de un grupo de vendedores que condujeron en una tormenta para llevar refacciones a sus clientes.
- ***Organizar rituales y ceremonias.*** En JCPenny, a los nuevos empleados administrativos se les inicia en el "Penny Partnership". Cada uno recibe un alfiler para la solapa con las letras HCSC, las cuales representan sus valores fundamentales de honor, confianza, servicio y cooperación.

Los programas de ética no sólo son importantes para las corporaciones grandes. El apartado "Cuando usted trabaja por su cuenta o es dueño de una pequeña empresa" lo ilustra.

Cuando Usted Trabaja por su Cuenta

RH para gerentes de línea y empresarios

La ética en los pequeños negocios

Cuando las personas piensan en conductas corporativas poco éticas, lo primero que les viene a la mente son grandes corporaciones como Enron. Sin embargo, también las pequeñas organizaciones enfrentan problemas. Un estudio con 20 compañías pequeñas y medianas mostró que con frecuencia tienen problemas de sobornos, tratos corruptos, pagos a hampones locales y una atmósfera general de deshonestidad.[26] En ocasiones tales empresas conocían perfectamente sus tratos corruptos. Una firma estadounidense, al hacer negocios en el extranjero, trató de mantener sus manos limpias formando una "alianza estratégica" con una compañía local, la cual hacía el trabajo sucio al manejar los sobornos locales.

Las pequeñas empresas deben estar especialmente alertas ante la posibilidad de conductas éticas. Por un lado, sus empleados serían menos cuidadosos al creer que "son una gran familia" y que todos operan bajo las mismas normas éticas. Las organizaciones pequeñas tampoco cuentan con los recursos para tomar medidas como establecer líneas directas de ética, crear extensos códigos de ética y ofrecer capacitación en esta área, como las grandes organizaciones.[27]

Hay varias medidas que el propietario de un pequeño negocio puede tomar para establecer un sencillo *programa* de ética:

Primero, *evaluar las actividades de su empresa relacionadas con la ética*. Es útil hacer una auditoría basada en lineamientos similares a los presentados en este capítulo (la disponibilidad de un código de ética, la capacitación en temas éticos, los controles internos para supervisar la conducta ética, etcétera).

Segundo, *crear un código de conducta* y dejarles claro a todos los empleados que se tomará en serio.

Tercero, *capacitar a todo el personal*. Por ejemplo, pedirles a todos los gerentes que desarrollen situaciones que demuestren cuáles conductas son éticas y cuáles no, luego analizarlas.

Cuarto, facilitar el proceso de *solicitar retroalimentación* de los empleados, para que informen acerca de conductas sospechosas o poco éticas.

Quinto, *predicar con el ejemplo*. En especial, en los pequeños negocios, el propietario o director general es tan visible que los trabajadores observan sus señales éticas en forma directa.

❸ Describir al menos cuatro formas específicas en las que la administración de rh llegue a influir en la conducta laboral ética.

PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RESURSOS HUMANOS EN LA PROMOCIÓN DE LA ÉTICA Y DE UN TRATO JUSTO

Ya vimos que los patrones activan varias medidas para garantizar una conducta ética en sus empleados. Muchas de las cuales pertenecen al área de las políticas y prácticas de administración de recursos humanos. Veamos algunos ejemplos.

Actividades de la ética relacionadas con la administración de recursos humanos

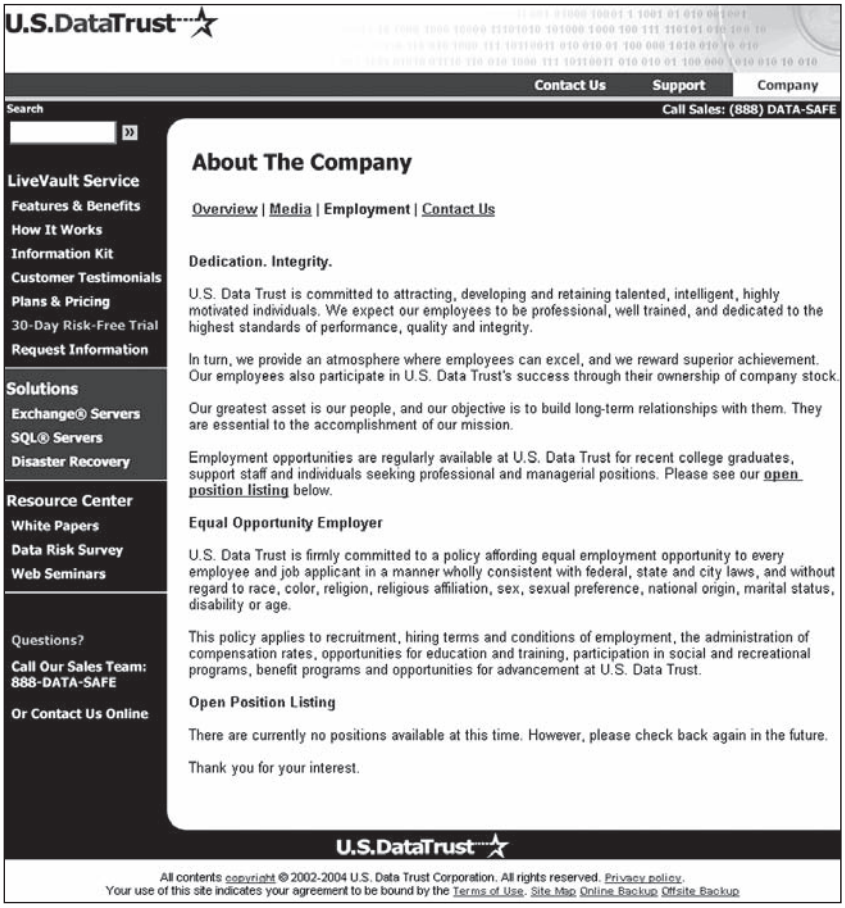
Selección Un escritor indica que "la forma más sencilla de lograr que una empresa sea más ética consiste en contratar a más personas con ética".[28] Se puede empezar desde antes de que el individuo solicite el empleo, al crear materiales de reclutamiento con referencias explícitas a la importancia que da la compañía a la ética. (La página de U.S. Datatrust de la figura 14-4 es un ejemplo). Luego, los patrones llegan a utilizar herramientas como pruebas de honestidad y verificaciones meticulosas de los antecedentes (que se estudiaron en el capítulo 6) para descartar a los candidatos indeseables.[29] También podrían plantear preguntas como las siguientes: "¿Alguna vez ha observado a alguien violando las reglas en el trabajo? ¿Qué hizo al respecto?", "¿Alguna vez ha tenido que ir en contra de los lineamientos o procedimientos de la organización para terminar un trabajo?".[30]

La justicia aparente del proceso de selección es importante. Por ejemplo, "si los candidatos a empleados perciben que el proceso de contratación no trata a las personas de manera justa, supondrían que la conducta ética no es importante en la empresa y que se pueden descartar las declaraciones 'oficiales' acerca de la importancia de la ética".[31] El gerente tiene la posibilidad de hacer varias cosas para asegurarse de que los demás consideren que los métodos de evaluación son justos:

FIGURA 14-4

Página Web U.S. Data Trust

Fuente: reproducido con la autorización de U.S. Data Trust Corporation, www.USDataTrust.com/company.



- El trabajador considerará que el *procedimiento formal* (por ejemplo, la entrevista de selección) es justo en tanto que evalúe criterios relacionados con el puesto, ofrezca la oportunidad de demostrar las competencias, proporcione una forma para corregir errores y que se utilice de manera consistente con todos los candidatos (o empleados).
- El *trato interpersonal* del individuo refleja aspectos como qué tan apropiadas son las preguntas, la amabilidad y el respeto de la persona que lleva a cabo la evaluación, así como el grado en que se presenta la oportunidad para una comunicación bidireccional.
- Los candidatos aprecian que los patrones *ofrezcan explicaciones*. Los individuos consideran que un sistema es justo en tanto que el patrón proporcione conocimientos útiles acerca del desempeño del empleado o candidato, así como de los procedimientos de evaluación de la empresa.[32]
- Los candidatos o los empleados consideran que algunas *herramientas de selección* son más justas que otras. Por ejemplo, en el grado en el que las pruebas de muestras de trabajo (analizadas en el capítulo 6) estén claramente relacionadas con el puesto, ofrezcan a los candidatos oportunidad de demostrar su desempeño y proporcionen retroalimentación específica, los aspirantes las calificarán como justas. Los participantes de varios estudios prefirieron las pruebas de honestidad o los análisis de orina a las pruebas de evaluación de la personalidad, quizá por la falta evidente de relevancia laboral de las evaluaciones de la personalidad.
- Las entrevistas eficaces que ofrecen una *comunicación bidireccional*, que permiten que el candidato muestre sus habilidades, que ofrecen retroalimentación y que tienen una alta validez aparente (en términos de que miden lo que deben medir) también son consideradas más justas.

Capacitación en ética Para todos los propósitos prácticos, la capacitación en ética es obligatoria. Los lineamientos federales para las condenas reducen las penas a los patrones acusados de faltas a la ética que implantan códigos de conducta y ofrecen capacitación en ética. Una enmienda de tales lineamientos determina requisitos más estrictos para la capacitación en ética.[33] Dicha capacitación por lo regular implica demostrar a los empleados la forma de reconocer dilemas éticos, cómo utilizar esquemas éticos (por ejemplo, los códigos de conducta) para resolver problemas y cómo emplear las actividades de recursos humanos (como las entrevistas y las prácticas disciplinarias) con mayor ética.

Dicha capacitación no tiene que ser complicada. Lockheed Martin muestra a sus empleados breves escenarios éticos de "qué pasaría si", los cuales destacan la manera de identificar y manejar situaciones conflictivas o de intereses. La capacitación también debe poner énfasis en los fundamentos morales de la decisión ética y en el compromiso profundo de la empresa con la integridad y la ética. La participación de la alta gerencia pone de manifiesto ese compromiso.[34]

La capacitación en ética a menudo se lleva a cabo a través de Internet. Por ejemplo, los 160,000 empleados de Lockheed Martin también reciben capacitación en ética y cumplimiento legal por medio de la intranet de la compañía. El software del programa de ética en línea además revisa el desempeño de la firma y de sus trabajadores en términos del mantenimiento de elevados estándares éticos. El programa ayudó a que la alta gerencia observara que, en un año, el 4.8% de las denuncias sobre la ética de la organización estaban relacionadas con conflictos de intereses y que tomaba alrededor de 30 días completar una investigación interna sobre violaciones a la ética.[35] Algunas de las herramientas en línea para la capacitación en ética son Business Ethics, de skillsoft.com, así como los cursos Ethical Decision-Making y Managerial Business Ethics, ambos de netG.com.[36]

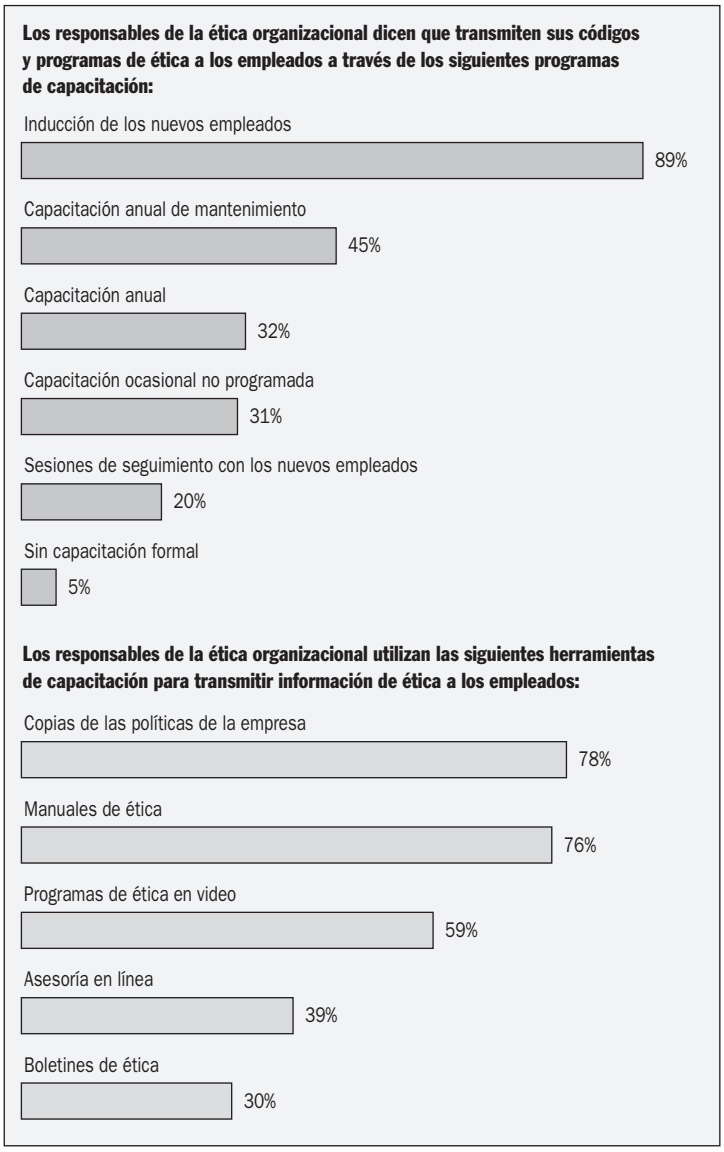
En la figura 14-5 se resumen las herramientas y las técnicas que los patrones utilizan como parte de sus programas de capacitación en ética. Como se observa, la inducción de las nuevas contrataciones, la capacitación anual de mantenimiento y la distribución de las políticas y manuales de las empresas adquieren la misma importancia.

Evaluación del desempeño Las evaluaciones del desempeño son aspectos especialmente personales e importantes para la mayoría de los trabajadores, por lo que llegan a la entrevista de evaluación con una gran sensibilidad con respecto al trato justo. Para casi todos los empleados, un trato injusto en este caso no sólo refleja los actos del supervisor, también la indiferencia del patrón al no tomar las medidas necesarias para evitarlo.

FIGURA 14-5

El papel de la capacitación en ética

Fuente: Susan Wells, "Turn Employees into Saints", *HR Magazine*, diciembre de 1999, p. 52. Reproducido con autorización mediante Copyright Clearance Center.



La forma en la que los supervisores hacen las evaluaciones también es importante. Los estudios (y la experiencia) confirman que, en la práctica, algunos gerentes ignoran la exactitud y la honestidad en las evaluaciones del desempeño, en cuyo lugar utilizan el proceso con fines políticos (por ejemplo, para animar a los empleados con los que no se llevan bien a que abandonen la firma).[37] Pocas cosas envían una señal más perjudicial sobre la justicia y la ética de la compañía. Para mandar el mensaje de que la justicia es primordial, las normas deben ser claras, los empleados tienen que entender sobre cuáles bases serán evaluados y las evaluaciones deben realizarse en forma objetiva y justa.

Sistemas disciplinarios y de retribuciones En la medida en que la conducta esté en función de sus consecuencias, el patrón necesita retribuir las conductas éticas y penalizar el comportamiento sin ética. Las investigaciones sugieren que "los empleados esperan que la organización aplique castigos relativamente severos por conductas poco éticas".[38] Si la organización no actúa de inmediato ante conductas inadecuadas, son los trabajadores éticos, y no los poco éticos, quienes se sentirán castigados.

Agresión y violencia en el centro laboral La agresión y la violencia en el centro laboral se han convertido en problemas cada vez más graves, al igual que los conflictos que surgen de la

inequidad real o percibida. Quienes consideran que son tratados de manera injusta o reciben un sueldo injusto pueden emprender acciones negativas que van desde el robo hasta la destrucción de la propiedad de la compañía. Muchas decisiones de recursos humanos, incluyendo las bajas, los despidos, las negaciones de ascensos y la disciplina, provocan la percepción de un trato injusto, lo que se traduce en conductas disfuncionales. (Un empleado, creyendo que su despido era inhumano, tomó venganza provocando un daño de casi 20 millones de dólares a los sistemas de cómputo de su patrón).

Actividades de RH que promueven el cumplimiento de las normas éticas En la era actual, posterior a la Ley Sarbanes Oxley, por lo general el departamento de recursos humanos o el legal dirigen sus esfuerzos hacia el cumplimiento de las normas éticas. Un estudio de las 500 empresas de la revista *Fortune* concluyó que un directivo de recursos humanos era el responsable del programa en 28% de las compañías participantes. Otro 28% asignó la responsabilidad a las autoridades legales y el 16% responsabilizó a departamentos separados de ética o de cumplimiento legal. El resto de las organizaciones distribuyó la responsabilidad en los departamentos de auditoría o en puestos de relaciones públicas y comunicaciones corporativas.[39]

Con frecuencia los comités de ética de los patrones incluyen profesionales de recursos humanos. Cada dos años, Lockheed Martin encuesta a sus empleados respecto a su cumplimiento del código de ética. Después establece los programas de capacitación en ética, basados en la retroalimentación que recibe de la encuesta. Johnson & Johnson utiliza su famoso "credo" (su conjunto de principios éticos básicos) en sus programas de desarrollo administrativo.[40]

Mejorar la productividad por medio del uso de sistemas de información para RH: *cumplimiento de la Ley Sarbanes Oxley*

La aprobación de la Ley Sarbanes Oxley en 2002 determinó el cumplimiento obligatorio y costoso de las normas éticas. Entre otras cuestiones, la ley exige que el director general y el director de finanzas de las empresas públicas den fe personalmente de la exactitud de los estados financieros de sus organizaciones y del hecho de que sus controles internos sean adecuados.[41] Como señala un abogado, "la Ley Sarbanes Oxley ha añadido gran variedad de temas nuevos a la función tradicional del cumplimiento".[42]

Al poner de por medio su credibilidad personal, la ley logró que los altos gerentes se enfocaran en garantizar que los empleados de la compañía tomaran muy en serio los aspectos éticos, lo cual significa que las grandes empresas públicas se están preocupando mucho más por proporcionar capacitación en ética y por asegurarse de demostrar que su personal en verdad recibió dicha capacitación.

El problema es que los programas de capacitación y de seguimiento pueden ser muy costosos. Las grandes organizaciones necesitan un método rentable para ofrecerlos; por ello, a menudo recurren a Internet. Cuando los 14,000 trabajadores de DTE Energy necesitaban una capacitación en ética, la compañía adquirió un programa en línea de Integrity Interactive Corp. Ahora todos sus empleados acceden con facilidad a un programa estandarizado de capacitación en ética por medio de sus computadoras personales, en tanto DTE llega a determinar con sencillez quiénes han recibido la capacitación y quiénes no. Los trabajadores reciben la capacitación cuando lo deseen y la firma supervisa su progreso.[43]

¿Por qué tratar a los empleados con justicia?

Hemos visto que la principal forma en que los patrones fomentan una conducta ética es garantizando un trato justo a sus empleados. Para la mayoría de las personas la respuesta a la pregunta "¿por qué tratar a los empleados con justicia" es evidente, pues casi todos aprendemos a una edad temprana alguna versión de la regla de oro.

Sin embargo, también hay razones concretas para tratar al personal con justicia. Los *árbitros y los tribunales* consideran la equidad en los procedimientos disciplinarios de los patrones al tomar decisiones disciplinarias y de despidos. La justicia también se relaciona con un amplio rango de *resultados positivos de los empleados*, los cuales incluyen un mayor compromiso, una mayor satisfacción con la organización, el puesto y el líder, así como "conductas de ciudadanía organizacional" (las medidas que toman los trabajadores para respaldar los intereses de sus patrones).[44]

Los *solicitantes de empleo* que consideraron haber sido tratados de manera injusta expresaron un mayor deseo por apelar los resultados; quienes pensaron que los programas de evaluación eran justos reaccionaron de forma más favorable al procedimiento de selección; además, calificaron a la firma y al puesto como más atractivos. Los trabajadores que afirmaron que el programa de prueba de drogas de la compañía era injusto, se sintieron menos satisfechos y menos comprometidos.[45]

Revelaciones de la investigación Un estudio ofrece un buen ejemplo. Un grupo de profesores universitarios respondieron encuestas sobre el grado en que sus universidades los trataban con justicia procesal y distributiva. Las preguntas sobre la justicia procesal eran similares a la siguiente: "¿En general, los procedimientos del departamento o de la universidad permiten solicitar aclaraciones para obtener información adicional sobre una decisión?". El siguiente es un ejemplo de una pregunta sobre la justicia distributiva: "Recibo suficientes retribuciones, considerando mis responsabilidades". Los profesores también respondieron encuestas de actitudes, que incluían preguntas como: "Me siento orgulloso cuando le digo a otras personas que formo parte de este departamento o de esta universidad". De igual modo, sus estudiantes respondieron encuestas, las cuales incluían reactivos como: "El profesor hizo un gran esfuerzo por planear el contenido de este curso", "El profesor se mostró sensible ante mis necesidades" y "El profesor me trató de manera justa".

Los resultados fueron impresionantes. Los profesores que percibieron un alto nivel de justicia distributiva y procesal informaron estar más comprometidos con la universidad y con su trabajo. Los estudiantes reportaron niveles más altos del esfuerzo del profesor, de conductas sociales y justicia. "En general, ...los resultados sugieren que tratar a los empleados de manera justa tiene importantes consecuencias para las organizaciones".[46]

Comportamiento injusto

Las injusticias en el centro laboral son sutiles, pero evidentes. Algunos supervisores son bravucones y les gritan a sus subordinados; incluso, los amenazan. El patrón debe, desde luego, prohibir tales conductas. Muchas compañías no cuentan con políticas contra el acoso. (Por ejemplo, en el Department of Transportation de Oregon, "la política es que todos los empleados, clientes, contratistas y visitantes al centro de trabajo merecen un ambiente laboral positivo, respetuoso y productivo, libre de conductas, actos [y] lenguaje que manifiesten acoso").[47] No nos sorprende que los subordinados de supervisores abusivos sean más propensos a renunciar a su trabajo y a reportar menor satisfacción laboral y de vida, así como mayores niveles de estrés si permanecen en sus puestos.[48] De la misma forma, el maltrato aumenta las posibilidades de que el personal muestre niveles más altos de "retraimiento laboral"; en otras palabras, se presentan al trabajo, pero no hacen su mayor esfuerzo.[49]

¿Cuáles son las causas de un comportamiento injusto?

Algunas de las cuestiones que motivan a los gerentes a ser justos podrían (o no) sorprendernos. Por un lado, parece que es verdad el dicho "la rueda que rechina es la que recibe la grasa". En un estudio se investigó el grado en que la asertividad por parte del subordinado afectaba la justicia con que lo trataba su supervisor.[50] Los supervisores trataban a los empleados insistentes de manera más justa: "Los individuos que se comunicaban en forma asertiva enfrentaban mayores posibilidades de ser tratados de forma justa por parte de quienes toman las decisiones". A su vez, los supervisores expuestos a injusticias procesales presentaban conductas abusivas en contra de los subordinados que consideraban vulnerables o provocadores.[51] Asimismo, los estudios sugieren que las grandes organizaciones tienen que trabajar más duro en el establecimiento de procedimientos para que los empleados perciban un centro laboral más justo.[52] Sin embargo, es de esperarse que el trato justo emane de la calidad de los supervisores que contrata la empresa y de su capacitación, así como de las políticas y prácticas de recursos humanos. Más adelante lo analizaremos.

Lineamientos de justicia para los supervisores

Lo que es "justo" para una persona parecería injusto para otra. La gente tiende a calificar su desempeño de manera más positiva que los demás, así como a mostrarse sensible ante los temas de la equidad y la justicia. Como resultado, incluso los supervisores que trabajan duro para ser jus-

tos podrían esperar que sus subordinados alguna vez digan: "Usted me trató en forma injusta". En tal caso, es probable que el mejor método consista en no negar la injusticia o discutir sobre el tema. En su lugar, se debería de hacer lo siguiente[53]:

- Preguntar y escuchar con atención. Por ejemplo: "¿Podría decirme exactamente qué es lo que considera injusto de mi decisión?".
- Controlar las acciones defensivas y, en su lugar, expresar algo como lo siguiente: "Ya veo por qué se siente así".
- Usar discretamente afirmaciones de distracción. Por ejemplo, en lugar de entrar en discusiones que comparen el aumento de salario de la persona con el de otro trabajador, es posible comentar: "Siendo justos con el otro individuo, hablemos sólo de su situación. A usted no le gustaría que hablara de su salario con él".
- Preguntar "¿Qué le gustaría que hiciera?". Hay ocasiones en que el empleado sólo desea que lo escuchen.
- Manejar asuntos específicos. Si el empleado desea que el supervisor cambie la decisión, se le pide que exponga razones específicas para su solicitud.

Establecimiento de una comunicación bidireccional

Las oportunidades para establecer una comunicación bidireccional afectan nuestra percepción de ser tratados de manera justa. Un estudio concluyó que había tres factores que contribuían a la percepción de justicia en los entornos de negocios: la *participación* (involucrar a los individuos en las decisiones que los afectan al pedirles su opinión, así como permitirles refutar los méritos de las ideas y los supuestos de otros); la *explicación* (garantizar que todas las personas implicadas y afectadas entiendan por qué se toman las decisiones finales y los razonamientos que subyacen a las decisiones), y la *claridad de la expectativa* (asegurarse de que todos conozcan con anticipación los estándares con los que serán juzgados y las penalizaciones por los fracasos).[54] Por tal razón, muchas organizaciones toman medidas explícitas para facilitar las comunicaciones.

Facilitación de la comunicación bidireccional Por ejemplo, la *línea telefónica directa* de Toyota Motor Manufacturing, ubicada en Lexinton, Kentucky, ofrece al personal un método anónimo para lograr que la administración ponga atención a ciertas preguntas o determinados problemas. La línea de la planta está disponible las 24 horas del día. Los empleados pueden tomar cualquier teléfono (el número está anotado en los tableros de la planta) y dejar sus mensajes grabados. El gerente de recursos humanos revisa y responde todos los mensajes. El programa Survey Feedbak Action (SFA) de FedEx incluye una encuesta anónima en la que los trabajadores expresan sus sentimientos acerca de la compañía y de sus gerentes. Algunos de los reactivos son:

- Puedo decirle a mi gerente lo que pienso.
- Mi gerente me comunica las expectativas.
- Mi gerente escucha mis preocupaciones.
- Mi gerente me mantiene informado.

Cada gerente recibe la oportunidad de analizar los resultados del departamento con sus subordinados y de crear un plan de acción para mejorar el compromiso del grupo laboral.

4 Usar prácticas disciplinarias justas.

DISCIPLINA Y PRIVACIDAD DE LOS EMPLEADOS

El propósito de la *disciplina* es animar a los empleados a comportarse de manera sensible en el trabajo (ser *sensible* significa adherirse a las reglas y a las normas). Se recurre a la disciplina cuando alguien viola alguna de las reglas.[55]

Fundamentos de un proceso disciplinario equitativo y justo

Los patrones buscan que sus procesos disciplinarios sean tanto eficaces (en términos de desalentar conductas indeseables) como justos. El proceso se basa en tres elementos básicos: reglas y normas claras, un sistema progresivo de penalizaciones y un proceso de apelaciones.

Reglas y normas En primer lugar, las reglas y las normas abordan temas como el robo, la destrucción de las propiedades de la empresa, beber alcohol en el trabajo y la insubordinación. Los siguientes son algunos ejemplos:

- *Un mal desempeño es inaceptable.* Se espera que cada empleado realice su trabajo de manera apropiada y eficiente, así como que cumpla con las normas de calidad establecidas.
- *El alcohol y las drogas no se mezclan con el trabajo.* Está prohibido consumir alcohol durante las horas de trabajo y llegar a laborar bajo la influencia del alcohol.
- No está permitido vender cosas en la planta sin autorización; tampoco se permiten juegos de azar de ningún tipo.

Las reglas le informan al personal con anticipación cuáles conductas son aceptables y cuáles no. Por lo general, el manual del empleado incluye las reglas y las normas.

Penalizaciones progresivas El sistema de penalizaciones progresivas es el segundo elemento de una disciplina eficaz. Por lo general, las penalizaciones van desde amonestaciones orales y escritas hasta la suspensión y el despido.

La gravedad de la penalización depende del tipo de la infracción y del número de veces que ha ocurrido. Por ejemplo, la mayoría de las empresas aplican una amonestación por el primer retardo no autorizado (vea el formulario de la figura 14-6). Cuando ocurre la cuarta violación, la penalización es el despido.

El apartado "Cuando usted trabaja por su cuenta o es dueño de una pequeña empresa" ofrece lineamientos específicos para el supervisor de la línea frontal.

Cuando Usted *Trabaja por su* Cuenta

RH para gerentes de línea y empresarios

Disciplina de los empleados

Incluso si fuera gerente de una de las 500 empresas *Fortune*, descubriría que no cuenta con lineamientos organizacionales para disciplinar a un empleado que viola las reglas de la compañía. Por lo general, los supervisores aplican los cuatro puntos de lo que llaman "la regla de la estufa caliente" para disciplinar al personal. Cuando una persona toca una estufa caliente que dice "no tocar", recibe una *advertencia*; el dolor es *consistente, impersonal* e *inmediato*. Algunos lineamientos justos para la disciplina son[56]:

- Asegurarse de que la evidencia apoya la acusación de la mala conducta del empleado.
- Cerciorarse de que se protejan los derechos del trabajador en un proceso justo.
- Advertir al personal de las consecuencias disciplinarias.
- La regla que supuestamente fue violada debe estar "relacionada de manera razonable" con la operación eficiente y segura del entorno laboral específico.
- Investigar en forma justa y adecuada el asunto antes de aplicar una penalización.
- La investigación debe producir evidencias sustanciales de la mala conducta.
- Las reglas, las órdenes o las penalizaciones habrán de aplicarse de modo equitativo.
- La penalización tiene que estar relacionada razonablemente con la mala conducta y con la historia laboral del trabajador.
- Se debe respetar el derecho del empleado de buscar asesoría.
- No se debe a afectar la dignidad de un subordinado.
- Recordar que la carga de la prueba recae en la organización.
- Recabar los hechos. Una decisión no se debe basar en rumores o en una impresión general.
- No tomar acciones mientras haya enojo.
- En general, se debe evitar manejar la "mala actitud" del empleado. Es más conveniente enfocarse en mejorar las conductas específicas que crearon el problema en el centro laboral.[57]

FIGURA 14-6

Formulario para las acciones disciplinarias

Fuente: reproducido de www.HR.BLR.com con autorización del editor *Business and Legal Reports Inc.*, 141 Mill Rock Road East, Old Saybrook CT © 2004.

Formulario para las acciones disciplinarias

Fecha: _____

Nombre: _____

Departamento: _____

Acción disciplinaria:

❑ Verbal* ❑ Por escrito ❑ Por escrito y suspensión ❑ Despido

Al empleado:

Su desempeño ha sido considerado insatisfactorio por las razones que se enumeran más adelante. Si no mejora o evita una recurrencia, será causa de mayores acciones disciplinarias.

Detalles: _____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Una copia de esta advertencia fue entregada personalmente al empleado por:

Supervisor: _____

Fecha: _____

He recibido y leído esta notificación de advertencia. Se me ha informado que se colocará una copia de esta notificación en mi archivo de personal.

Empleado: _____

Fecha: _____

*Si la acción es verbal, el llenado de este formulario sólo servirá como documentación, por lo que no deberá incluirse en el archivo de personal del empleado.

Cuando las decisiones disciplinarias llegan al arbitraje, son fundamentales la claridad y la justicia. En una encuesta se estudiaron 45 decisiones de arbitraje publicadas, en las que los retardos habían provocado medidas disciplinarias o un despido. En los casos en que los árbitros revocaron las decisiones del patrón, por lo general la causa es que éste no había aclarado el significado de "retardo", porque no quedaba claro cuántas veces un empleado puede llegar tarde durante un periodo o porque la penalización había sido demasiado severa.

La NUEVA Fuerza Laboral

Comparación de hombres y mujeres en una situación de disciplina

Es probable que el hecho de ver una película como *El rey Arturo* lo lleve a la conclusión de que la caballerosidad, en general, y una actitud de protección hacia las mujeres, en particular, son valores bien establecidos en muchas sociedades, aunque no siempre sucede así. No sólo la caballerosidad no es un valor en especial prevalente, sino que también existe una hipótesis opuesta en la literatura científica. Lo que muchos investigadores llaman "la tesis de la mujer diabólica", en realidad no plantea que las mujeres sean diabólicas. En su lugar, "plantea que las que cometen delitos violan el estereotipo de la conducta femenina apropiada y serán penalizadas por su conducta inapropiada para su papel sexual y por sus otros delitos".

En otras palabras, la desafortunada tesis de "la mujer diabólica" plantea que, cuando una mujer no actúa de la manera en que los hombres y mujeres creen que debe actuar, ellos tienden a reaccionar de forma exagerada y a tratarla con más dureza que si el delito hubiera sido cometido por un hombre.

Aunque una tesis como la anterior parecería ridícula a primera vista, los resultados de al menos un estudio cuidadoso parecen indicar que, de hecho, tiene gran validez. En dicha investigación, 360 estudiantes y graduados universitarios de la escuela de negocios de una ciudad sureña revisaron un caso de arbitraje laboral, el cual implicaba a dos empleados, un hombre y una mujer, con historiales laborales y antigüedad similares en sus firmas. Ambos fueron despedidos por violar reglas organizacionales relacionadas con el alcohol y las drogas. El caso plantea que la conducta de un trabajador violó de modos más grave las reglas de la compañía: el trabajador más culpable (un hombre para la mitad de los sujetos del estudio y una mujer para la otra mitad) había llevado la sustancia al trabajo. Se pidió a los estudiantes (hombres y mujeres) que tomaran la decisión y que expresaran su nivel de acuerdo con dos enfoques alternativos para arbitrar la disputa que surgió después del despido.

En el estudio, los investigadores encontraron un sesgo en contra de la empleada culpable, tanto de ellos como de ellas. Ambos grupos que tomaron la decisión recomendaron un trato más duro para la trabajadora culpable, "...las mujeres, al tomar la decisión, parecían estar tan dispuestas como los hombres a imponer mayor disciplina a la mujer que al hombre", concluyeron los investigadores.

En este estudio se les pidió a los estudiantes que sacaran algunas conclusiones con respecto a la disciplina, a partir de lo que habían leído sobre el caso. No es posible concluir sólo con este estudio que los mismos resultados se encontrarían necesariamente en escenarios de la vida real o bajo diferentes condiciones. Sin embargo, sugieren que las mujeres podrían ser tratadas con mayor dureza que los hombres en una situación de disciplina.

Los procedimientos disciplinarios muy severos resultan contraproducentes en otros aspectos. Por ejemplo, un procedimiento disciplinario injusto (como un trato severo por parte del supervisor) provocaría conductas de venganza; por lo tanto, fomentaría un comportamiento inadecuado.[58] En especial ante los recientes problemas éticos de altos ejecutivos que han llenado los encabezados de los periódicos, es muy importante que las empresas envíen las señales correctas al imponer también medidas disciplinarias a los ejecutivos que se comportan de modo inadecuado.

El apartado "La nueva fuerza laboral" aborda el tema de la disciplina en hombres y mujeres.[59]

Proceso formal de apelaciones disciplinarias

Además de las reglas y las penalizaciones progresivas, el proceso de disciplina requiere de un procedimiento de apelación (vea la figura 14-7).

Casi todos los contratos sindicales poseen procedimientos de apelaciones disciplinarias, aunque no están limitados a las empresas sindicalizadas. Por ejemplo, FedEx cuenta con un procedimiento de apelación llamado *trato justo garantizado:*

- En el *paso 1, la revisión administrativa*, el individuo envía una queja por escrito a un miembro de la gerencia (gerente, gerente de alto nivel o director administrativo) durante los primeros siete días laborales posteriores al probable problema.

FIGURA 14-7

Formulario para querellas como parte del proceso de apelación

Fuente: http://www.wfu.edu/hr/forms/staff-grievance.pdf. Revisado el 24 de mayo de 2007. Usado con autorización.

WAKE FOREST UNIVERSITY
HUMAN RESOURCES DEPARTMENT

Formulario para las querellas del personal

Este formulario habrá de ser utilizado por los empleados de Wake Forest University para entablar una queja formal (paso ii) que busque la solución de un problema laboral o una condición de empleo que un trabajador considere injusta, no equitativa o un impedimento para su buen desempeño laboral. El empleado que desee entablar una queja formal primero debe haber intentado resolver la querella de manera informal hablando con su supervisor inmediato (paso i), como se establece en Quejas de los empleados y proceso de apelación. Después que se complete este formulario, será enviado al departamento de recursos humanos (relaciones de empleados), 116 Reynolda Hall.

Quejoso: _____ Teléfono: _____

Título del puesto: _____

Departamento/oficina de empleo: _____

Nombre del supervisor inmediato: _____

Fecha en que la querella fue discutida de manera informal con el supervisor inmediato (paso i):

_____

DECLARACIÓN DE LA QUERELLA DEL EMPLEADO: (proporcione una descripción concisa de los hechos, incluyendo fechas, para identificar el problema laboral o condición de empleo que considere injusta, no equitativa o un impedimento para su buen desempeño laboral. En caso necesario, añada otra hoja).

SOLUCIÓN O REPARACIÓN QUE BUSCA EL QUERELLANTE: (indique de manera específica la resolución que desea).

_____ Firma del quejoso

_____ Fecha

Fecha en que la queja fue recibida por recursos humanos: _____ Iniciales: _____

WFU-HR-0013
Issued: 5-17-00
Revised: 5-16-01

- Si no queda satisfecho con esa decisión, entonces, en el *paso 2, queja con una autoridad*, el quejoso envía una apelación por escrito al vicepresidente de la división durante los primeros siete días laborales posteriores a la decisión del paso 1.
- En el *paso 3, la revisión ejecutiva de la apelación*, el quejoso puede enviar una querella por escrito, durante los primeros siete días laborales posteriores a la decisión del paso 2, al departamento de relaciones de empleados. Luego, este departamento investiga y prepara un archivo del caso para el consejo ejecutivo de revisión de apelaciones. El consejo

de apelaciones (el director general, el director de operaciones, el director de personal y tres vicepresidentes de rango superior) revisa toda la información relevante y determina si mantiene la decisión, la revoca o inicia una revisión del consejo u otra acción apropiada.

Algunas compañías establecen *ombudsman* independientes, es decir, consejeros neutrales que están fuera de la cadena normal de mando, a quienes los empleados que piensan que han sido tratados de manera injusta pueden recurrir para solicitar un consejo confidencial.[60]

Disciplina sin castigo La disciplina tradicional tiene dos desventajas potenciales. Primero, a nadie le gusta ser castigado. Segundo, el castigo logra una obediencia a corto plazo, pero no el tipo de cooperación a largo plazo que los patrones prefieren.

disciplina sin castigo
Disciplina que no aplica un castigo, sino que consiste en un sistema de advertencias verbales y "permisos para toma de decisiones" con goce de sueldo en lugar de castigos más tradicionales.

La *disciplina sin castigo* (o **disciplina no punitiva**) busca evitar esas desventajas al lograr que los empleados acepten las reglas y reduciendo la naturaleza punitiva de la propia disciplina. Este tipo de disciplina funciona de la siguiente manera[61]:

1. *Hacer un recordatorio verbal.* La meta consiste en lograr que el empleado esté de acuerdo con evitar infracciones futuras.
2. *Si ocurre otro incidente durante las siguientes seis semanas, se envía un recordatorio formal por escrito y se coloca una copia en el archivo de personal del empleado.* Además, se requiere una segunda plática personal con el trabajador, pero sin amenazas.
3. *Otorgar un "permiso (de un día, con goce de sueldo) para toma de decisiones".* Si ocurre otro incidente en las siguientes seis semanas siguientes, se le indica al empleado que tome un permiso con goce de sueldo de un día para que permanezca en su casa y considere si el puesto es adecuado para él, así como si desea regirse por las normas de la empresa. Cuando el trabajador regrese, se reúne otra vez con el supervisor y le indica si decidió seguir o no las reglas.
4. *Si no ocurren más incidentes durante el siguiente año, se elimina la suspensión de un día del archivo de personal.* Si la conducta se repite, el paso posterior es el despido (vea el análisis posterior).

Dicho proceso no se aplica en circunstancias excepcionales. Por ejemplo, una conducta criminal o una pelea dentro de la planta serían razón suficiente para un despido inmediato. Además, si ocurren varios incidentes en intervalos muy cortos, el supervisor ignoraría el paso 2 (la advertencia por escrito).

Privacidad de los empleados

Para casi todas las personas, la invasión de su privacidad es un acto injusto y carente de ética.[62] Los cuatro tipos principales de violaciones a la privacidad, determinados por los tribunales, son entrometerse (vigilancia en un vestidor o en el baño), la publicación de asuntos privados, la revelación de registros médicos y la apropiación del nombre de un empleado con fines comerciales.[63] Las situaciones que producen la mayor cantidad de violaciones a la privacidad son las verificaciones de antecedentes, la vigilancia de la conducta y el estilo de vida fuera del trabajo, las pruebas de drogas, las búsquedas en los centros laborales y la vigilancia de las actividades en el lugar de trabajo.[64] Ahora estudiaremos con más detalle la vigilancia.

Vigilancia de los empleados En la actualidad, la vigilancia ha ido más allá de métodos como escuchar en las líneas telefónicas u observar a los empleados con cámaras de video. Un ejemplo es Biometrics (el uso de características físicas como las huellas digitales o escaneos del iris para identificar a las personas). Con la tecnología de las huellas digitales, el usuario pasa la yema de su dedo sobre un lector óptico o lo presiona sobre un microprocesador de computadora. El Bronx Lebanon Hospital de Nueva York maneja escáneres biométricos, por ejemplo, para asegurarse de que el empleado que se registró en la mañana en realidad esté donde dice estar.[65] El escaneo del iris se está convirtiendo en el aparato de autorización más preciso. Algunas organizaciones, como la Federal Aviation Authority, lo utilizan para controlar el acceso de su personal a sus sistemas de redes de información.[66]

La *vigilancia de la localización* es muy popular. Como su nombre lo indica, consiste en verificar la ubicación y el movimiento de los empleados.[67] Patrones que van desde United Parcel Service hasta la ciudad de Oakland, California, utilizan unidades GPS para vigilar la ubicación de sus camioneros y los barrenderos. Desde el 31 de diciembre de 2005, las leyes federales exigen que todos los teléfonos celulares cuenten con una capacidad GPS, de modo que también pueda ser utilizado por los patrones.[68] De igual forma, las tecnologías tipo GPS más baratas contribuirán a un mayor uso de la vigilancia de la localización.

La vigilancia del personal se ha vuelto muy popular. Una encuesta descubrió que casi dos terceras partes de las compañías vigilan las actividades del correo electrónico, tres cuartas partes supervisan el uso de Internet y el 40% vigila las llamadas telefónicas.[69] Los patrones declaran que lo hacen para aumentar la productividad, evitar que sus computadoras se infecten con virus, así como para prevenir la fuga de información y las demandas por acoso.[70] Asimismo, los empleados que utilizan las computadoras de las compañías para intercambiar y descargar música podrían involucrar a los patrones en actividades ilícitas (es otra razón para aclarar cuáles son las actividades en las que el personal puede usar las computadoras de las compañías).[71] En un caso, un patrón de Nueva Jersey fue declarado responsable cuando uno de sus trabajadores usó la computadora de su firma para distribuir pornografía infantil. (Ya le habían advertido al patrón de la actividad sospechosa y él no tomó las medidas requeridas).[72]

Cuando Turner Broadcasting System Inc. se dio cuenta de que los empleados de su agencia de negocios CNN en Londres acumulaban tiempo extra, instaló software para vigilar las páginas de Internet que visitaban. "Si vemos que las personas pasan todo el día navegando en Internet, entonces no les pagamos ese tiempo extra"[73], precisó el especialista en seguridad de redes de la organización.

Ley de Privacidad de las Comunicaciones Electrónicas (ECPA)
Busca, en parte, restringir la intercepción y vigilancia de comunicaciones orales y alámbricas, pero con dos excepciones: los patrones que demuestren una razón legítima del negocio para hacerlo y los patrones cuyos empleados dan su consentimiento para hacerlo.

Restricciones Hay dos restricciones principales para la vigilancia en el centro laboral: la **Ley de Privacidad de las Comunicaciones Electrónicas (ECPA**, por las siglas de Electronic Communications Privacy Act) y las *protecciones del derecho común* contra la invasión de la privacidad. La ECPA es una ley federal que busca restringir la intercepción y vigilancia de comunicaciones orales y alámbricas. Incluye dos excepciones: la "excepción para fines de negocios" permite que los patrones vigilen las comunicaciones si demuestran una razón legítima del negocio para hacerlo. La segunda, la "excepción aprobada", permite que los patrones vigilen las comunicaciones si sus empleados lo aceptan.[74]

Cada vez más patrones utilizan el escaneo del iris para verificar la identidad de los empleados.

FIGURA 14-8

Ejemplo de una declaración de aprobación de vigilancia telefónica

Fuente: reproducido con permiso de *Bulletin to Management* (BNA Policy and Practice Series) 48, Núm. 14, parte II (3 de abril de 1997), p. 7. © 1997 por The Bureau of National Affairs, Inc.

Estoy enterado de que mis comunicaciones telefónicas y por correo electrónico serán vigiladas periódicamente por mi supervisor y otro personal administrativo [de la compañía]. Entiendo que el propósito de dicha vigilancia es mejorar:

- La calidad del servicio que se proporciona a las personas aseguradas y a los posibles clientes
- Mis conocimientos de los productos y mis habilidades de presentación

Firma _____ Fecha _____

Nombre impreso _____ Departmento _____

Aspectos legales Escuchar en secreto por medio de aparatos electrónicos es legal, al menos hasta cierto punto. Por ejemplo, las leyes federales y la mayoría de las estatales permiten que los patrones vigilen las llamadas telefónicas de sus empleados en el curso habitual de los negocios, pero tienen que dejar de hacerlo cuando queda claro que una conversación es personal y que no está relacionada con los negocios. También se permite interceptar el servicio de correo electrónico para proteger los derechos de propiedad del proveedor. Sin embargo, para estar seguros, a menudo los patrones establecen políticas para el uso de los servicios en línea y por correo electrónico, lo que advierte al personal que tales sistemas sólo deben utilizarse para fines del negocio. Las empresas además solicitan a su personal que firme declaraciones de aprobación de vigilancia telefónica y de correos electrónicos, como la que se presenta en la figura 14-8.

Una razón por la que los patrones exigen la firma de declaraciones de políticas explícitas es porque las organizaciones resultarían responsables de los actos ilícitos que sus empleados cometen a través del correo electrónico. Por ejemplo, los mensajes que envían los supervisores y que contienen insinuaciones sexuales o que difaman a un trabajador, involucrarían a los patrones que no han tomado medidas para prohibir el mal uso del sistema.

La vigilancia del centro laboral por medio de cámaras exige mayor cautela legal que, por ejemplo, la vigilancia del correo electrónico. En un caso, el tribunal estadounidense de apelaciones del primer circuito determinó que el hecho de que un patrón siempre vigile a sus empleados con cámaras de video en un entorno de oficinas no constituye una invasión inconstitucional de la privacidad.[75] Sin embargo, una compañía de Boston tuvo que pagar más de 200,000 dólares a cinco trabajadores por filmarlos en secreto en un vestidor, debido a que entablaron una demanda.[76]

5 Enumerar al menos cuatro factores importantes para el manejo eficaz de los despidos.

MANEJO DE LOS DESPIDOS

despido
Terminación involuntaria del empleo de una persona con la empresa.

Un **despido** es la medida disciplinaria más drástica que toma un patrón. Por lo cual requiere de una atención especial. Debe haber una causa suficiente para el despido y ocurrir, de preferencia, después de que se han tomado medidas razonables para rehabilitar o reparar la falta del empleado. Sin embargo, hay ocasiones en las que sin duda la mejor decisión es el despido, incluso de inmediato.

La mejor forma de "manejar" un despido es evitarlo. Muchos despidos comienzan con malas decisiones de contratación. El uso de prácticas de selección eficaces, incluyendo las pruebas de evaluación, la verificación de referencias y antecedentes, los exámenes de drogas y las descripciones de puestos definidas con claridad reducen la necesidad de muchos despidos.

Separación voluntaria y despido injusto

separación voluntaria
Implica que, sin un contrato, el patrón o el empleado pueden terminar voluntariamente la relación laboral.

Durante más de 100 años, la *separación voluntaria* fue la regla de los despidos más utilizada en Estados Unidos. Una **separación voluntaria** implica que, sin un contrato, el patrón o el empleado pueden *terminar voluntariamente* la relación laboral. El empleado renuncia por cualquier razón de manera voluntaria; de igual forma, el patrón despide al empleado por cualquier razón.[77]

Sin embargo, en la actualidad los empleados despedidos llevan sus casos a los tribunales y muchos patrones han descubierto que ya no tienen el derecho general al despido. La Ley EEO (Igualdad de Oportunidades en el Empleo), así como otras leyes y otros fallos de los tribunales limitan cada vez más el derecho de la administración para despedir a los trabajadores. Por ejemplo, el hecho de despedir a un informante provocaría excepciones "de política pública" para hacer despidos a voluntad. O bien, una declaración en el manual para los empleados implicaría el acuerdo contractual de mantener al trabajador en la compañía.

despido injusto
Despido de un empleado, el cual no cumple con las leyes o con los acuerdos contractuales implícitos o establecidos por la empresa a través de sus formas de solicitud de empleo, manuales de empleo o cualquiera otra promesa.

Despido injusto Un **despido injusto** se refiere a un despido que viola la ley o no cumple con los acuerdos contractuales implícitos o establecidos por el patrón; por ejemplo, en las formas de solicitud o los manuales para los empleados.

Hay tres protecciones importantes en contra de los despidos injustos que han disminuido la doctrina de despidos a voluntad: las excepciones estatutarias, las excepciones del derecho común y las excepciones de la política pública.

Primero, en términos de las *excepciones estatutarias* hay leyes federales y estatales para la igualdad del empleo y los centros de trabajo que prohíben tipos específicos de despidos. Por ejemplo, el Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964 prohíbe despedir a los empleados por su raza, color de piel, religión, género u origen nacional. La Ley de Discriminación por Razones de la Edad prohíbe la discriminación de personas de 40 años y mayores. La Ley de Licencias Médicas y Familiares permite que los empleados tengan hasta 12 semanas de permiso protegido sin goce de sueldo por enfermedades graves. Las leyes de seguridad ocupacional prohíben el despido de empleados por informar de condiciones laborales peligrosas.[78]

Segundo, hay varias *excepciones del derecho común*. Por ejemplo, los tribunales de algunos estados reconocen el concepto de *contratos implícitos* en el empleo. Así, un tribunal podría decidir que un manual del trabajador que promete despidos sólo "por una razón justa" crearía una excepción a la regla de despidos voluntarios. De igual manera, un patrón daría "la impresión de un empleo seguro al incorporar a sus manuales políticas disciplinarias progresivas o una serie de procedimientos que deben seguirse antes de tomar acciones adversas en el trabajo".[79] Los agravios son protecciones especiales creadas por los tribunales. Uno es en contra de la imposición intencional de tensión emocional. En este caso, un tribunal estatal anularía un despido si considera que los actos de un patrón hacia el empleado son demasiado extremos y ofensivos.[80]

Por último, bajo la *excepción de la política pública*, los tribunales establecen que un despido es injusto cuando va en contra de una política pública explícita establecida (por ejemplo, el patrón que despide al trabajador por rehusarse a violar las leyes).

Causas de los despidos

Hay cuatro razones básicas de los despidos: un desempeño insatisfactorio, una mala conducta, la falta de habilidades para el puesto y el cambio (o eliminación) de los requisitos del puesto. Ahora estudiaremos cada uno.

desempeño insatisfactorio
El fracaso persistente en el desempeño de las obligaciones asignadas o en el cumplimiento de los estándares preestablecidos en el trabajo.

mala conducta
La violación deliberada e intencional de las reglas del patrón.

Un *desempeño insatisfactorio* consiste en la falla persistente en el desempeño de las obligaciones asignadas o en el cumplimiento de los estándares preestablecidos del puesto.[81] Algunas causas específicas son el ausentismo y los retardos excesivos, la falla constante en el cumplimiento de los estándares normales del puesto y una actitud negativa hacia la empresa, el supervisor o los compañeros de trabajo. La **mala conducta** es la violación deliberada e intencional de las reglas del patrón; incluye el robo, la insubordinación y un comportamiento perturbador. En el apartado "Conozca su ley laboral" se analiza un ejemplo extremo de mala conducta.

La *falta de habilidades para el puesto* es la incapacidad del empleado para efectuar el trabajo asignado, a pesar de su dedicación. Debido a que la persona intentaría hacer el trabajo, es razonable que el patrón haga todo lo posible para rescatarlo, tal vez al asignarle otro puesto o proporcionándole capacitación. El *cambio de los requisitos del puesto* se refiere a la incapacidad del personal para realizar el trabajo después de que el patrón modificó la naturaleza del puesto. Nuevamente, es probable que el trabajador haga un gran esfuerzo, por lo que es razonable capacitarlo o transferirlo, si es posible.

Conozca SU Ley Laboral

Lista de malas conductas graves

Hay casos en los que la conducta de un empleado es tan perturbadora que se le califica de "mala conducta grave". Los patrones que despiden a los trabajadores por malas conductas graves, por lo general lo hacen sin seguir los pasos habituales de advertencia y tienden a ser mucho menos flexibles con respecto a permitir que este tipo de personas regresen al trabajo. En tal sentido, la ley COBRA no obliga al patrón a proporcionar las prestaciones ininterrumpidas para ellos.

Cuando el Congreso incluyó el término de "mala conducta grave" en la ley COBRA, no dejó claro su significado. Dada esta ambigüedad, los tribunales tienden a decidir a favor del empleado. Sin embargo, la siguiente lista de malas conductas graves ofrece una idea de su significado.[82] (Mientras más respuestas sean afirmativas, mayores son las posibilidades de una mala conducta grave).

- ¿Alguna persona resultó físicamente lastimada? ¿Qué tan grave?
- ¿El empleado ha violado la misma regla varias veces?
- ¿El empleado estaba consciente de la gravedad de sus actos?
- ¿Se le negarán al trabajador las prestaciones de desempleo debido a su conducta?
- ¿La conducta dañó gravemente el negocio del patrón?
- ¿El trabajo se vio gravemente perturbado?
- ¿Se vieron muy afectados otros empleados?
- ¿El patrón se vio expuesto a una mala publicidad que dañará seriamente sus negocios?
- ¿La reputación del patrón está muy dañada?
- ¿El patrón perderá un número importante de negocios o sufrirá un daño económico debido a la mala conducta?
- ¿Se le impondrá una multa importante al patrón por la mala conducta?
- ¿El patrón podría perder su licencia del negocio debido a la mala conducta del empleado?
- ¿El patrón ya sufrió el daño?
- ¿El empleado perderá alguna licencia necesaria para trabajar para el patrón (como la licencia de conducir)?
- ¿Hubo alguna actividad delictiva?
- ¿Se trata de un delito grave?
- ¿La mala conducta dañó a alguna persona?
- ¿Hubo algún fraude?
- ¿Se violó algún estatuto de seguridad?
- ¿Se violó algún estatuto civil?
- ¿La conducta fue intencional?
- ¿La conducta se realizó durante el trabajo?
- ¿Los empleados conocen bien la política que se violó?
- ¿La conducta justifica un despido inmediato?
- ¿El patrón ha despedido de inmediato a otros empleados que hicieron algo similar?
- ¿El empleado tuvo la oportunidad de explicar su conducta antes de determinar que se trataba de una mala conducta grave?

insubordinación
La negligencia o desobediencia deliberada de la autoridad o las órdenes legítimas del jefe; criticar al jefe en público.

Insubordinación La **insubordinación** es un tipo de mala conducta; se refiere a la desobediencia o a una actitud rebelde. En tanto que cosas como el robo, los retardos frecuentes y un trabajo de mala calidad son causas evidentes de un despido, en ocasiones es más difícil definir la insubordinación. No obstante, algunos actos son claramente de insubordinación; por ejemplo:

1. Ignorar la autoridad directa del jefe.
2. Desobedecer o rehusarse a obedecer las órdenes del jefe, sobre todo frente a otras personas.
3. Desafiar deliberadamente las políticas, reglas, normas, así como los procedimientos establecidos por la empresa.
4. Criticar en público al jefe.
5. Ignorar descaradamente instrucciones razonables.
6. Manifestar faltas de respeto; por ejemplo, hacer comentarios insolentes y expresar esos sentimientos en el trabajo.

7. Ignorar la cadena de mando, lo que se manifiesta al retar con frecuencia al supervisor inmediato con quejas, sugerencias y maniobras políticas.
8. Participar (o fungir como líder) en actividades que buscan socavar y eliminar el poder del jefe.[83]

Justicia en los despidos Los despidos nunca son agradables, pero hay varias cuestiones que garantizarían que la persona lo considere justo.[84] Primero, un estudio demostró que "los individuos que reportaron haber recibido *explicaciones completas* de las razones de su despido eran más propensas a considerarlo justo, a recomendar a esa compañía y a indicar que no deseaban demandar al patrón". Segundo, el establecimiento de un *procedimiento formal de varios pasos* (incluyendo las advertencias) y un proceso de apelación neutral también fomenta la justicia.

Tercero, es importante *quién efectúa el despido*. En un estudio, los empleados cuyos gerentes les informaron de su inminente despido consideraron que el procedimiento era más justo que quienes fueron informados, por ejemplo, por el gerente de recursos humanos. (La calidad de la relación entre el empleado y el gerente afectó el hecho de que el trabajador prefiriera recibir las noticias de este último). Por ello habremos de cuestionar la práctica común de que el departamento de recursos humanos maneje tales notificaciones.

Amazon.com adoptó un método que algunos consideran menos diplomático para despedir a algunos empleados en el área de Seattle. La empresa organizó una reunión para anunciar el recorte de personal, pero los trabajadores a distancia que no pudieron acudir recibieron la noticia por correo electrónico una vez que había empezado la reunión.

Medidas de seguridad Las medidas de seguridad de las instalaciones son importantes en los despidos. El sentido común sugiere el uso de un inventario para garantizar que los empleados despedidos devuelvan las llaves y las propiedades de la empresa; además (con frecuencia), hay que acompañarlos a sus oficinas y a la salida del edificio. El patrón tiene que desactivar las contraseñas de Internet y las cuentas de los antiguos colaboradores, eliminar cualquier posibilidad de que usen la cuenta de otra persona para entrar de manera ilegal y contar con reglas formales para devolver las computadoras portátiles y los teléfonos de la compañía. Según un director de tecnología, "las medidas van desde desactivar el acceso y cambiar las claves hasta reconfigurar la red y modificar las direcciones IP, los procedimientos de acceso remoto y los números telefónicos". Cuando Verizon despide un empleado, su supervisor inmediato debe asegurarse de cerrar todos los accesos y borrar todas las cuentas; luego, el grupo de seguridad lo verifica para asegurarse de que el gerente siguió los procedimientos.[85]

Evitar demandas por despidos injustos

Como señalamos, un despido injusto ocurre cuando no cumple con lo establecido por la ley, por el contrato o los acuerdos implícitos del patrón. (En una demanda por *despido forzado*, el demandante argumentó que renunció, pero que no tenía otra opción porque el patrón hizo que la situación fuera intolerable en el trabajo).[86]

Para evitar demandas por despidos injustos, se requiere un enfoque doble.[87] *Primero*, crear políticas de empleo y, en especial, procedimientos para la resolución de querellas y disputas (como las que se presentaron en este capítulo), con la finalidad de que los empleados sientan que reciben un trato justo. Las personas que son despedidas y que se van sintiéndose avergonzadas o que fueron tratadas de manera injusta son más propensas a buscar venganza en los tribunales. Por ello, los patrones pueden usar pagos por separación para suavizar los efectos de un despido. En la figura 14-9 se resumen las políticas habituales de separación en las industrias de manufactura y servicios. No hay forma de lograr que un despido sea agradable, pero la línea de defensa consiste en manejarlo con equidad y justicia.

Segundo, revisar y afinar todas las políticas, los procedimientos y los documentos relacionados con el empleo. Ponga especial atención en el manual del empleado, que debe incluir el formulario de aceptación de la figura 14-10, lo cual deja claro que el material del manual no constituye un contrato.

FIGURA 14-9

Pago típico por separación

Fuente: www.shrm.org, descargado el 6 de marzo del 2004. Reproducido con autorización de la Society for Human Resource Management mediante Copyright Clearance Center.

- *Empleados no exentos*: una semana de salario por cada año, con un mínimo de cuatro semanas y un máximo de dos meses.
- *Empleados exentos con un sueldo de 90,000 dólares*: dos semanas por cada año, con un mínimo de dos meses y un máximo de seis meses.
- *Empleados exentos con un sueldo mayor de 90,000 dólares hasta director o nivel VP*: dos o tres semanas por cada año, con un mínimo de tres meses y un máximo de nueve meses.
- *Director o VP hasta funcionario de la empresa*: tres semanas por cada año, con un mínimo de cuatro meses y un máximo de un año.
- *Funcionario*: por lo general están cubiertos por un contrato de empleo o medidas de cambio de control; puede ser desde un año hasta tres o cuatro años de salario, así como conservar otros privilegios.

FIGURA 14-10

Formulario de aceptación del manual del empleado de TJP Inc.

FORMULARIO DE ACEPTACIÓN DEL MANUAL DEL EMPLEADO DE TJP INC.

Este manual del empleado ha sido entregado a _____

en (fecha) _____

por _____ (título) _____

Fecha de inicio real del empleado _____

Periodo salarial del empleado _____

El horario y la semana laboral del empleado son _____

Bienvenido a tjp Inc. A continuación aparece una lista con sus prestaciones, incluyendo la fecha en que entran en vigor:

Prestación	Fecha de entrada en vigor
Hospitalización _____	_____
Seguro de vida _____	_____
Jubilación _____	_____
Vacaciones _____	_____
Permiso por enfermedad _____	_____
Días festivos _____	_____
Días personales _____	_____
Luto _____	_____
Indemnización del trabajador _____	_____
Seguridad social _____	_____
Su primera evaluación del desempeño será el _____	_____

Estoy informado de que mi manual del empleado sólo tiene fines informativos, así como que debo leer y consultar el manual del trabajador para encontrar información sobre las reglas del empleo y las políticas de la empresa. tjp Inc. puede modificar, revocar, suspender o eliminar todas y cada una de las políticas, las reglas, los procedimientos y las prestaciones en cualquier momento, sin avisar previamente a los empleados de la compañía. Este manual y sus declaraciones no crean un contrato entre tjp Inc. y sus trabajadores. Este manual y sus declaraciones no afectan de ninguna forma la relación de empleo voluntaria entre tjp Inc. y sus empleados.

Firma del trabajador _____

Fecha _____

Cuando Usted Trabaja por su Cuenta

RH para gerentes de línea y empresarios

Cómo evitar demandas por despidos injustos

Para disminuir la posibilidad de una demanda por despido injusto, el gerente debe preguntarse lo siguiente:

1. ¿El empleo del trabajador está cubierto por algún tipo de contrato escrito, incluyendo un contrato colectivo?
2. ¿Se han hecho declaraciones escritas o verbales para establecer un contrato?
3. ¿Es probable una denuncia por difamación?
4. ¿Es probable una denuncia por discriminación?
5. ¿Participa en alguna indemnización para los trabajadores?
6. ¿Se han comunicado y cumplido reglas y normas razonables?
7. ¿El empleado ha tenido la oportunidad de explicar cualquier violación a las reglas o de corregir un mal desempeño?
8. ¿Se han hecho todos los pagos durante las 24 horas posteriores a la separación?
9. ¿Se le han informado al empleado sus derechos bajo la ley COBRA?
10. ¿Se le ha informado al empleado lo que el patrón le diría a otro posible patrón en respuesta a una solicitud de referencias?[88]

Otras medidas que los patrones deben tomar son las siguientes:

- Pida a los candidatos que firmen la solicitud de empleo. Asegúrese de que incluya una cláusula clara que determine que el empleo no es por tiempo fijo y que el patrón puede terminar la relación en cualquier momento. También se tiene que informar a los aspirantes que "en la solicitud de empleo nada puede modificarse".
- Revise su manual del empleo para localizar y eliminar afirmaciones que perjudicarían su defensa en un caso de demanda por despido injusto. Por ejemplo, elimine cualquier referencia a cosas como "los empleados sólo pueden ser despedidos por una causa razonable" (a menos que en realidad así lo desee).
- Redacte reglas claras que enumeren las infracciones que requerirían de disciplina y provocarían un despido; después siga las reglas.
- Si se viola una regla, escuche la versión del trabajador frente a testigos; de preferencia, pídale que la firme.
- Evalúe a los trabajadores por escrito al menos una vez al año. Si alguno muestra evidencias de incompetencia, hágale una advertencia y déle la oportunidad de mejorar.
- Mantenga registros confidenciales detallados de todo tipo de actos, como evaluaciones, advertencias y notificaciones, memorandos que describan una mejoría, etcétera.

El apartado "Cuando usted trabaja por su cuenta o es dueño de una pequeña empresa" presenta algunas sugerencias específicas para los supervisores.

Responsabilidad legal personal del supervisor

En ocasiones, los tribunales consideran que los gerentes son personalmente responsables de sus actos de supervisión, en especial con respecto a las acciones cubiertas por la Ley de Normas Laborales Justas y por la Ley de Licencias Médicas y Familiares.[89] La primera define *patrón* como "cualquier persona que actúe de manera directa o indirecta por el interés de un patrón con relación a cualquier empleado...", lo cual incluye al supervisor.

Hay varias formas de evitar la responsabilidad legal individual. Los gerentes deben estar familiarizados por completo con los *estatutos* federales, estatales y locales aplicables, así como conocer la manera de cumplir sus requisitos. Es importante *seguir las políticas y los procedimientos de la empresa* (pues un empleado podría denunciar a un supervisor, argumentando que no siguió las políticas y los procedimientos de la compañía). La esencia de

muchas acusaciones es que el demandante declara haber sido tratado de forma diferente a los demás, de manera que la *aplicación consistente* de la regla o norma es importante. Aplique la disciplina de modo tal que no provoque una *situación emocional difícil* al empleado (como ocurriría si se le despide a la mitad del día, pues tendría que recoger sus pertenencias y abandonar la oficina en público). Casi todos los trabajadores intentarán dar *su versión* de la historia; el hecho de permitir que lo hagan, les proporcionaría cierto grado de satisfacción. *No actúe por enojo*, porque socava cualquier intento de objetividad. Por último, *recurra al departamento de recursos humanos* para que le aconsejen cómo debe manejar asuntos disciplinarios difíciles.

En tanto que algunos gerentes tratan de evitar discusiones o lastimar los sentimientos del empleado despedido, ser deshonesto a veces resulta contraproducente. La decisión de un tribunal supremo estadounidense sugiere que, en ciertos casos, un trabajador que demuestra que la razón planteada por el patrón para el despido es mentira, le otorgaría el derecho de llevar el caso ante un jurado.[90]

La entrevista de despido

Despedir a un empleado es una de las tareas más difíciles que debe enfrentar un gerente. Durante un periodo de cinco años, un grupo de médicos entrevistó a 791 trabajadores que habían sufrido ataques cardiacos para descubrir qué los había provocado. Los investigadores concluyeron que el estrés asociado con un despido duplicaba el riesgo de sufrir un ataque a quienes ejecutaban el despido durante la semana posterior a este evento.[91] Asimismo, el trabajador despedido, incluso si ya había recibido muchas advertencias, puede reaccionar con incredulidad o violencia.[92] Los lineamientos para la **entrevista de despido** son los siguientes:

entrevista de despido
Entrevista en la que se le informa al empleado que está despedido.

1. *Planee la entrevista de manera cuidadosa.* Según los expertos de Hay Associates, debe incluir:
   - Asegúrese de que el empleado conozca la hora de la cita.
   - Diez minutos es tiempo suficiente para la entrevista.
   - Use un lugar neutral, no su oficina.
   - Prepare con anticipación los contratos del empleado y las notificaciones de despido.
   - Tenga a mano los números telefónicos para emergencias médicas o de seguridad.
2. *Sea conciso.* Evite las charlas. *Tan pronto como entre el empleado*, permita que se ponga cómodo y comuníquele su decisión.
3. *Describa la situación*. Explique brevemente por qué se le está despidiendo. Por ejemplo, "la producción de su área bajó 6%. Hemos hablado acerca de estos problemas varias veces en los últimos tres meses y no se han seguido los pasos para solucionarlos. Habremos de efectuar un cambio". Haga hincapié en la situación y no en el empleado y sus deficiencias. Subraye que la decisión es definitiva e irrevocable.
4. *Escuche*. Hasta el punto en que sea práctico, continúe la entrevista durante varios minutos hasta que la persona parezca hablar con libertad, y estar calmada con respecto a las razones de su despido y a su paquete de apoyo (incluyendo el pago por separación).
5. *Revise todos los elementos del paquete de pago por separación*. Describa los pagos por separación, las prestaciones, el acceso al personal de apoyo de la oficina y la forma en que se manejarán las recomendaciones. Sin embargo, bajo ningún motivo se tienen que sugerir promesas o prestaciones adicionales a las que incluye el paquete de apoyo.
6. *Identifique el siguiente paso*. El empleado despedido podría sentirse desorientado e inseguro de lo que debe hacer a continuación. Explíquele a dónde habrá de ir después de la entrevista. A menudo es mejor pedirle a alguien que lo acompañe hasta que abandone el edificio.

asesoría para una nueva contratación
Proceso sistemático por medio del cual se capacita y aconseja a una persona despedida en las técnicas de autovaloración, con el fin de que consiga un nuevo empleo.

Asesoría para una nueva contratación La **asesoría para una nueva contratación** es un proceso sistemático por medio del cual se capacita y aconseja a una persona despedida sobre las técnicas de autovaloración, con la finalidad de que consiga un nuevo empleo adecuado a sus necesidades y talentos. En su uso común, el concepto de la asesoría para una nueva contratación

no implica que el patrón esté asumiendo la responsabilidad de colocar a la persona en un nuevo empleo, se trata de un servicio de asesoría cuyo propósito es proporcionarle consejo, instrucciones y un marco de referencia para establecer metas de carrera y conseguir un nuevo empleo. Tal asesoría es parte del apoyo o del paquete de separación para el empleado despedido y a menudo lo llevan a cabo empresas externas especializadas. Estas compañías no sólo asesoran a los trabajadores despedidos, sino que también le ayudan al patrón a diseñar su plan de despidos. Por ejemplo, antes de anunciar un recorte de personal, sería razonable trabajar con una organización de este tipo para decidir cómo anunciarlo, cómo manejar las reacciones emocionales de los empleados despedidos, cuáles prestaciones ofrecer (incluyendo el pago por separación y la asesoría para una nueva contratación), así como aspectos relevantes de las leyes de igualdad de oportunidades en el empleo.

entrevistas de salida Entrevistas que se realizan con los empleados que se separan de la empresa, con la finalidad de obtener información acerca del trabajo o temas relacionados, para que el patrón conozca más sobre la empresa.

Entrevista de salida Muchos patrones realizan **entrevistas de salida** con los empleados que se separan de la firma por cualquier razón. Por lo general, las llevan a cabo profesionales de recursos humanos, justo antes de la salida del trabajador, con la intención de obtener información sobre el trabajo o temas relacionados, para que los patrones conozcan lo que está bien o mal dentro de sus organizaciones.

Ejemplos de preguntas de las entrevistas de salida: ¿cómo fue reclutado? ¿Por qué se unió a esta empresa? ¿El puesto fue presentado de manera correcta y honesta? ¿Se cumplieron sus expectativas? ¿Cómo era el ambiente laboral? ¿Cuál era el estilo administrativo de su supervisor? ¿Qué es lo que más y menos le gustó de esta compañía? ¿Hubo algunas áreas problemáticas en especial? ¿Por qué decidió irse y cómo se manejó su salida?[93] La figura 14-11 presenta un formulario para estos fines.

Se supone, desde luego, que debido a que el empleado se va voluntariamente, su participación será sincera. Sin embargo, un estudio sugiere que la información que se obtiene de las entrevistas de salida es dudosa.[94] Los investigadores descubrieron que en el momento de la separación, el 38% de los trabajadores que renunciaron culpaban al salario y las prestaciones, así como que sólo el 4% le echó la culpa a la supervisión. No obstante, en un seguimiento efectuado 18 meses después, el 24% culpó a la supervisión y sólo el 12% a los salarios y las prestaciones. Por lo tanto, es probable que para conocer el problema real se requiere una indagación detallada. Sin embargo, estas entrevistas son útiles. Cuando Blue Cross del noreste de Pennsylvania tuvo que despedir a varios empleados, muchos declararon en sus entrevistas de salida que "no era un lugar estable para trabajar". La organización tomó medidas para corregir dicha percepción en las personas que continuaron trabajando para ellos.

Despidos temporales, recorte de personal y la ley de cierre de plantas

Los despidos que no se relacionan con problemas de disciplina son habituales en la vida corporativa. Para muchos patrones, la disminución de las ventas o las utilidades los obliga a *despidos temporales* o *recortes de personal*. Los *despidos temporales* por lo general implican que un grupo de empleados tome un tiempo libre, con la expectativa de que regresarán a trabajar. Los *recortes de personal* se refieren al despido permanente de una proporción relativamente grande de empleados, en un intento por mejorar la productividad y la competitividad. De igual manera, los trabajadores pueden *renunciar*, *jubilarse* o buscar mejores empleos.

La ley del cierre de plantas Hasta 1989 no había leyes federales que exigieran a los patrones notificarles a los empleados su decisión de cerrar una planta. Sin embargo, en ese año se firmó la Ley de Notificación de Ajustes y Reentrenamiento del Trabajador (mejor conocida como la *ley del cierre de plantas*), la cual exige que los patrones de 100 o más empleados notifiquen con 60 días de anticipación el cierre de una planta o el inicio de despidos temporales de 50 trabajadores o más. La ley no prohíbe que el patrón cierre la planta ni exige la conservación de los empleos; simplemente, al ser notificados del cierre, otorga tiempo al personal para que busque otro trabajo o se capacite.

La ley indica que los patrones habrán de notificar con anticipación a quienes experimentarán (o podrían experimentar) una "pérdida de empleo" encubierta. Algunas *pérdidas de empleo*

encubiertas son las *separaciones* (diferentes a los despidos por alguna causa, a las renuncias voluntarias o la jubilación), los *despidos temporales* que excedan los seis meses y las *reducciones* de más del 50% de los horarios de trabajo durante cada mes por un periodo de seis meses. Por lo general, la empresa *no* necesita notificar a los trabajadores que los asignará a otros puestos o que los transferirá a un local que está a una distancia razonable para transportarse. Aunque hay excepciones, la penalización por no notificar es de un día de salario y prestaciones para cada empleado por cada día que transcurra desde la fecha en que se tenía que haber notificado hasta un máximo de 60 días.

FIGURA 14-11

Cuestionario para la entrevista de salida de los empleados

Fuente: http://www.fin.ucar.edu/forms/HR/exit_form/exit.pdf, realizado el 24 de mayo de 2007. Utilizado con permiso.

University Corporation for Atmospheric Research

Entrevista de salida

Nombre del empleado _____ Supervisor _____
División _____ Título del puesto _____
Fecha de contratación _____ Fecha de separación _____

1. **¿Por qué se va de la empresa UCAR?**

_____
_____
_____

2. **¿Cuáles circunstancias podrían haber evitado su salida?**

_____
_____

3. **¿Qué es lo que más le gustaba de su trabajo?**

_____
_____

4. **¿Qué es lo que menos le gustaba de su trabajo?**

_____
_____

5. **¿Qué pensaba de su supervisor respecto a lo siguiente?**

	Casi siempre	Generalmente	A veces	Nunca
Por lo regular era justo	( )	( )	( )	( )
Proporcionaba reconocimiento	( )	( )	( )	( )
Resolvía las quejas	( )	( )	( )	( )
Era sensible a las necesidades de los empleados	( )	( )	( )	( )
Ofrecía retroalimentación del desempeño	( )	( )	( )	( )
Era receptivo a la comunicación abierta	( )	( )	( )	( )
Seguía las políticas de UCAR				

FIGURA 14-11

(continuación)

6. ¿Cómo calificaría lo siguiente?:

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
La cooperación con su división o programa	( )	( )	( )	( )
La cooperación con otras divisiones	( )	( )	( )	( )
La capacitación personal para el puesto	( )	( )	( )	( )
El equipo proporcionado (materiales, recursos, instalaciones)	( )	( )	( )	( )
El sistema de revisión del desempeño de la empresa	( )	( )	( )	( )
El programa de inducción para los nuevos empleados de la compañía	( )	( )	( )	( )
La tarifa salarial de su puesto	( )	( )	( )	( )
Las oportunidades para el progreso y el desarrollo de carrera	( )	( )	( )	( )
Las condiciones laborales físicas	( )	( )	( )	( )

Comentarios: _____

_____

7. ¿El trabajo que hacía era lo que usted esperaba?

Sí _____ No _____

Comentarios: _____

8. Su carga de trabajo por lo general era:

Demasiado pesada ( ) La adecuada ( ) Muy ligera ( )

9. ¿Cómo se sentía con las prestaciones que proporcionaba la empresa a los empleados?

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Sin opinión
Días festivos pagados	( )	( )	( )	( )	( )
Vacaciones pagadas	( )	( )	( )	( )	( )
Plan de atención médica	( )	( )	( )	( )	( )
Plan de atención dental	( )	( )	( )	( )	( )
Plan de atención para la vista	( )	( )	( )	( )	( )
Planes flexibles para gastos	( )	( )	( )	( )	( )
Permisos por enfermedad	( )	( )	( )	( )	( )
Plan para la jubilación	( )	( )	( )	( )	( )
Ayuda para educación	( )	( )	( )	( )	( )

10. ¿Le diría a un amigo que la empresa es un buen lugar para trabajar?

Definitivamente sí ( ) Con reservas ( ) No ( )

11. ¿Qué sugerencias haría para que ucar fuera un mejor lugar para trabajar?: _____

_____

_____

_____

_____ Representante de Recursos Humanos

Fecha: _____

_____ Empleado

Fecha: _____

La ley no deja en claro cómo se debe notificar a los empleados. Sin embargo, a continuación se muestra un párrafo que sirve para este propósito:

> Por favor, considere esta carta como su notificación oficial, según lo establece la ley federal de cierre de plantas, de que su puesto actual en la empresa terminará dentro de 60 días a partir de hoy, debido al [despido temporal o cierre] que se llevará a cabo el [fecha]. Después de ese día se dará por terminado su empleo con la compañía y ya no aparecerá en nuestros registros de nómina ni será cubierto por cualquier programa de prestaciones. Cualquier pregunta con relación a la ley del cierre de plantas o respecto a esta notificación se responderá en la oficina de RH.[95]

El proceso para los despidos temporales Un estudio sirve para ilustrar el proceso para los despidos temporales de una empresa. En esta compañía primero se reunió la alta gerencia para tomar decisiones estratégicas sobre el tamaño y el momento de los despidos temporales. También analizaron la importancia relativa del conjunto de habilidades que la firma requería para seguir adelante. Los supervisores de la línea frontal evaluaron a sus subordinados y calificaron a los trabajadores no sindicalizados como A, B o C (los sindicalizados estaban cubiertos por un contrato que establecía que los despidos temporales dependían de la antigüedad). Luego, los supervisores de la línea frontal informaron a cada uno de sus subordinados la clasificación que habían obtenido (A, B o C); les dijeron que los trabajadores de la categoría C eran considerados "de sobra" y que tal vez serían despedidos temporalmente.[96]

Efectos de los despidos Los despidos "...provocan problemas en la salud física y psicológica de quienes pierden su empleo", al igual que en los sobrevivientes que, al ser testigos del despido de sus compañeros de trabajo y amigos, enfrentan incertidumbre e incomodidad.[97]

Asimismo, no sólo las "víctimas" y los "sobrevivientes" sufren efectos negativos. Un grupo de investigadores reunió datos de 410 gerentes que se habían visto obligados o no a informar a sus subordinados sobre futuros despidos masivos. Ninguno había sufrido un despido. Los investigadores "...encontraron que, mientras más responsables eran los gerentes de manejar en persona las notificaciones de advertencia para los empleados, sin importar su edad, género o estado civil, eran más propensos a reportar problemas en su salud física, a buscar tratamiento para esos problemas y a quejarse de alteraciones del sueño..."[98]

Procedimientos para los despidos temporales Como se indicó, un *despido temporal* por lo regular se refiere a otorgar tiempo libre a los empleados para que luego regresen al trabajo. En los despidos temporales se cumplen tres condiciones: **1.** no hay trabajo para esos trabajadores, **2.** la administración espera que la situación sea temporal y quizá de corto plazo, y **3.** la administración tiene la intención de recuperar al personal cuando haya trabajo otra vez. Por consiguiente, el despido temporal no establece la terminación permanente de la relación laboral. No obstante, algunos patrones utilizan el término de *despido temporal* como un eufemismo de despido o separación permanente.

Algunos patrones que enfrentan frecuentes desaceleraciones de sus negocios cuentan con procedimientos para despidos temporales, que permiten que los empleados utilicen su antigüedad para permanecer en el puesto. La mayoría de los **procedimientos para despidos temporales** comparten las siguientes características:

procedimientos para los despidos temporales Procedimientos detallados que determinan quiénes serán despedidos temporalmente, en caso de que no haya trabajo; por lo general, permiten que los empleados utilicen su antigüedad para permanecer en el puesto.

1. La antigüedad es el determinante final de los empleados que permanecen en la empresa.
2. La antigüedad puede dar paso al mérito o a la habilidad, pero sólo cuando ningún empleado antiguo está calificado para un puesto específico.
3. La antigüedad se basa en la fecha en que el trabajador se unió a la organización y no cuando ocupó un puesto en particular.
4. Puesto que la antigüedad abarca a toda la compañía, el empleado que ocupa un puesto puede desplazar al que ocupa otro, siempre y cuando el más antiguo pueda desempeñar el trabajo sin mayor capacitación. Cuando el New York Stock Exchange eliminó todos los puestos de "reportero" en el intercambio, muchas de esas personas "desplazaron" a trabajadores con menor antigüedad; por ejemplo, en puestos de "mensajero".

Alternativas de los despidos temporales y los recortes de personal Los despidos temporales y (en especial) los recortes de personal son dolorosos para todos los implicados; además, tienen la desventaja de que separan de la empresa al personal capacitado. Por consiguiente, los patrones a menudo buscan alternativas a los despidos masivos. Algunas soluciones consisten en encontrar voluntarios que estén interesados en reducir su horario o en un trabajo de medio tiempo, aprovechar el desgaste físico y ponerse en contacto con patrones locales para hallar empleos temporales o permanentes.

También hay otras opciones. En el *plan de reducción voluntaria del salario*, todos los trabajadores acceden a recibir salarios más bajos para que nadie se quede sin trabajo. Otros patrones se organizan para que todos o la mayoría de los empleados *concentren sus vacaciones*

durante los periodos bajos. De esta manera, no tienen que contratar ayuda temporal para suplir a quienes están de vacaciones durante los periodos de mayor actividad y la cantidad de personal automáticamente disminuye cuando los negocios bajan. Por ejemplo, Sun (al igual que muchas empresas de Silicon Valley) les pidieron a todos los empleados que se quedaran en casa durante una semana cuando hubo una desaceleración de la economía. Otros trabajadores acceden a tomar *tiempo libre voluntario*, el cual, otra vez, tiene el efecto de reducir la nómina de la organización y evitar despidos.

Muchos patrones contratan personal temporal, a menudo como contratistas independientes, dejando bien claro que su trabajo es temporal. Cuando es necesario hacer despidos, ellos son los primeros en irse. Otros buscan voluntarios como alternativa al despido de grandes cantidades de empleados. Por ejemplo, GM y Ford ofrecieron paquetes de *jubilación anticipada* a muchos de sus trabajadores.

Adaptación a los recortes de personal y a las fusiones

recorte de personal
El proceso de reducir, por regular de manera drástica, el número de empleados que trabajan en una empresa.

Las compañías hacen **recortes de personal** para mejorar sus situaciones financieras. Sin embargo, muchas descubren que las utilidades no aumentan después de grandes despidos. Con frecuencia parte del problema es una baja en la moral de quienes se quedan.

Por lo tanto, tiene sentido pensar con detenimiento la forma en que la compañía disminuirá la incertidumbre y subirá el ánimo de los empleados sobrevivientes.[99] Cuando Duracell, Inc. (que ahora forma parte de Dow) recortó su personal, su programa incluyó actividades de avisos posteriores al recorte, como una reunión con todo el personal en la planta, un seguimiento inmediato en el que los trabajadores restantes fueron separados en grupos con gerentes de alto nivel para expresar sus preocupaciones y resolver sus dudas, así como recibir apoyo de largo plazo; por ejemplo, al animar a los supervisores para que se reunieran con frecuencia con el personal y fomentaran de manera informal una atmósfera abierta. La subsidiaria Diners Club de Citigroup utilizó encuestas de actitudes para que los gerentes supervisen el progreso de sus actividades posteriores al recorte de personal.

Lineamientos para los recortes de personal y despidos temporales Algunos lineamientos para implantar un recorte de personal son los siguientes:[100]

- ***Identificar objetivos y limitaciones.*** Por ejemplo, decidir cuántos puestos se eliminarán y en cuáles locales, así como cuáles criterios se usarán para identificar a los empleados a los que se les ofrecerán incentivos para su salida voluntaria.
- ***Formar un equipo para el recorte de personal.*** Este equipo administrativo debe preparar una estrategia de comunicación para explicar el recorte, establecer niveles de contratación y de ascensos, elaborar un programa para el recorte y supervisar los programas de prestaciones de los empleados desplazados.
- ***Resolver temas legales.*** Asegurarse de que los demás no consideren el recorte como un truco para despedir a trabajadores de clases protegidas. Es importante revisar factores como la edad, la raza y el género antes de realizar y comunicar cualquier despido.
- ***Planear acciones para después del recorte.*** Actividades como las encuestas y las reuniones de explicaciones ayudan a mantener un buen ánimo. De igual manera, algunos sugieren cancelar las contrataciones durante al menos seis meses después de que se han llevado a cabo los despidos.
- ***Resolver problemas de seguridad.*** Cuando se hace un gran recorte es aconsejable contar con personal de seguridad en caso de que surjan problemas con los empleados.

Un abogado dice que cuando los trabajadores buscan abogados tras los despidos masivos, es consecuencia de que se sienten insatisfechos con la forma en que el patrón manejó el recorte. No obstante, los despidos masivos y los recortes de personal no siempre provocan las historias de horror que en ocasiones leemos en la prensa. Tanto la *difusión de información* (avisar con anticipación que habrá despidos) como la *sensibilidad interpersonal* (en términos del comportamiento del gerente durante el proceso) ayudan a mitigar los efectos negativos.[101] Los individuos que anuncian el recorte de personal y resuelven las dudas de los trabajadores tienen que explicar en forma realista y veraz lo que sucede, así como cuáles son los derechos de los trabajadores.

Lineamientos para las fusiones En términos de los despidos, las *fusiones y las adquisiciones* son unilaterales. En esencia, una empresa adquiere a la otra y con frecuencia el personal de esta última se ve obligado a buscar un nuevo empleo. En tales situaciones, los empleados sobrevivientes de la compañía adquirida pueden mostrarse hipersensibles al maltrato de sus futuros compañeros. El hecho de saber que los antiguos compañeros fueron despedidos ya es bastante desmoralizante, pero ver que fueron despedidos en condiciones de gran injusticia daña gravemente la relación. Por lo tanto, a la gerencia le corresponde tratar con justicia a los trabajadores despedidos. Así, por norma:

- Evite la apariencia de poder y dominio.
- Evite conductas de ganar o perder.
- Continúe siendo profesional en todos sus tratos.
- Mantenga el sentimiento más positivo posible con respecto a la empresa adquirida.
- Recuerde que el grado en que su firma trate al grupo adquirido con atención y dignidad, afectará la confianza, la productividad y el compromiso de los empleados sobrevivientes.[102]

Veamos un ejemplo: Jack Brown, presidente de Slater Brothers, sabía que era crucial mantener buenas relaciones con los empleados de las 33 tiendas Albertson y de las 10 tiendas Lucky que su compañía había adquirido. Lo primero que hizo fue crear un equipo de transición manejado por un alto ejecutivo. Entre otras cuestiones, ofrecieron trabajo a todo el personal de las 43 tiendas. Además, la firma dedicó mucho tiempo y esfuerzo para comunicarse con los nuevos trabajadores.[103]

REPASO

RESUMEN

1. La ética se refiere a los principios de conducta que gobiernan a un individuo o a un grupo; en específico, a las normas que utilizamos para decidir cómo debemos comportarnos.
2. Las decisiones éticas se caracterizan por dos aspectos. Primero, siempre implican juicios normativos. Segundo, las decisiones éticas siempre implican moralidad, es decir, las normas de conductas aceptadas en la sociedad.
3. Hay varios factores que determinan la conducta ética en el trabajo, como los factores individuales y organizacionales, la influencia del jefe, las políticas y los códigos de ética y la cultura de la organización.
4. La gerencia de RH puede influir de varias maneras en los aspectos éticos y el trato justo en el trabajo. Algunos ejemplos son: un proceso de selección justo y abierto sirve para destacar el interés de la empresa en la integridad y la ética; la compañía puede contar con programas especiales de capacitación en ética; el cumplimiento de los empleados con altos estándares éticos se mide durante las evaluaciones del desempeño, y la conducta ética (o poco ética) relacionada con el trabajo puede ser recompensada o castigada.
5. Un proceso disciplinario justo y equitativo se basa en tres prerrequisitos: reglas y normas, un sistema progresivo de penalizaciones y un proceso de apelación. Es importante seguir los lineamientos disciplinarios.
6. El objetivo básico de la disciplina sin castigo es lograr que los empleados acepten las reglas al reducir la naturaleza punitiva de la disciplina.
7. La administración de los despidos es parte importante del trabajo de cualquier supervisor. Algunas razones de los despidos son un desempeño insatisfactorio, la mala conducta, la falta de habilidades, el cambio de los requisitos del puesto y la insubordinación. Sin embargo, al despedir a uno o más empleados, es importante recordar que la política de los despidos voluntarios se ha debilitado en muchos estados debido a las excepciones. Asimismo, se deben tomar medidas para evitar demandas por despidos injustos.
8. Siempre es difícil despedir a un empleado, por lo que la entrevista de despido debe manejarse de manera apropiada. Planee la entrevista de forma cuidadosa (por ejemplo, a principios de la semana), sea conciso, describa la situación y luego escuche hasta que la persona

haya expresado sus sentimientos. Luego hable sobre el paquete de separación y comunique cuál será el siguiente paso.

9. Las separaciones que no se relacionan con problemas de disciplina, como los despidos, son muy comunes. La ley del cierre de plantas (Ley de Notificación de Ajustes y Reentrenamiento del Trabajador) determina los requisitos que deben cumplir las empresas con 50 o más trabajadores, para notificar en forma oficial que se cerrará una planta.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Explique cómo garantizaría una disciplina justa, refiriéndose en particular a los prerrequisitos para la disciplina, los lineamientos para la disciplina y el enfoque de la disciplina sin castigo.
2. ¿Por qué es importante que en nuestra sociedad tan litigante los despidos se manejen de manera apropiada?
3. ¿Cuáles técnicas usaría como alternativas a la disciplina tradicional? ¿Cómo se relacionan esas alternativas con la "justicia organizacional"? ¿Por qué cree que tales alternativas son importantes, dada la gran necesidad de la industria actual de contar con empleados muy comprometidos?
4. Proporcione tres ejemplos de conductas que serían poco éticas, pero legales, y tres que serían ilícitas, pero éticas.
5. Enumere 10 cosas que hace su universidad para fomentar una conducta ética en los estudiantes y en los profesores.
6. Usted necesita seleccionar una nana para su hijo o el hijo de un pariente, pero quiere a alguien que sea ético. Con base en lo que leyó en este capítulo, ¿qué haría para asegurarse de contratar a la persona adecuada?
7. Usted considera que uno de sus empleados se comporta de manera insubordinada. ¿Qué haría para verificarlo y qué si resultara cierto?
8. Wal-Mart estableció un nuevo sistema de horarios con el que los empleados difícilmente saben cuáles serán sus horas de trabajo (por favor, lea la viñeta del capítulo). Con base en lo que leyó en este capítulo, ¿es ético el nuevo sistema? ¿Por qué? ¿Es justo? ¿Qué haría si fuera trabajador de Wal-Mart?

ACTIVIDADES INDIVIDUALES Y DE EQUIPO

1. Trabaje de manera individual o en equipos, y entreviste a gerentes o administradores de su empresa o universidad para determinar qué tanto fomentan la comunicación bidireccional y los tipos específicos de programas que utilizan. ¿Los gerentes consideran que son eficaces? ¿Qué piensan los empleados (o profesores) de los programas establecidos por el patrón o la universidad?
2. Trabaje de manera individual o en equipos, obtenga copias del manual del estudiante de su universidad y determine si hay un proceso formal para que los estudiantes expresen sus quejas. Con base en sus pláticas con otros compañeros, ¿se trata de un proceso ético de quejas? ¿Por qué?
3. Trabaje de manera individual o en equipos, y determine la naturaleza del proceso académico de disciplina de su universidad. ¿Cree que es eficaz? Con base en lo que leyó en este capítulo, ¿recomendaría que se le hiciera alguna modificación?
4. El apéndice "Especificaciones de la prueba" del Human Resource Certification Institute (HRCI), que aparece al final del libro (páginas 726-735), describe los conocimientos que necesita una persona que estudia para el examen de certificación del HRCI en cada área de la administración de recursos humanos (por ejemplo, Administración estratégica, Planeación de la fuerza laboral y Desarrollo de recursos humanos). En equipos de cuatro o cinco estu-

diantes realice las siguientes cuatro tareas: **1.** revise el apéndice; **2.** identifique el material de este capítulo que se relaciona con los conocimientos necesarios para el apéndice; **3.** redacte cuatro preguntas para un examen de opción múltiple con este material, que usted considere serían adecuadas para el examen del HRCI, y **4.** si el tiempo lo permite, que un miembro de su equipo presente las preguntas frente al resto de la clase para que los miembros de los otros equipos las respondan.

5. En un estudio reciente, llevado a cabo en la Ohio State University, un profesor descubrió que incluso las personas honestas, cuando no son vigiladas, le roban a sus patrones.[104] En este estudio, los investigadores les dieron a los trabajadores de servicios financieros la oportunidad de robar una pequeña cantidad de dinero después de participar en un proyecto fuera de las horas laborales, por el que recibieron un pago inadecuado. ¿Los empleados robarían para compensar el pago tan bajo? En la mayoría de los casos lo hicieron. Los trabajadores que obtuvieron calificaciones bajas en una prueba de honestidad robaron sin importar si su oficina contaba con un programa de ética que establecía que robarle a la firma era ilegal. Quienes obtuvieron calificaciones altas en la prueba de honestidad también robaron, pero sólo si su oficina no contaba con un programa de ética para el empleado (las personas "honestas" no robaron si había una política de ética).

En grupos de cuatro o cinco estudiantes responda las siguientes preguntas: ¿cree que tales hallazgos puedan generalizarse? En otras palabras, ¿cree que sea posible aplicarlo a todos los empleados en otros tipos de empresas y situaciones? Si su respuesta es afirmativa, ¿qué implica con respecto a la necesidad y ventaja de contar con un programa de ética?

EJERCICIO EXPERIMENTAL

¿Aplicar o no la disciplina?

Propósito: el propósito de este ejercicio es proporcionarle experiencia para analizar y manejar un acto disciplinario real.

Conocimientos requeridos: los estudiantes deben estar familiarizados por completo con el siguiente caso titulado "Lote echado a perder". **No lea las secciones "premio" y "discusión" hasta que los grupos hayan deliberado**.

Cómo organizar el ejercicio/instrucciones: divida la clase en grupos de cuatro o cinco estudiantes. Cada grupo debe adoptar el punto de vista de árbitro, así como asumir que deben analizar el caso y tomar la decisión del árbitro. Revise el caso otra vez, pero sin leer las secciones de premio y discusión.

Cada grupo tiene que responder las siguientes preguntas:

1. Con base en lo que leyó en este capítulo, incluyendo todos los lineamientos relevantes, ¿cuál sería su decisión si fuera el árbitro? ¿Por qué?

2. ¿Cree que después de su experiencia en este arbitraje las partes estarán más o menos inclinadas a resolver las quejas por su cuenta sin recurrir a un arbitraje?

El lote echado a perder

Hechos: un empleado del departamento del cómputo ingresó un dato erróneo que dañó una corrida completa de informes computarizados. Sus esfuerzos para rectificar la situación produjeron un segundo conjunto de informes incorrectos. Como resultado de la serie de errores, el patrón tuvo que pagar costos adicionales de 2,400 dólares, además de un fin de semana de tiempo extra a otros trabajadores del departamento de cómputo. La administración suspendió al empleado tres días por negligencia y también anuló un ascenso que ya había sido autorizado.

Al protestar por la medida disciplinaria, el trabajador destacó que había tratado de corregir su error durante las primeras etapas de la corrida al notificar al gerente de operaciones computacionales. Argumentó también que el conjunto de errores resultantes podría haberse evitado si el gerente hubiera hecho un seguimiento y detenido la corrida inicial y que había sido tratado

de manera injusta porque el gerente no había sido penalizado aun cuando había complicado el problema, mientras que él había recibido un castigo muy severo. Además, citando su registro laboral "impecable" y el hecho de que la administración reconocía que siempre había sido un "empleado modelo", insistió en que la anulación de su ascenso autorizado con anterioridad era "desmesurada".

*(Por favor **no** lea lo que sigue hasta que haya respondido las dos preguntas).*

Premio: el árbitro sostiene la suspensión de tres días, pero decide que se debe aplicar el ascenso.

Discusión: el árbitro señala que "no hay duda de que el acto negligente del empleado motivó la serie de eventos que resultaron en la corrida de dos conjuntos completos de informes con datos incorrectos". Al destacar que el patrón tuvo que pagar un alto costo por el error, el árbitro cita el testimonio "incuestionable" de que antes la administración había aplicado suspensiones de tres días por infracciones similares. Así, el árbitro decide que el patrón actuó con justa razón al imponer un castigo "imparcial" por la negligencia.

Con respecto a la anulación del ascenso autorizado, el árbitro indica que este acto debe considerarse "como un descenso por razones disciplinarias". El árbitro señala que, en tales casos, la decisión de la administración se basa en un patrón de conducta insatisfactoria, de la incapacidad del empleado para desempeñar el trabajo o aspectos similares. Al observar que la administración nunca antes anuló un ascenso como parte de un acto disciplinario, el árbitro añade que en este caso el patrón varió sustancialmente sus políticas disciplinarias con respecto a sus prácticas anteriores. Debido a que este acto por parte de la administración no es "imparcial", el árbitro determina que el ascenso tiene que otorgarse.[105]

Respuestas del cuestionario de ética laboral

El cuestionario se encuentra en la página 552, figura 14-1.

1. El 34% dijo que es incorrecto enviar correos electrónicos en las computadoras de la empresa.
2. El 37% dijo que es incorrecto utilizar el equipo de la oficina para hacer tareas escolares.
3. El 49% dijo que es incorrecto usar juegos de computadora en el trabajo.
4. El 54% dijo que es incorrecto hacer compras por Internet en el trabajo.
5. El 61% dijo que no es ético culpar a la tecnología de un error propio.
6. El 87% dijo que no es ético visitar páginas de pornografía en el trabajo.
7. El 33% dijo que a partir de 25 dólares el regalo de un proveedor o cliente se vuelve inadecuado, mientras que el 33% comentó que a partir de 50 dólares y el 33% aseguró que a partir de 100 dólares.
8. El 35% dijo que un regalo de 50 dólares para el jefe es inaceptable.
9. El 12% dijo que un regalo de 50 dólares *por parte* del jefe es inaceptable.
10. El 70% dijo que no es correcto aceptar las entradas de 200 dólares para el fútbol.
11. El 70% dijo que no es correcto aceptar las entradas de 120 dólares para el teatro.
12. El 35% dijo que no es correcto aceptar la canasta de comida de 100 dólares.
13. El 45% dijo que no es correcto aceptar un certificado de regalo de 25 dólares.
14. El 40% dijo que no es correcto aceptar el premio de 75 dólares de la rifa.
15. El 11% reportó mentir acerca de los permisos por enfermedad.
16. El 4% reportó asumir el crédito por el trabajo o las ideas de otros.

UN CASO APLICADO

¿Debo despedir a mi mejor vendedor?

Greg Johns, director de ventas de International Widget Industries (IWI), enfrentaba un problema. Se acababa de enterar de que su mejor vendedor, Bob Pollock, robaba a la empresa. Pollock había

exagerado los informes de gastos y de ventas (al duplicar los pedidos de ventas). Por lo tanto, recibía mayores viáticos y comisiones de las que merecía. El departamento de contabilidad había demostrado el robo de Pollock. El director general de IWI le dijo a Johns que rectificara la situación o perdería su trabajo. Johns no sabe qué hacer; no quiere perder a su mejor vendedor, y tal vez haya circunstancias atenuantes (por ejemplo, presiones familiares) que expliquen la conducta de Pollock. La cuestión es, ¿qué debe hacer Johns?[106]

Preguntas

Suponga que usted es Johns. Responda de manera específica:

1. ¿Qué debe hacer?
2. ¿Por qué debe hacerlo?
3. ¿Cómo debe hacerlo?

Por favor, responda las tres preguntas antes de ver lo que realmente sucedió:

En este caso no hay duda de lo que se debe hacer. La firma habrá de despedir al vendedor. Según las personas que estuvieron en realidad involucradas en dicha situación, ninguna compañía debe tolerar el robo por parte de los empleados. Si no puede confiar en el vendedor, su presencia dentro de la organización tendrá un efecto destructivo en todas las personas con las que haya trato, incluyendo a los clientes y a los compañeros de trabajo.

El consenso es que tiene que confrontarlo. Primero, asegúrese de que la información es correcta. Muéstrele las evidencias, escuche su respuesta y, suponiendo que las acusaciones son verdaderas, permítale que entregue toda la información de las cuentas y los posibles clientes de su compañía a cambio de un despido silencioso.

Ahora, sabiendo lo que hizo IWI, ¿qué opina de su respuesta? ¿Qué es lo que hubiera hecho de forma diferente?

SEGUIMIENTO DE UN CASO

Carter Cleaning Center

Garantía de un trato justo

Al participar en el negocio de la lavandería y la limpieza, los Carter siempre se mostraron firmes con respecto a no permitir que los empleados fumaran, comieran o bebieran en sus tiendas. Así, Jennifer se mostró muy sorprendida cuando entró en una tienda y encontró a dos trabajadores comiendo su almuerzo en el mostrador. Había una pizza grande dentro de su caja y dos de ellos tomaban bebidas de cola y comían pedazos de pizza y emparedados en platos desechables. No sólo se veía desordenado, también había grasa y manchas de bebidas en el mostrador, por lo que la tienda olía a cebolla y salami, incluso con el ventilador de cuatro pies de ancho sacando el aire a través del techo. Además de ser contraproducente para los clientes, el desorden sobre el mostrador aumentaba la posibilidad de que algún pedido se ensuciara dentro de la tienda.

Aunque se trataba de un asunto serio, ni Jennifer ni su padre pensaban que fuera motivo de un despido inmediato, en parte porque al parecer el gerente de la tienda había aprobado sus actos. El problema era que no sabían qué hacer. Ellos creían que la situación exigía algo más fuerte que una advertencia, pero sin llegar al despido.

Preguntas

1. ¿Qué haría si fuera Jennifer y por qué?
2. ¿Se debe establecer un sistema de disciplina en Carter Cleaning Centers?
3. Si su respuesta es afirmativa, ¿qué habrá de cubrir y qué sugeriría para manejar la situación de los empleados del mostrador?
4. ¿Cómo manejaría la situación con el gerente de la tienda?

CASO PARA LA TRADUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA EN POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RH: EL HOTEL PARÍS

Los nuevos procesos de ética, justicia y trato justo del Hotel París

La estrategia competitiva del Hotel París es "prestar a los huéspedes un servicio superior para diferenciar las propiedades del Hotel París y así aumentar la duración de la estancia y el porcentaje de visitas repetidas, con el fin de aumentar los ingresos y la rentabilidad". La gerente de RH, Lisa Cruz, ahora debe formular políticas y actividades funcionales que apoyen esta estrategia competitiva, al fomentar las conductas y competencias requeridas de los empleados.

Como directora de RH del Hotel París, Lisa Cruz estaba preocupada porque su empresa mantuviera los más altos estándares éticos. Tenía dos preocupaciones. Primero, desde un punto de vista práctico, en una cadena de hoteles hay literalmente miles de oportunidades todos los días para que los huéspedes tengan malas experiencias éticas. Por ejemplo, en un solo hotel hay a diario al menos una docena de trabajadores (incluyendo personal de limpieza, de mostrador, guardias de seguridad, etcétera) que pueden acceder con facilidad a las habitaciones de los huéspedes y a sus pertenencias personales. Los huéspedes (muchos de ellos jóvenes e incautos) caminan continuamente por los pasillos sin protección. Así, en una compañía de servicios como ésta, no hay margen para cometer errores de ética.

No obstante, Lisa estaba preocupada de la ética por una segunda razón. Ella conocía lo suficiente el entorno como para saber que a los trabajadores no les gustaba ser tratados de manera injusta y que la injusticia en cualquiera de sus formas se manifestaría en un ánimo bajo, en falta de compromiso y en un mal desempeño. De hecho, tal vez el ánimo bajo y el poco compromiso de sus empleados (que se habían medido con las encuestas de actitud de la firma) derivaban en parte de lo que consideraban un trato injusto por parte de los gerentes del hotel. Por consiguiente, Lisa se dedicó a la tarea de evaluar y rediseñar las prácticas de ética, justicia y trato justo del hotel.

Para hacerlo, Lisa y su equipo querían revisar metódicamente todos los procesos de RH de la empresa, empezando con el reclutamiento y la selección. Por ejemplo, a partir del consenso general de la compañía, elaboraron y le presentaron al director general un nuevo código de ética, así como un conjunto más completo de lineamientos éticos, que ahora se publican en la página Web de carreras del Hotel París y forman parte del paquete de inducción de cada empleado recién contratado. Además, contrataron a un proveedor para que organizara un programa de capacitación en ética por Internet y dejaron claro que los primeros trabajadores que participarían eran los altos ejecutivos de la compañía. Sin embargo, Lisa sabía que sólo era el comienzo.

Preguntas

1. Describa tres medidas específicas que el Hotel París debe tomar con respecto a la función de recursos humanos de cada individuo (selección, capacitación, etcétera) para mejorar el nivel de la ética en la empresa.
2. Con base en lo que leyó en este capítulo, elabore un mapa estratégico que indique la forma en que las funciones de RH pueden fomentar un mejor servicio por parte de los empleados.
3. Con base en lo que aprendió en este capítulo, redacte una explicación breve (menos de una página) que Lisa pueda utilizar para convencer a la alta gerencia de la necesidad de mejorar los procesos de equidad y justicia de la cadena hotelera.

TÉRMINOS CLAVE

ética, 553
justicia distributiva, 554
justicia procesal, 554
justicia interactiva (interpersonal), 554
código de ética, 558
cultura organizacional, 559
disciplina no punitiva, 571
Ley de Privacidad de las Comunicaciones Electrónicas (ECPA), 572
despido, 573
separación voluntaria, 573
despido injusto, 574
desempeño insatisfactorio, 574
mala conducta, 574
insubordinación, 574
entrevista de despido, 579
asesoría para una nueva contratación, 579
entrevistas de salida, 580
procedimientos para los despidos temporales, 583
recorte de personal, 584

NOTAS

1. "What Role Should HR Play in Corporate Ethics?" *HR Focus* 81, Núm. 1 (enero de 2004), p. 3. Vea, también, Dennis Moberg, "Ethics Blind Spots in Organizations: How Systematic Errors in Person's Perception Undermine Moral Agency", *Organization Studies* 27, Núm. 3, 2006, pp. 413-428.
2. Paul Schumann, "A Moral Principles Framework for Human Resource Management Ethics", *Human Resource Management Review* 11 (2004), p. 94.
3. Kevin Wooten, "Ethical Dilemmas in Human Resource Management: An Application of a Multidimensional Framework, A Unifying Taxonomy, and Applicable Codes", *Human Resource Management Review* 11 (2001), p. 161. Vea, también, Sean Valentine *et al.*, "Employee Job Response As a Function of Ethical Context and Perceived Organization Support", *Journal of Business Research* 59, Núm. 5, 2006, pp. 582-588.
4. William Kandel, "After Reeves: Proving Pretext, Imprecision, or Imperfection?", *Employee Relations Law Journal* 26, Núm. 3 (invierno de 2000), pp. 5-29.
5. Manuel Velasquez, *Business Ethics: Concepts and Cases* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992), p. 9. Vea, también, Kate Walter, "Ethics Hot Lines Tap into More Than Wrongdoing", *HR Magazine*, septiembre de 1995, pp. 79-85; Skip Kaltenheuser, "Bribery Is Being Outlawed Virtually Worldwide", *Business Ethics*, mayo de 1998, p. 11; y Wendy Fischman *et al*. *Making Good: How Young People Cope with Moral Dilemmas at Work,* (Boston, MA: Harvard University Press, 2004).
6. El siguiente análisis, con excepción de lo señalado, se basa en Manuel Velasquez, *Business Ethics*, pp. 9-12.
7. Para un análisis más profundo sobre la ética de la moralidad, vea Tom Beauchamp y Norman Bowie, *Ethical Theory and Business* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), pp. 1-19.
8. Richard Osborne, "A Matter of Ethics," *Industry Week*, 4 de septiembre de 2000, pp. 41 y 42.
9. Carroll Lachnit, "Recruiting Trouble for Tyson", *Workforce, HR Trends and Tools for Business Results* 81, Núm. 2 (febrero de 2002), p. 22.
10. Daniel Skarlicki y Robert Folger, "Fairness and Human Resources Management", *Human Resource Management Review* 13, Núm. 1 (2003), p. 1.
11. Gary Weaver y Linda Trevino, "The Role of Human Resources in Ethics/Compliance Management: A Fairness Perspective", *Human Resource Management Review* 11 (2001), p. 115.
12. Linda Trevino y Katherine Nelson, *Managing Business Ethics* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1999), p. 134.
13. Weaver y Trevino, "The Role of Human Resources", pp. 113-134.
14. Michelle Donovan *et al.*, "The Perceptions of Their Interpersonal Treatment Scale: Development and Validation of a Measure of Interpersonal Treatment in the Workplace", *Journal of Applied Psychology* 83, Núm. 5 (1998), pp. 683-692.
15. Sara Morris *et al.*, "A Test of Environmental, Situational, and Personal Influences on the Ethical Intentions of CEOs", *Business and Society*, agosto de 1995, pp. 119-247.
16. Vikas Anand *et al.*, "Business as Usual: The Acceptance and Perpetuation of Corruption in Organizations", *Academy of Management Executive*, 2004, Vol. 18, Núm. 2, pp. 40 y 41.
17. *Ibid*.
18. "Former CEO Joins WorldCom's Indicted", *Miami Herald*, 3 de marzo de 2004, p. 4C.
19. Vea, por ejemplo, Roberta Johnson, *Whistleblowing: When it Works-and Why*, (L. Reimer, 2003).
20. "Ethics Policies are Big with Employers, but Workers See Small Impact on the Workplace", *BNA Bulletin to Management*, 29 de junio de 2000, p. 201.
21. Analizado en Samuel Greengard, "Cheating and Stealing", *Workforce*, octubre de 1997, pp. 45-53.
22. De Guy Brumback, "Managing Above the Bottom Line of Ethics", *Supervisory Management*, diciembre de 1993, p. 12.
23. James Kunen, "Enron Division (and Values) Thing", *New York Times*, 19 de enero de 2002, p. A19. Para otro ejemplo, vea Heather Tesoriero y Avery Johnson, "Suit Details How J&J Pushed Sales of Procrit", *The Wall Street Journal*, 10 de abril de 2007.
24. Janet Adams *et al.*, "Code of Ethics as Signals for Ethical Behavior", *Journal of Business Ethics*, 20 febrero de 2001, vol. 29, Núm. 3, pp. 199-211.
25. Dayton Fandray, "The Ethical Company", *Workforce*, diciembre de 2000, pp. 74-77.
26. "Ethics: It Isn't Just the Big Guys", *The American Intelligence Wire*, 28 de julio de 2003, p. 10.
27. *Ibid*.
28. J. Krohe Jr., "The Big Business of Business Ethics", *Across the Board* 34 (mayo de 1997), pp. 23-29; Deborah Wells y Marshall Schminke, "Ethical Development and Human Resources Training: An Integrator Framework", *Human Resource Management Review* 11 (2001), pp. 135-158.

29. Editorial: "Ethical Issues in the Management of Human Resources", *Human Resource Management Review* 11 (2001), p. 6; vea, también, Joel Lefkowitz, "The Constancy of Ethics amidst the Changing World of Work", *Human Resource Management Review*, vol. 16, 2006, pp. 245-268.
30. William Byham, "Can You Interview for Integrity?", *Across-The-Board* 41, Núm. 2, (marzo-abril de 2004): 34-38. Para una descripción de la forma en que la academia militar de Estados Unido utiliza sus procesos de admisión y socialización de estudiantes para promover el desarrollo del carácter, vea Evan Offstein and Ronald Dufresne, "Building Strong Ethics and Promoting Positive Character Development: The Influence of HRM at the United States Military Academy at West Point", *Human Resource Management*, primavera de 2007, vol. 46, Núm, 1, pp. 95-114.
31. Weaver y Trevino, "The Role of Human Resources", p. 123. Vea, también, Linda Andrews, "The Nexus of Ethics", *HR Magazine*, agosto de 2005, pp. 53-58.
32. Cropanzano y Wright, "Procedural Justice and Organizational Staffing", pp. 7-40.
33. Kathryn Tyler, "Do the Right Thing, Ethics Training Programs Help Employees Deal with Ethical Dilemmas", *HR Magazine*, (febrero de 2005), 99-102.
34. Weaver y Trevino, "The Role of Human Resources," p. 123.
35. M. Ronald Buckley *et al.*, "Ethical Issues in Human Resources Systems", *Human Resource Management Review* 11, Núms. 1, 2 (2001), pp. 11, 29. Vea, también, Ann Pomeroy, "The Ethics Squeeze," *HR Magazine*, marzo de 2006, pp. 48-55.
36. Tom Asacker, "Ethics in the Workplace", *Training and Development*, (agosto de 2004), p. 44.
37. Weaver y Trevino, "The Role of Human Resources", pp. 113-134.
38. Weaver y Trevino, "The Role of Human Resources", p. 114.
39. "Corporations' Drive to Embrace Ethics Gives HR Leaders Chance to Take Reins", *BNA Bulletin to Management*, 7 de noviembre de 2002, p. 353.
40. Max Rexroad y Joyce Ostrosky, "Sarbanes-Oxley: What It Means to the Marketplace", *Journal of Accountancy* 197, Núm. 2 (febrero de 2004), pp. 43-48.
41. Michael Burr, "Corporate Governance: Embracing Sarbanes-Oxley", *Public Utilities Fortnightly*, 15 de octubre de 2003, pp. 20-22.
42. *Ibid*.
43. W. Chan Kim y Rene Mauborgne, "Fair Process: Managing in the Knowledge Economy", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1997, pp. 65-75.
44. Weaver y Trevino, "The Role of Human Resources", p. 117.
45. Russell Cropanzano y Thomas Wright, "Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms", *Human Resource Management Review* 13, Núm. 1 (2003), pp. 7-40.
46. Suzanne Masterson, "A Trickle-Down Model of Organizational Justice: Relating Employees' and Customers' Perceptions of and Reactions to Fairness", *Journal of Applied Psychology* 86, Núm. 4 (2001), pp. 594-601.
47. Rudy Yandrick, "Lurking in the Shadows", *HR Magazine*, octubre de 1999, pp. 61-68. Vea, también, Helge Hoel y David Beale, "Workplace Bullying, Psychological Perspectives and Industrial Relations: Towards a Contextualized and Interdisciplinary Approach", *British Journal of Industrial Relations* 44, Núm. 2, junio de 2006, pp. 239-262.
48. Bennett Tepper, "Consequences of Abusive Supervision", *Academy of Management Journal* 43, Núm. 2 (2000), pp. 178-190. Vea, también, Samuel Aryee *et al*., "Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: A Test of a Trickle-Down Model", *Journal of Applied Psychology*, vol. 1992, Núm. 1, 2007, pp. 191-201.
49. Wendy Boswell y Julie Olson-Buchanan, "Experiencing Mistreatment at Work: The Role of Grievance Filing, Nature of Mistreatment, and Employee Withdrawal", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, 2004, Núm. 1, pp. 129-139.
50. M. Audrey Korsgaard, Loriann Roberson y R. Douglas Rymph, "What Motivates Fairness? The Role of Subordinate Assertive Behavior on Managers' Interactional Fairness", *Journal of Applied Psychology* 83, Núm. 5 (1998), pp. 731-744.
51. Bennett Tepper *et al.*, "Procedural Injustice, Victim Precipitation, and Abusive Supervision", *Personnel Psychology*, Vol. 59, 2006, pp. 11-23.
52. Marshall Schminke *et al.*, "The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Fairness", *Journal of Applied Psychology* 85, Núm. 2 (2000), pp. 294-304.
53. Kelly Mollica, "Perceptions of Fairness", *HR Magazine*, junio de 2004, pp. 169-171.
54. W. Chan Kim y Rene Mauborgne, "Fair Process: Managing in the Knowledge Economy", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1997, pp. 65-75.
55. Lester Bittel, *What Every Supervisor Should Know* (Nueva York: McGraw-Hill, 1974), p. 308; Paul Falcone, "Fundamentals of Progressive Discipline", *HR Magazine*, febrero de 1997, pp. 90-92.
56. *Ibid*.

57. Dick Grote, "Attitude Adjustments: To Deal with an Employee's Bad Attitude, Focus on His or Her Specific Behaviors", HR *Magazine* 50, Núm. 7, julio de 2005, pp. 105-107.
58. David Campbell *et al.*, "Discipline Without Punishment-At Last", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1995, pp. 162-178.
59. Robert Grossman, "Executive Discipline", HR *Magazine 50*, Núm. 8, agosto de 2005, pp. 46-51. "The Evil Women Theses", basado en Sandva Hartman *et al.*, "Males and Females in a Discipline Situation Exploratory Research on Competing Hypotheses", *Journal of Managerial Issues*, 6, Núm. 1, primavera de 1994, pp. 57, 64-68; "A Woman's Place", *The Economist* 356, Núm. 8184, 19 de agosto de 2000, p. 56.
60. "Employers Turn to Corporate Ombuds to Defuse Internal Ticking Time Bombs", BNA *Bulletin to Management*, 9 de agosto de 2005, p. 249.
61. Dick Grote, "Discipline without Punishment", *Across the Board* 38, Núm. 5 (septiembre de 2001), pp. 52-57.
62. Milton Zall, "Employee Privacy", *Journal of Property Management* 66, Núm. 3 (mayo de 2001), p. 16.
63. Morris Attaway, "Privacy in the Workplace on the Web", *Internal Auditor* 58, Núm. 1 (febrero de 2001), p. 30.
64. Declam Leonard y Angela France, "Workplace Monitoring: Balancing Business Interests with Employee Privacy Rights", *Society for Human Resource Management Legal Report*, mayo-junio de 2003, pp. 3-6.
65. "Time Clocks Go High Touch, High Tech to Keep Workers From Gaming the System", BNA *Bulletin to Management*, (25 de marzo de 2004), p. 97.
66. Andrea Poe, "Make Foresight 20/20", HR *Magazine*, febrero de 2000, pp. 74-80.
67. Gundars Kaupin *et al.*, "Recommended Employee Location Monitoring Policies", www.SHRM.org, descargado el 2 de enero de 2007.
68. "Do You Know Where Your Workers Are? GPS Units Aid Efficiency, Raise Privacy Issues", BNA *Bulletin to Management*, (22 de julio de 2004), p. 233. Vea, también, www.WORKRIGHTS.ORG/issue_electronic/NWI_GPS_report.pdf, descargado el 2 de enero de 2007.
69. Eileen Zimmerman, "HR Must Know When Employee Surveillance Crosses the Line", *Workforce*, febrero de 2002, pp. 38-44. Vea, también, Rita Zeidner, "Keeping E-Mail in Check", HR *Magazine*, junio de 2007, pp. 70-74.
70. "Workers Sharing Music, Movies at Work Violates Copyrights, Employer Finds", BNA *Bulletin to Management*, 19 de enero de 2003, p. 193.
71. Cynthia Kemper, "Big Brother", *Communication World* 18, Núm. 1 (diciembre de 2000-enero de 2001), pp. 8-12.
72. "After Employer Pound Liable for Worker's Child Pom, Policies May Need to be Revisited", BNA *Bulletin to Management*, 21 de marzo de 2006, p. 89.
73. Leonard y France, "Workplace Monitoring", p. 4.
74. *Vega-Rodriguez v. Puerto Rico Telephone Company,* CA1, #962061,4/8/97, analizado en "Video Surveillance Withstands Privacy Challenge," BNA *Bulletin to Management*, 17 de abril de 1997, p. 121.
75. "Secret Videotaping Leads to $200,000 Settlement", BNA *Bulletin to Management*, 22 de enero de 1998, p. 17.
76. Bill Roberts, "Are You Ready for Biometrics?", HR *Magazine*, marzo de 2003, pp. 95 y 96.
77. Charles Muhl, "The Employment at Will Doctrine: Three Major Exceptions", *Monthly Labor Review* 124, Núm. 1 (enero de 2001), pp. 3-11.
78. Robert Lanza y Morton Warren, "United States: Employment at Will Prevails Despite Exceptions to the Rule", *Society for Human Resource Management Legal Report*, octubre-noviembre de 2005, pp. 1-8.
79. *Ibid*.
80. *Ibid*.
81. Joseph Famularo, *Handbook of Modern Personnel Administration*, (Nueva York, McGraw-Hill, 1982), pp. 65.3-65.5.
82. Kenneth Sovereign, *Personnel Law* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999); Connie Wanderg *et al.*, "Perceived Fairness of Layoffs Among Individuals Who Have Been Laid Off: A Longitudinal Study", *Personnel Psychology* 2 (1999), pp. 59-84.
83. Famularo, *op. cit.*, pp. 65.4-64.5.
84. Connie Wanderg *et al.*, "Perceived Unfairness of Layoffs Among Individuals Who Have Been Laid Off: A Longitudinal Study", *Personnel Psychology*, vol. 2, 1999, pp. 59-84; Brian Klass y Gregory Dell'omo, "Managerial Use of Dismissal: Organizational Level Determinants", *Personnel Psychology*, vol. 50, 1997, pp. 927-953; Nancy Hatch Woodward, "Smoother Separations", HR *Magazine*, junio de 2007, pp. 94-97.

85. Jaikumar Vijayan, "Downsizings Leave Firms Vulnerable to Digital Attacks", *Computerworld* 25 (2001), pp. 6 y 7.
86. Paul Falcon, "Give Employees the (Gentle) Hook", *HR Magazine*, abril de 2001, pp. 121-128.
87. Basado en James Coil III y Charles Rice, "Three Steps to Creating Effective Employee Releases", *Employment Relations Today*, primavera de 1994, pp. 91-94, y "Fairness to Employees Can Stare Off Litigation", *BNA Bulletin to Management*, 27 de noviembre de 1999, p. 377. Vea, también, Jeffrey Conner, "Disarming Terminated Employees", *HR Magazine*, enero de 2000, pp. 113-116; Richard Bayer, "Termination with Dignity", *Business Horizons* 43, Núm. 5 (septiembre de 2000), pp. 4-10; y Betty Sosnin, "Orderly Departures", *HR Magazine* 50, Núm. 11, noviembre de 2005, pp. 74-78.
88. Sovereign, *op. cit.*, p. 185; Gillian Flynn, "Grounds for Dismissal", *Workforce*, agosto de 2000, pp.86-90.
89. Basado en Coil y Rice, "Three Steps to Creating Effective Employee Releases", pp. 91-94.
90. Gillian Flynn, "Grounds for Dismissal", *Workforce* 79, agosto de 2000, Núm. 8, pp. 86-90. Vea, también, Edward Isler *et al.*, "Personal Liability and Employee Discipline", *Society for Human Resource Management Legal Report*, septiembre-octubre de 2000, pp. 1-4.
91. "One More Heart Risk: Firing Employees", *Miami Herald*, 20 de marzo de 1998, pp. C1 y C7.
92. Kemba Dunham, "The Kinder Gentler Way to Lay Off Employees-More Human Approach Helps", *Wall Street Journal*, 13 de marzo de 2001, p. B-1.
93. Paul Brada, "Before You Go...", *HR Magazine*, diciembre de 1998, pp. 89-102; Marlene Piturro, "Alternatives to Downsizing", *Management Review*, octubre de 1999, pp. 37-42; "How Safe Is Your Job?", *Money*, 1 de diciembre de 2001, p. 130.
94. Joseph Zarandona y Michael Camuso, "A Study of Exit Interviews: Does the Last Word Count", *Personnel* 62, Núm. 3 (marzo de 1981), pp. 47 y 48. Para otro punto de vista, vea "Firms Can Profit from Data Obtained from Exit Interviews", *Knight-Ridder/Tribune Business News*, 13 de febrero de 2001, artículo 0104 4446.
95. Vea Nancy Ryan, "Complying with the Worker Adjustment and Retraining Notification Act (WARN-ACT)", *Employee Relations Law Journal*, 18, Núm. 1, verano de 1993, pp. 169-76; y Emily Nelson, "The Job Cut Buyouts Favored by P&G Pose Problems", *Wall Street Journal*, 12 de junio de 2001, p. B01.
96. Leon Grunberg, Sarah Moore y Edward Greenberg, "Managers' Reactions to Implementing Layoffs: Relationship to Health Problems and Withdrawal Behaviors", *Human Resource Management*, verano de 2006, vol. 45, Núm. 2, pp. 159-178.
97. *Ibid*.
98. En un año reciente, los patrones estadounidenses llevaron a cabo alrededor de 1,200 despidos masivos, los cuales implicaron a casi 144,000 trabajadores. "Workers Hit by Mass Layoffs Rose to 143,977 in February", *BNA Bulletin to Management*, 3 de abril de 2007, p. 109.
99. Vea, por ejemplo, "Cushioning the Blow as Layoffs", *BNA Bulletin to Management*, 3 de julio de 1997, p. 216.
100. Estos fueron sugeridos por el abogado Ethan Lipsig y analizados en "The Lowdown on Downsizing", *BNA Bulletin to Management*, 9 de enero de 1997, p. 16. Vea, también, Stephen Gilliland y Donald Schepers, "Why We Do the Things We Do: A Discussion and Analysis of Determinants of Just Treatment in Layoff Implementation Decisions", *Human Resource Management Review* 13, Núm. 1 (2003), pp. 59-84.
101. "Communication Can Reduce Problems, Litigation After Layoffs, Attorneys Say", *BNA Bulletin to Management*, 24 de abril de 2003, p. 129.
102. Steve Weinstein, "The People Side of Mergers", *Progressive Grocer* 80, Núm. 1 (enero de 2001), pp. 29-31.
104. Basado en "Theft Is Unethical", *HE Solutions* 34 (octubre de 2002), p. 66.
105. Bureau of National Affairs, *Bulletin to Management*, 13 de septiembre de 1985, p. 3.
106. Basado en "What Would You Do?", *Sales & Marketing Management* 155 (enero de 2003), pp. 52-54.

Capítulo 15

Relaciones laborales y negociaciones colectivas

La Junta Nacional de Relaciones Laborales (NLRB, por las siglas de National Labor Relations Board) del Departamento del Trabajo de Estados Unidos acusó hace poco a Starbucks de violar las leyes al tratar de evitar que los empleados de algunas de sus tiendas de Nueva York formaran sindicatos. Entre otras cuestiones, el nlrb culpó a los gerentes de tomar venganza contra quienes querían sindicalizarse, pues despidió a dos de ellos e interrogó de manera ilícita a otros acerca de sus inclinaciones sindicales. Un vocero de Starbucks declaró que la empresa considera que las acusaciones no tienen fundamentos y que su compañía se defenderá con firmeza.[1] •

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Describir brevemente la historia del movimiento obrero estadounidense.
2. Analizar las principales características de al menos tres de las leyes laborales principales.
3. Ofrecer ejemplos de lo que ocurre durante la formación de un sindicato y las elecciones.
4. Describir cinco maneras de perder una elección de la NLRB.
5. Ilustrar negociaciones con ejemplos que no son de buena fe.
6. Elaborar un procedimiento para el manejo de las querellas.

El capítulo anterior se enfocó en la ética y la justicia de los empleados, temas importantes para determinar sus tendencias a formar sindicatos. El principal objetivo de este capítulo es proporcionarle la información necesaria para tratar de manera eficaz las querellas y las relaciones con los sindicatos. Después de estudiar brevemente la historia del movimiento obrero estadounidense, se describen algunas leyes laborales básicas, incluyendo el tema de las prácticas laborales injustas. También se explican las negociaciones colectivas, como las actividades sindicales que se llevan a cabo durante la campaña y las elecciones. Asimismo, se explica lo que ocurre en las sesiones de negociación, la forma de manejar las querellas y una actividad conocida como "administración del contrato". En el siguiente capítulo, "Seguridad y salud de los empleados", se revisarán las técnicas de los gerentes para proporcionar a los trabajadores un centro laboral seguro y sano.

EL MOVIMIENTO OBRERO

El movimiento sindical es importante. Más de 15 millones de trabajadores estadounidenses pertenecen a sindicatos (alrededor del 12% del total de hombres y mujeres que laboran en ese país).[2] Muchos siguen siendo los obreros tradicionales, pero un número cada vez mayor son empleados de oficina. Por ejemplo, médicos, psicólogos, asistentes de profesores de posgrado, personal de oficinas gubernamentales e incluso modelos forman sindicatos o se unen a ellos.[3] Los gobiernos locales, estatales y federal dan trabajo a casi a 7 millones de miembros de sindicatos, los cuales representan alrededor del 40% del total de los empleados gubernamentales. Además, en algunas industrias (incluyendo los servicios públicos y de transporte, donde más del 26% del personal está sindicalizado) es muy difícil obtener un trabajo sin unirse a un sindicato.[4] Las membresías de los sindicatos en otros países disminuyen, aunque siguen siendo más altas que en Estados Unidos. Por ejemplo, más del 35% de los trabajadores de Canadá, México, Brasil e Italia están sindicalizados.

Es erróneo suponer que tales organizaciones siempre ejercen un impacto negativo en los patrones. Por ejemplo, tal vez al profesionalizar al personal y al sistematizar las prácticas organizacionales, los sindicatos mejorarían el desempeño. Luego de un estudio, los investigadores concluyeron que la mortalidad por ataques cardiacos entre pacientes de hospitales con enfermeras certificadas sindicalizadas era entre 5 y 9% más baja que en los hospitales sin sindicatos.[5] Otro estudio demostró una importante relación negativa entre pertenecer a un sindicato y la intención de los empleados de abandonar su trabajo.[6]

¿Por qué son tan importantes los sindicatos? ¿Cómo adquirieron tal relevancia? ¿Por qué se afilian los trabajadores? ¿Cómo elaboran los contratos sindicales los patrones y los sindicatos? Son algunas de las preguntas que se responderán en este capítulo.

❶ Describir brevemente la historia del movimiento obrero estadounidense.

Breve historia del movimiento sindicalista de Estados Unidos

Para entender qué son los sindicatos y cuáles son sus objetivos, es útil entender "de dónde surgen". La historia del movimiento sindical en Estados Unidos ha alternado entre la expansión y la contracción. Ya desde 1790, los artesanos (zapateros, sastres, impresores, etcétera) se organizaban en gremios, ante los cuales presentaban sus demandas de un salario mínimo y contaban con "comités de vigilancia" que visitaban los talleres para garantizar que ningún afiliado aceptara un salario inferior. El número de agremiados aumentó hasta que una fuerte depresión en 1837 derivó en una disminución de los trabajadores sindicalizados. Después, la afiliación comenzó a aumentar otra vez cuando Estados Unidos entró en su revolución industrial. En 1869, un grupo de sastres se reunió para formar el grupo Caballeros del Trabajo, quienes estaban interesados en una reforma política. En 1885 contaban con 100,000 miembros, los cuales (como resultado del triunfo en una importante huelga contra una empresa de ferrocarriles) se incrementaron hasta 700,000 el siguiente año. En parte debido a su interés por la reforma social y en parte por una serie de huelgas que fracasaron, la afiliación de los Caballeros disminuyó en forma notable y el grupo se disolvió en 1893.

Obreros fabricando defensas de automóviles en una de las primeras fábricas de Ford, en Ypsilanti, Michigan. Además de un intenso trabajo físico, enfrentaban riesgos para la salud: mala iluminación, polvo y maquinaria peligrosa.

En 1886, Samuel Gompers creó la American Federation of Labor (AFL), compuesta sobre todo por obreros especializados y, a diferencia de los Caballeros, se enfocaba en obtener ganancias prácticas y concretas para sus afiliados. Los Caballeros del Trabajo entablaron una lucha de clases para modificar la organización de la sociedad y, con ello, obtener mayores prestaciones para sus agremiados. Mientras que Gompers pretendía conseguir lo mismo al elevar los salarios diarios y mejorar las condiciones de trabajo. La AFL creció con rapidez hasta poco después de la Primera Guerra Mundial, cuando tenía más de 5.5 millones de afiliados.

La década de 1920 fue de estancamiento para el movimiento sindical por eventos como la depresión de la posguerra, la renovada resistencia a los sindicatos, la muerte de Samuel Gompers y la aparente prosperidad de esos años. A finales de 1929, a consecuencia de la gran depresión, millones de trabajadores (muchos sindicalizados) perdieron su empleo y en 1933 la afiliación sindical bajó a menos de 3 millones de obreros.

El número de sindicalizados empezó a aumentar otra vez a mediados de la década de 1930. Como parte de los programas del New Deal, el presidente Franklin Delano Roosevelt aprobó la Ley Nacional para la Recuperación Industrial, la cual facilitó el desarrollo de las organizaciones laborales. Otras leyes federales, así como la prosperidad de la Segunda Guerra Mundial, ayudaron a un rápido incremento de afiliados, que llegó a su máximo en la década de 1960, con unos 21 millones de agremiados. Desde entonces, la cantidad empezó a bajar de manera consistente, debido a factores como la transición de los puestos de manufactura a los puestos de servicio y a la aprobación de nuevas leyes (por ejemplo, de seguridad laboral), que proporcionaban las protecciones que los trabajadores obtenían mediante sus sindicatos. De hecho, cientos de leyes y normas locales estatales y federales ahora abordan las preocupaciones que en su momento provocaron el movimiento obrero.[7]

¿Por qué se organizan los trabajadores?

Los expertos han invertido mucho tiempo y dinero para descubrir por qué se sindicalizan los trabajadores; además, han propuesto muchas teorías. La pregunta no tiene una respuesta fácil, en parte porque es probable que cada obrero se sindicalice por motivos personales.

Sin embargo, los obreros no se sindicalizan sólo para obtener más dinero o mejores condiciones laborales, aun cuando son factores importantes. Por ejemplo, la mediana de los salarios semanales de los trabajadores sindicalizados era de 781 dólares, mientras que la de los no sindicalizados era de 612 dólares.[8] Los sindicalizados también reciben más días festivos, permisos por enfermedad o sin goce de sueldo, así como prestacionespara planes de seguros, a largo plazo por discapacidad y de otros tipos que no tienen los trabajadores no sindicalizados. Parece que los sin-

dicatos también han sido capaces de reducir el impacto (pero, es claro, no han logrado eliminarlo) de los recortes de personal y de las reducciones de salarios en la mayoría de las industrias.[9]

Los estudios sugieren que hay dos factores (la injusticia de los patrones y el poder del sindicato) que explican por qué los empleados se sindicalizan. En una empresa de Australia, los investigadores descubrieron que "quienes creían que las reglas o políticas de la compañía se aplicaban de manera injusta o en su perjuicio eran más propensas a recurrir a los sindicatos...".[10] No obstante, para que los trabajadores estén en favor de los sindicatos, también necesitan creer que éstos pueden aumentar su salario y sus prestaciones, así como asegurarles un mejor trato.

Aspectos esenciales Lo importante es que la urgencia por formar sindicatos a menudo hace creer a los trabajadores que sólo la unión los protege de los caprichos de una administración unilateral. En ocasiones, incluso cuando el patrón es confiable y benevolente, los empleados sienten que necesitan estar unidos para protegerse. Cuando el San Francisco Medical Center de Kaiser Permanente redujo las vacaciones y los permisos por enfermedad a sus farmacéuticos y a otros trabajadores, el sindicato de farmacéuticos, la Guild for Professional Pharmacists, recuperó los días perdidos. "Keiser es un patrón bastante benevolente, pero siempre existe la presión de apretar un poco", señaló un farmacéutico del personal.[11] Un abogado de relaciones laborales lo expresa de la siguiente manera: "Lo más importante que ofrecen los sindicatos es convertirte en un empleado 'por causa' en lugar de uno 'a voluntad', lo que garantiza una audiencia y un arbitraje si eres despedido".[12] En la práctica, una moral baja, el temor de perder el empleo y las acciones administrativas arbitrarias fomentan la sindicalización. Los patrones lo ignoran bajo su riesgo.

En algunos aspectos tales factores no han cambiado en años. He aquí la manera en que un escritor describe los motivos que llevaron a los primeros trabajadores de la industria automotriz a sindicalizarse:

> En los años por venir, las cuestiones económicas llegarán a ocupar los titulares cuando el sindicato y la administración se reúnan para negociar. Sin embargo, al principio el monto salarial no era la queja mayor de los obreros de la industria automovilística... En concreto, las principales quejas eran la aceleración de la producción y la falta total de seguridad en el empleo. A medida que la producción decreció, los criterios para despedir a un obrero quedaban al capricho de los capataces y de otros supervisores... El obrero no tenía forma de saber cuándo sería despedido y no contaba con seguridad respecto a cuándo sería requerido otra vez... En general, los trabajadores se rebelaron contra la falta de dignidad humana y de individualidad, así como contra una relación laboral impersonal, fría y deshumanizada. Ellos querían ser tratados como seres humanos y no como números sin rostro en el reloj checador.[13]

contrato cerrado
Forma de titularidad de un sindicato en el que la empresa sólo puede contratar a trabajadores sindicalizados. Quedó prohibido en 1947, pero aún se usa en algunas industrias (como las imprentas).

empresa sindicalizada
Forma de titularidad de un sindicato en el que la empresa contrata a personas no sindicalizadas, pero que deben afiliarse al sindicato dentro de un plazo determinado y pagar sus cuotas. (Si no lo hacen, pueden ser despedidos).

sistema de representación
Forma de seguridad social en la cual los obreros que no pertenecen al sindicato también deben pagar cuotas sindicales, porque se supone que las actividades del sindicato benefician a todos los trabajadores.

¿Qué quieren los sindicatos?

Podríamos generalizar y decir que los sindicatos tienen dos conjuntos de propósitos básicos: uno es la seguridad sindical; el otro es *obtener mejores salarios, horarios, condiciones de trabajo* y *prestaciones* para sus miembros.

Seguridad sindical En primer lugar, y quizá más importante, los sindicatos tratan de conseguir seguridad para ellos mismos. Luchan duro por el derecho para representar a los trabajadores de una empresa y para ser el agente negociador exclusivo de todo el personal. (Como tal, negociar los contratos para todos los empleados, incluyendo a los no sindicalizados). Hay cinco tipos de seguridad proporcionada por un sindicato:

1. ***Contrato cerrado.*** La empresa sólo puede contratar a miembros del sindicato. El Congreso prohibió esta ley en 1947, pero aún hay algunas industrias que lo utilizan (como las imprentas).
2. ***Empresa sindicalizada.*** La compañía puede contratar a personas que no están sindicalizadas, pero deben afiliarse al sindicato dentro de un plazo determinado y pagar sus cuotas. (En caso de no hacerlo, pueden ser despedidas).
3. ***Sistema de representación.*** Los trabajadores que no pertenecen al sindicato deben pagar también cuotas sindicales, bajo el supuesto de que las actividades del sindicato los benefician a todos.

contrato abierto
Tal vez la forma menos atractiva de titularidad de un sindicato, desde el punto de vista del mismo, porque los trabajadores deciden si quieren o no afiliarse y los que se afilian tienen que pagar cuotas.

derecho al trabajo
Término usado para describir disposiciones legales estatales o constitucionales que prohíben el requisito de la afiliación sindical como condición para el empleo.

4. ***Contrato abierto.*** Los trabajadores deciden si quieren afiliarse o no al sindicato; los que no se afilian, no pagan cuotas.
5. ***Convenio para la conservación de la afiliación.*** Los empleados no tienen que pertenecer al sindicato. Sin embargo, los sindicalizados contratados por la compañía deben seguir afiliados mientras dure el contrato.

No todos los estados otorgan a los sindicatos el derecho de exigir la afiliación sindical como requisito para el empleo. El **derecho al trabajo** "es un término utilizado para describir disposiciones legales estatales o constitucionales que prohíben el requisito de la afiliación sindical como condición para el empleo".[14] La sección 14(b) de la Ley Taft-Hartley (que se estudia más adelante) permite que los estados prohíban disposiciones obligatorias de afiliación sindical, no sólo a las empresas que se dedican al comercio interestatal, sino también a las que operan en el comercio intraestatal. Las leyes del derecho al trabajo no prohíben los sindicatos, sino cualquier forma de seguridad sindical (dentro de esos estados), lo cual inhibe la formación de sindicatos. Veintidós estados de la Unión Americana con "derecho al trabajo", desde Florida hasta Mississippi y Wyoming, prohíben todas las formas de seguridad sindical. Hace varios años, Oklahoma se convirtió en el vigésimo segundo estado en aprobar las leyes del derecho al trabajo. Algunos piensan que esto (combinado con la pérdida de trabajos de manufactura) explica por qué la afiliación sindical en ese estado se redujo de manera drástica durante los siguientes tres años.[15]

Mejores salarios, horarios y prestaciones Cuando un sindicato asegura su titularidad en la empresa, lucha por mejorar los salarios, los horarios y las condiciones laborales de sus agremiados. El contrato laboral típico también otorga al sindicato un papel en otras actividades de recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la remuneración, los ascensos, la capacitación y los despidos de los trabajadores.

La AFL-CIO

La American Federation of Labor y el Congress of Industrial Organizations (AFL-CIO) es una federación voluntaria donde participan alrededor de 100 sindicatos obreros nacionales e internacionales de Estados Unidos. Las dos organizaciones separadas se fusionaron en 1955 y George Meany fue su primer presidente. Para muchos estadounidenses, la AFL-CIO es sinónimo del término *sindicato.*

La estructura de la AFL-CIO (y otros sindicatos estadounidenses) está formada de tres estratos. En primer lugar, se encuentra el sindicato local. Se trata de la organización a la cual se afilia el trabajador y a la que paga sus cuotas. Es el que firma el contrato de la negociación colectiva, donde se determinan los salarios y las condiciones laborales. Por consiguiente, es sola una sección del sindicato nacional. Por ejemplo, si fuera maestro en Detroit, pertenecería al sindicato local, que es una de cientos de secciones de la American Federation of Teachers, su sindicato nacional. El tercer estrato de la estructura es la federación nacional; en este caso, la AFL-CIO.

Muchas personas piensan que la AFL-CIO es la parte más importante del movimiento obrero, pero no es así. Dicha organización en realidad tiene poco poder, salvo el que le permiten ejercer los sindicatos nacionales que la constituyen. Así, el presidente del sindicato de maestros ejerce más poder como jefe de su sector que como vicepresidente de la AFL-CIO. Sin embargo, por cuestiones prácticas, la organización funge como vocera de los obreros, mientras su presidente, John Sweeney, ejerce una influencia política mucho mayor que la de un presidente que sólo es una figura representativa.

No obstante, ocurren cambios drásticos. Cuatro grandes sindicatos: el Service Employees' International Union (SEIU), el International Brotherhood of Teamsters, los United Food and Commercial Workers y el UNITE anunciaron que abandonarían la AFL-CIO para establecer su propia federación, llamada Change to Win Coalition. En conjunto, los sindicatos que se separan representan aproximadamente una cuarta parte de los afiliados y del presupuesto de la AFL-CIO. Parece que otros sindicatos ya contemplan también la posibilidad de separarse para unirse a Change to Win. Entre otras cuestiones, Change to Win planea actuar en forma más agresiva para organizar a los trabajadores que la AFL-CIO.[16]

LOS SINDICATOS Y LAS LEYES

Hasta 1930 no había leyes laborales específicas. Los patrones no tenían la obligación de participar en negociaciones colectivas con los empleados y su conducta hacia los sindicatos casi no contaba con restricciones; el uso de espías, las listas negras y el despido de los agitadores estaban muy generalizados. Los contratos yellow dog, en los que la administración exigía que el trabajador no estuviera sindicalizado como condición para emplearlo, se aplicaban casi en todas partes. La mayor parte de las armas de los sindicatos, incluyendo las huelgas, eran ilícitas.

Tal situación unilateral duró hasta la Gran Depresión (alrededor de 1930). Desde entonces, como respuesta al cambio en las actitudes, los valores y las condiciones económicas de la población, las leyes laborales han atravesado tres periodos claros: desde un "fuerte fomento" para formar sindicatos, pasando por un "fomento modificado aunado a la reglamentación", hasta una "reglamentación detallada de los asuntos internos del sindicato".[17]

② Analizar las principales características de por lo menos tres de las leyes laborales principales.

Periodo de un fuerte fomento: la Ley Norris-LaGuardia (1932) y la Ley Nacional de Relaciones Laborales o Ley Wagner (1935)

Ley Norris-LaGuardia
La ley marcó el principio de la época de gran auge para la formación de sindicatos y garantizó a todo trabajador el derecho a las negociaciones colectivas "sin interferencia, limitación o coerción".

Ley Nacional de Relaciones Laborales (o Ley Wagner)
La ley prohíbe cierto tipo de actos laborales injustos; además, establece elecciones por medio del voto secreto y la regla de la mayoría para determinar si los trabajadores de una empresa desean o no sindicalizarse.

Junta Nacional de Relaciones Laborales (NLRB)
Organismo creado por la Ley Wagner para investigar acusaciones de prácticas laborales injustas, así como para establecer elecciones por medio del voto secreto y la regla de la mayoría, con la finalidad de determinar si los trabajadores de una empresa desean o no un sindicato.

La **Ley Norris-LaGuardia** de 1932 sentó las bases para una nueva época, en la cual se fomentaría la actividad sindical. También garantizaba que todo obrero tuviera derecho a las negociaciones colectivas, sin interferencias, limitaciones o coerción". Determinó, asimismo, que los contratos yellow dog eran ilícitos, limitó las facultades de los tribunales para girar órdenes (de suspensión) contra actividades como las manifestaciones pacíficas y estableció el pago de prestaciones durante una huelga.

No obstante, en realidad no logró impedir que los patrones lucharan contra las organizaciones obreras usando todos los medios que estuvieran a su alcance. Así, en 1935 el Congreso aprobó la **Ley de Relaciones Laborales (o Ley Wagner)** para dar más fuerza a la Ley Norris-LaGuardia por medio de lo siguiente: **1.** prohibir ciertas prácticas laborales injustas, **2.** establecer el voto secreto en las elecciones y la regla de la mayoría para determinar si los trabajadores de una compañía formarían un sindicato y **3.** crear la **Junta Nacional de Relaciones Laborales (NLRB)** para vigilar el cumplimiento de esas dos disposiciones.

Como parte de sus obligaciones, la NLRB emite periódicamente normas aclaratorias. Por ejemplo, la junta estableció que los empleados temporales podían afiliarse a los sindicatos de trabajadores permanentes en las empresas a donde los enviaban sus agencias de empleo.[18]

Prácticas laborales injustas de los patrones La Ley Wagner consideraba como "infracciones estatutarias" (pero no como delitos) cinco actos laborales injustos por parte de los patrones:

1. Es injusto que los patrones "interfieran, restrinjan o coaccionen a los trabajadores" cuando ejercen su derecho lícito a organizarse.
2. Es injusto que los representantes de la empresa dominen o interfieran en la formación o administración de los sindicatos obreros. Entre los actos administrativos específicos considerados indebidos bajo las primeras dos prácticas (1 y 2) están: sobornar a los trabajadores, usar sistemas de espionaje en la compañía, trasladar un negocio para evitar su sindicalización y hacer listas negras de los simpatizantes de los sindicatos.
3. Se prohíbe a las organizaciones discriminar, de cualquier manera, a los trabajadores por sus actividades sindicales lícitas.
4. Se prohíbe a las organizaciones despedir o discriminar a los empleados por el simple hecho de que presenten una denuncia contra la empresa por prácticas injustas.
5. Es injusto que los patrones se rehúsen a negociar de manera colectiva con los representantes de los trabajadores debidamente elegidos.

La denuncia de una práctica laboral injusta (vea la figura 15-1) se presenta ante la Junta Nacional de Relaciones Laborales. Luego, la Junta investiga la denuncia y decide si se deben tomar medidas legales, como desechar la queja, solicitar una orden judicial contra el patrón u ordenarle que desista.

FIGURA 15-1

Formulario 501 de la NLRB: presentación de una denuncia por práctica laboral injusta

FORM NLRB 501
(2 81)

FORM EXEMPT UNDER
44 U.S.C. 3512

ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA
JUNTA NACIONAL DE RELACIONES LABORALES

DENUNCIA CONTRA EL PATRÓN

INSTRUCCIONES: Presente original y cuatro copias de esta denuncia ante el director regional de la NLRB, en la zona en que ocurre la presunta práctica laboral injusta.

CASO NÚMERO | FECHA DE PRESENTACIÓN

1. PATRÓN OBJETO DE LA DENUNCIA

a) NOMBRE DEL PATRÓN

b) NÚMERO DE TRABAJADORES EMPLEADOS

c) DIRECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO (*calle y número, ciudad, estado y código postal*)

d) REPRESENTANTE DE LA COMPAÑÍA PARA ESTABLECER CONTACTO

e) NÚMERO DE TELÉFONO

f) TIPO DE ESTABLECIMIENTO (*fábrica, mina, mayorista, etcétera*)

g) IDENTIFIQUE EL PRINCIPAL PRODUCTO O SERVICIO

h) LA COMPAÑÍA MENCIONADA COMETIÓ O ESTÁ COMETIENDO PRÁCTICAS LABORALES INJUSTAS, SEGÚN EL SIGNIFICADO DE LA SECCIÓN 8(A), SUBSECCIONES (1) Y _____ DE LA LEY NACIONAL DE
(anote subsecciones)
RELACIONES LABORALES; ESTOS ACTOS LABORALES INJUSTOS SON PRÁCTICAS INDEBIDAS QUE AFECTAN AL COMERCIO DENTRO DEL SIGNIFICADO DE LA LEY.

2. BASE DE LA DENUNCIA (*sea específico en cuanto a hechos, nombres, direcciones, plantas implicadas, fechas, lugares, etcétera*)

SUJETA A LA LEY QUE ANTECEDE Y OTRAS, LA COMPAÑÍA MENCIONADA HA INTERFERIDO, RESTRINGIDO Y COACCIONADO A LOS EMPLEADOS EN EL EJERCICIO DE LOS DERECHOS GARANTIZADOS EN LA SECCIÓN 7 DE LA LEY.

3. NOMBRE COMPLETO DE LA PARTE QUE PRESENTA LA DENUNCIA (*si fuera una organización obrera, dar nombre completo, inclusive el nombre del local y el número*)

4a. DIRECCIÓN (*calle y número, ciudad, estado y código postal*)

4b. NÚMERO TELEFÓNICO

5. NOMBRE COMPLETO DE LA ORGANIZACIÓN OBRERA NACIONAL O INTERNACIONAL A LA QUE ESTÁ AFILIADA O DE LA QUE FORMA PARTE (*será llenado cuando una organización obrera presente la denuncia*)

6. DECLARACIÓN

Declaro que he leído la denuncia que antecede, y que las declaraciones que contiene, a mi leal saber y entender son ciertas.

Por _____
(firma del representante denunciante) (título, en su caso)

Dirección _____
(número telefónico) (fecha)

LAS DECLARACIONES FALSAS INCLUIDAS EN ESTA DENUNCIA PODRÁN SER SANCIONADAS CON UNA MULTA Y CÁRCEL *(U.S. CODE, TITLE 18, SECTION 1001)*

Este tipo de quejas son comunes. Cuando la antigua empresa Knight Ridder consolidó las operaciones en línea separadas de varios de sus documentos en el nuevo KnightRidder.com, provocó una disputa laboral. Citando posibles prácticas laborales injustas, los sindicatos pidieron a la NLRB que investigara si KnightRidder.com violaba las leyes al no negociar con el sindicato la transferencia de los trabajadores.[19]

De 1935 a 1947 La afiliación a sindicatos creció con rapidez cuando se aprobó la Ley Wagner en 1935. Otros factores, como una mejor economía y el activismo de los líderes sindicales, también contribuyeron. Sin embargo, a mediados de la década de 1940, después de la Segunda Guerra Mundial, la situación empezó a cambiar. Debido principalmente a una serie de huelgas masivas de la posguerra, la política pública se modificó hacia lo que muchos consideraron los excesos sindicales de la época. El escenario estaba montado para la aprobación de la Ley Taft-Hartley.

Periodo de un fomento modificado, unido a la reglamentación: la Ley Taft-Hartley (1947)

Ley Taft-Hartley (1947) También conocida como la Ley de Relaciones Obrero-Patronales, prohibía las prácticas laborales injustas de los sindicatos y enumeraba los derechos que tenían los trabajadores como miembros de un sindicato. De la misma manera, describía los derechos de los patrones.

La **Ley Taft-Hartley (o Ley de las Relaciones Obrero-Patronales) de 1947** reflejaba las actitudes menos entusiastas del público ante los sindicatos. Dicha ley enmendaba la Ley Nacional de Relaciones Laborales (Ley Wagner) al limitar a los sindicatos de cuatro maneras: **1.** prohibía las prácticas laborales injustas, **2.** señalaba los derechos de los trabajadores como miembros de los sindicatos, **3.** especificaba los derechos de los patrones y **4.** autorizaba al presidente de Estados Unidos a prohibir temporalmente las huelgas nacionales en situaciones críticas.

Prácticas laborales injustas de los sindicatos La Ley Taft-Hartley señalaba varias prácticas laborales que estaban prohibidas a los sindicatos:

1. En primer lugar, prohibía a los sindicatos limitar o coaccionar a los trabajadores en el ejercicio de sus derechos garantizados para las negociaciones. Algunos actos sindicales específicos que los tribunales han declarado ilícitos, sujetos a esta disposición, incluyen amenazar a un trabajador contrario al sindicalismo de que perderá su empleo cuando el sindicato sea reconocido y pronunciar declaraciones falsas durante las campañas para formar un sindicato.
2. También se considera práctica laboral injusta cuando un sindicato provoca que un patrón discrimine, de cualquier manera, a un empleado, con el propósito de alentar o desalentar su afiliación. En otras palabras, el sindicato no puede presionar a un patrón para que despida a un trabajador que no asiste las juntas del sindicato, se opone a las políticas del mismo o se niega a afiliarse. Hay una sola excepción: cuando haya un contrato cerrado con un sindicato (y, por lo tanto, la afiliación sea requisito para el empleo), la organización sindical puede exigir que se despida a quien no pague sus cuotas de afiliación y las regulares.
3. Otra práctica laboral injusta es que un sindicato se niegue a negociar de buena fe con el patrón los salarios, los horarios y otras condiciones de empleo. Ciertas huelgas y boicots también son considerados prácticas injustas.
4. Otro acto laboral injusto es que un sindicato imponga "aviadores" (exigir al patrón que pague a un trabajador por servicios que no ha desempeñado).

Derechos de los empleados La Ley Taft-Hartley también protegía los derechos de los empleados en contra de sus sindicatos. Por ejemplo, muchas personas pensaban que la sindicalización obligatoria violaba el derecho básico de la libertad de asociación. Gracias a esta ley, surgieron muy rápido leyes del derecho al trabajo en 19 estados (ahora 22), sobre todo en el sur y el suroeste de Estados Unidos. Dichas leyes prohibían los contratos laborales que establecían la afiliación al sindicato como condición para conservar el empleo. Por ejemplo, en Nueva York, muchas imprentas cuentan con talleres sindicalizados. Ahí no es posible trabajar como operador a menos que pertenezca al sindicato de impresores. En Florida, tales talleres sindicalizados son ilícitos, con excepción de los que están cubiertos por la Ley de Obreros Ferrocarrileros; los talleres de imprenta por lo regular emplean a operadores sindicalizados y no sindicalizados. La afiliación a sindicatos varía mucho de un estado a otro, desde un máximo de 26.8% en Nueva

York hasta un mínimo de 3.7% en Carolina del Sur (otras afiliaciones representativas son California, 16.5%; Florida, 7.4%; Texas, 6.5%; Michigan, 23.9%, y Ohio, 19.4%).20 Tal disposición también permitía que el trabajador presentara sus quejas en forma directa al patrón (sin acudir al sindicato) y requería la autorización del empleado antes de que se descontaran las cuotas sindicales del cheque de su sueldo.

En general, la Ley Nacional de Relaciones Laborales no prohíbe a los sindicatos las prácticas laborales injustas tanto como a los patrones. Es probable que los sindicatos no limiten o coaccionen a los trabajadores. Sin embargo, "es necesario que haya conductas violentas, amenazadoras o evidentemente coercitivas o intimidantes por parte del sindicato para que la NLRB determine una práctica laboral injusta".[21] Algunos ejemplos serían los ataques físicos o las amenazas de violencia, las represalias económicas y los agrupamientos masivos que limiten de manera ilícita la entrada o salida de un centro laboral. En un caso típico, *Pattern Makers contra la Junta Nacional de Relaciones Laborales*, la Corte Suprema de Estados Unidos declaró culpable al sindicato de una práctica laboral injusta cuando trató de multar a algunos de sus miembros por renunciar al sindicato y regresar al trabajo durante una huelga.[22]

Derechos de los patrones La Ley Taft-Hartley también otorgaba a los patrones, en forma explícita, ciertos derechos. Primero, les confería plena libertad para manifestar sus opiniones con respecto a la formación de un sindicato. Por ejemplo, como gerente, usted puede decir a sus trabajadores que, en su opinión, los sindicatos no valen la pena, que son peligrosos para la economía y que son inmorales. Incluso, en términos generales, puede insinuar que la sindicalización y las posteriores demandas por aumentos salariales provocarían el cierre permanente de la planta (pero no su reubicación). Los patrones pueden plantear los antecedentes del sindicato con respecto a la violencia y a la corrupción, en su caso. De hecho, la única limitación importante es que debe evitar las amenazas, las promesas, la coacción y la intromisión directa con quienes intentan tomar una decisión. No debe haber amenaza de represalias o uso de la fuerza ni promesas de prestaciones.[23]

Asimismo, el patrón **1.** no puede reunirse con los trabajadores de la empresa en un plazo de 24 horas antes de una elección, ni **2.** sugerirles que voten contra el sindicato, mientras se encuentran en su casa o en la oficina del patrón, aunque sí llega a hacerlo cuando están en su lugar de trabajo o donde se reúnen por lo regular.

huelgas de emergencia nacional
Huelgas que podrían "poner en peligro el bienestar y la seguridad de la nación".

Huelgas de emergencia nacional La Ley Taft-Hartley también permite que el presidente de Estados Unidos intervenga en las **huelgas de emergencia nacional.** Se trata de paros (por ejemplo, de los trabajadores ferrocarrileros) que "pondrían en peligro el bienestar y la seguridad de la nación". El mandatario designaría a una comisión investigadora y, de acuerdo con su informe, aplicaría un decreto que limite la huelga a 60 días. Si durante dicho plazo las partes no llegan a un acuerdo, el presidente puede extender la orden 20 días más. En este periodo los empleados votan en secreto y confirman su disposición a aceptar la última oferta del patrón.

Ley Landrum-Griffin
Ley que pretende proteger a los miembros de un sindicato contra una posible fechoría cometida por su sindicato.

Periodo de reglamentación detallada de los asuntos internos del sindicato: la Ley Landrum-Griffin (1959) En la década de 1950, las investigaciones del Senado demostraron prácticas indebidas por parte de algunos sindicatos; el resultado fue la **Ley Landrum-Griffin** (oficialmente llamada **Ley de Revelación y Reportes Obrero-Patronales) de 1959.** Su objeto fundamental era proteger a los trabajadores de una probable fechoría cometida por su sindicato. Al igual que la Ley Taft-Hartley, enmendó la Ley Nacional de Relaciones Laborales (Ley Wagner).

En primer término, la ley contiene una carta de derechos de los miembros de los sindicatos. Entre otros aspectos, establece ciertos derechos para la nominación de candidatos para los puestos directivos en el sindicato. Además, confirma el derecho de un miembro a demandar a su sindicato y garantiza que ningún afiliado podrá ser multado ni suspendido sin un proceso justo, el cual incluye una lista de los cargos concretos, tiempo para preparar la defensa y una audiencia justa.

Dicha ley también estableció las reglas para las elecciones sindicales. Por ejemplo, los sindicatos nacionales e internacionales deben elegir dirigentes, cuando menos, cada cinco años, usando algún tipo de mecanismo de votación secreta. Además, reglamente el tipo de persona

Cuando Usted Trabaja por su Cuenta

RH para gerentes de línea y empresarios

Empresarios y sindicatos de la nueva economía

Los empresarios de alta tecnología de la "nueva economía" están recibiendo una lección inesperada en relaciones laborales. Muchos dieron por sentado que puestos como el de diseñador de páginas Web eran inmunes a los esfuerzos de los sindicatos. Sin embargo, es evidente que estaban equivocados, pues un gran número de empresas de comercio electrónico (incluyendo a Amazon.com) enfrentan esfuerzos de organización.

Hay muchas razones por las que estas compañías no son tan inmunes a los sindicatos como los empresarios fundadores pensaban. Por un lado, muchos empleados de organizaciones en línea de la "nueva economía", como Amazon, hacen trabajos de la "vieja economía", como cargar y descargar camiones. Además, incluso puestos como el de diseñador de páginas web y programador no son inmunes a la sindicalización si las condiciones en sus empresas lo justifican.

Asimismo, cuando se trata de atraer sindicatos, muchos empresarios son sus enemigos. Al concentrarse en las ventas y en cubrir la demanda de los clientes, muchos ponen poca atención a la redacción de políticas para el personal, al desarrollo de sistemas eficaces para la evaluación del desempeño o a las preocupaciones del personal. Como indica un abogado laboral, "han sido muy laxos con el tiempo extra, las escalas salariales y con el hecho de tener un manual para el empleado con políticas y los procedimientos definidos con claridad... La industria de la alta tecnología ha confiado tanto en que ninguno de sus trabajadores desea un sindicato, que ha ignorado de manera sorprendente las leyes laborales básicas".[24] Incluso los sistemas de intranet de los empresarios pueden volverse en su contra. Por ejemplo, muchos almacenan toda la información personal de sus empleados en archivos de computadoras, a los cuales pueden acceder con facilidad los trabajadores que desean iniciar campañas para organizar sindicatos.

Para el propietario y para el empresario, la solución consiste en mejorar las prácticas de recursos humanos y de relación de empleados. Por ejemplo, revise las políticas y las prácticas de personal para garantizar un trato justo y equitativo y para demostrarles a los posibles organizadores de sindicatos que la organización está bien dirigida. Aumente la seguridad de los archivos de los trabajadores. Y (puesto que los intentos por organizar sindicatos, incluso en las compañías de alta tecnología, se enfocan en servicios de apoyo como los centros de atención telefónica, distribución y mostradores de información), un abogado laboral expresa: "No pierda el contacto con el personal que responde las llamadas. Y no piense que sólo se trata de la remuneración; también incluye el ambiente laboral. A un empleado del centro de atención telefónica que trabaja por horas y que mete su tarjeta en el reloj checador día tras día mientras observa a los ingenieros ir y venir a su antojo podrían surgirle ideas".

que puede ser dirigente sindical. Por ejemplo, un individuo sentenciado por un delito (soborno, asesinato, entre otros) no podrá ocupar puestos directivos en un sindicato durante un plazo de cinco años después de la sentencia.

Los investigadores del Senado también encontraron ejemplos flagrantes de fechorías cometidas por los patrones. Por ejemplo, había algunos que junto con sus "asesores en relaciones laborales" sobornaron a los representantes sindicales. Tales sobornos ya eran considerados delitos federales a partir de la aprobación de la Ley Taft-Hartley. Sin embargo, la Ley Landrum-Griffin amplió de manera considerable la lista de actos ilícitos de los patrones. Así, las organizaciones tienen prohibido pagar a sus trabajadores con el fin de convencerlos de que no se afilien al sindicato. La ley también requiere que los sindicatos y los patrones presenten informes sobre prácticas como el uso de asesores en relaciones laborales.

3 Ofrecer ejemplos de lo que ocurre durante la formación de un sindicato y las elecciones.

LA CAMPAÑA Y LA ELECCIÓN SINDICAL

El sindicato, mediante la campaña y la elección sindical, trata de ser reconocido como representante de los trabajadores. Este proceso se divide en cinco pasos básicos.

Paso 1. Contacto inicial

Durante la etapa del contacto inicial, el sindicato determina el interés de los trabajadores por organizarse y establecer un comité organizador.

La iniciativa para el primer contacto entre los empleados y el sindicato puede provenir del personal, de un sindicato que ya represente a otros trabajadores de la empresa o de un sindicato externo. En cualquier caso, hay un contacto inicial entre un representante sindical y un pequeño grupo de trabajadores.

Una vez que un patrón se convierte en el blanco, un dirigente sindical asigna a un representante para que evalúe el interés de los trabajadores. El representante visita la compañía para determinar si hay una cantidad suficiente de interesados para que valga la pena la campaña sindical. También identifica a quienes serían buenos líderes para la campaña de organización y los reúne para crear un comité organizador. En este caso, el objetivo es enseñar al comité cuáles son los beneficios de formar un sindicato, así como las leyes y los procedimientos que implica su formación.

El sindicato debe seguir ciertas reglas cuando empieza a contactar a los trabajadores. Las leyes permiten que los organizadores de un sindicato soliciten la afiliación de los empleados, siempre y cuando no se ponga en peligro el desempeño ni la seguridad del personal. Por consiguiente, gran parte del contacto se da fuera del lugar de trabajo; por ejemplo, en las casas o en los restaurantes cercanos. Los organizadores también pueden ponerse en contacto dentro de las instalaciones de la organización, durante las horas de descanso (como la hora del almuerzo). No obstante, en la práctica, se da mucha información informal en el centro de trabajo, a medida que los empleados discuten los méritos de la organización. En cualquier caso, esta etapa de contacto ocurre en una forma discreta. En ocasiones, el primer indicio que recibe la gerencia sobre la campaña es la distribución de volantes que solicitan la afiliación al sindicato.

La tecnología, tal vez en forma de correos electrónicos, es importante para el proceso de organización. No es fácil evitar que los empleados sindicalizados envíen mensajes en favor del sindicato dentro de la empresa. La prohibición del envío de correos electrónicos relativos al sindicato violan las decisiones de la nlrb. Por otro lado, si se establece una regla para que no se utilice el correo electrónico para asuntos distintos al trabajo sería inútil a menos que la compañía evite el envío de otro tipo de mensajes.

Asesores de las relaciones laborales La administración de las empresas y los sindicatos recurren a "asesores de relaciones laborales", quienes influyen cada vez más en el proceso de sindicalización. Coca-Cola y ConAgra Foods son algunas de las firmas que han utilizado asesores de relaciones laborales en los últimos años. Dichos asesores pueden ser despachos de abogados, investigadores, psicólogos, especialistas en relaciones laborales o empresas de relaciones públicas. Algunos son antiguos organizadores sindicales que ahora representan a los patrones.[25]

En cualquier caso, su función es ofrecer asesoría y servicios afines, no sólo cuando se va a llevar a cabo una votación (aunque en ese momento es más común), sino también en otras circunstancias. En el caso del patrón, los servicios del asesor van desde garantizar que la compañía llene de manera correcta los formularios de rutina hasta el manejo de toda la campaña sindical. Los sindicatos recurren a despachos de relaciones públicas para mejorar su imagen o a especialistas para que diseñen campañas corporativas destinadas a presionar a los accionistas y acreedores de la firma para que influyan en la administración y acepten las exigencias del sindicato.

El uso extendido de tales asesores (de los cuales sólo unos cuantos son abogados) plantea la pregunta de si algunos habrán aconsejado a sus clientes participar en actividades ilícitas o dudosas según las leyes laborales. Una táctica, por ejemplo, consiste en retrasar el voto sindical con prolongadas audiencias en la NLRB. Ellos argumentan que, mientras más tiempo retrasen el voto, más tiempo tiene el patrón para distribuir propaganda antisindical.

infiltración del sindicato Táctica para organizar un sindicato mediante la cual trabajadores que laboran de tiempo completo, en un sindicato como organizadores secretos, son contratados por patrones que no lo saben.

Infiltración del sindicato Los sindicatos tienen mucha creatividad para ganar las elecciones. La Junta Nacional de Relaciones Laborales define el término **infiltración del sindicato** como "colocar a miembros del sindicato en puestos laborales no sindicalizados con el propósito de organizar a los empleados". Sin embargo, las críticas afirman que las "infiltraciones" a menudo interfieren con las operaciones del negocio y acosan a los trabajadores.[26] Una decisión de la Corte Suprema de Estados Unidos resolvió que la táctica era lícita.[27] El tribunal también

determinó que los infiltrados de sindicatos son "empleados", según la Ley Nacional de Relaciones Laborales, mientras la NLRB exige que los patrones les paguen si los despiden por tratar de organizar un sindicato en el centro laboral.[28] La solución es que los patrones se aseguren de saber a quién contratan.[29]

Sin embargo, los patrones deben proceder con cautela. Por ejemplo, la Junta Nacional de Relaciones Laborales concluyó que un patrón cometió una práctica laboral injusta al negarse a considerar la contratación de nueve miembros de Plumbers and Pipe Filters local 520. El hecho de no contratarlos sólo porque, al ser miembros del sindicato local, podrían ser infiltrados, se considera discriminatorio.[30]

Paso 2. Obtener las tarjetas de autorización

Para que el sindicato solicite a la NLRB el derecho a llevar a cabo una elección, tiene que demostrar que un número importante de empleados estaría interesado en sindicalizarse. El siguiente paso consiste en que los organizadores consigan que los trabajadores firmen las tarjetas de autorización. Entre otras cuestiones, las **tarjetas autorizan** al sindicato para que busque una elección de representación y establecen que el empleado ha solicitado afiliarse. El 30% de los trabajadores elegibles en la unidad negociadora correspondiente deben firmar las tarjetas antes de que el sindicato pueda solicitar a la nlrb una elección.

tarjetas de autorización Para solicitar una elección con la finalidad de formar un sindicato, la organización sindical debe demostrar que como mínimo el 30% de los empleados podrían estar interesados en afiliarse. Los trabajadores manifiestan su interés firmando tarjetas de autorización.

Durante dicha etapa, tanto el sindicato como la administración utilizan distintas formas de propaganda. El sindicato afirma que puede mejorar las condiciones laborales, elevar los salarios, aumentar las prestaciones y, en general, conseguir mejores tratos para los trabajadores. La administración puede atacar al sindicato con fundamentos éticos y morales, así como hablar del costo de su membresía. La administración también logra referirse a sus antecedentes, expresar hechos y opiniones, así como explicar a sus trabajadores las leyes aplicables a la organización de campañas. No obstante, ninguno de los dos bandos debe amenazar, sobornar o coaccionar a los empleados, en tanto el patrón no les puede hacer promesas de prestaciones ni hacer cambios unilaterales en los términos y las condiciones del empleo que no había pensado aplicar antes de que iniciara la actividad para organizar un sindicato.

Las medidas a tomar por la administración La administración puede tomar varias medidas con respecto a las tarjetas de autorización. Por ejemplo, la NLRB determinó que "es lícito que un patrón informe a sus trabajadores de su derecho a revocar sus tarjetas de autorización, incluso si no le solicitaron la información. El patrón también tiene la opción de distribuir folletos donde se explique cómo revocar las tarjetas. Sin embargo, no debe ir más allá de explicar este procedimiento y de proporcionarles el vocabulario para renunciar. Las leyes prohíben usar cualquier tipo de ayuda material, como papelería o sellos de correo. El patrón tampoco puede entrometerse para saber quiénes han firmado o revocado sus tarjetas de autorización.

¿Qué más es posible hacer para instruir a los empleados que aún no han decidido si firmarán o no sus tarjetas? Se considera una práctica laboral indebida al hecho de decirles a los trabajadores que no pueden firmar una tarjeta. Lo que sí se puede es preparar a los supervisores para que expliquen lo que la tarjeta autoriza que haga el sindicato. Por ejemplo, la tarjeta de autorización típica permite tres cosas: que el sindicato busque un elección de representación (se usa como evidencia que el 30% del personal está interesado en organizarse); designa al sindicato como representante para las negociaciones en todas las cuestiones de empleo, y declara que el empleado ha solicitado afiliarse al sindicato, así como que se someterá a las reglas y los reglamentos del mismo. Lo anterior es en especial importante; por ejemplo, el sindicato podría obligar al trabajador a efectuar una manifestación y multar a quien no cumpla sus instrucciones. Por consiguiente, explicar las serias implicaciones jurídicas y prácticas del hecho de firmar la tarjeta sería un arma muy efectiva de la administración.

Algo que la administración *no* debe hacer es revisar las tarjetas de autorización firmadas, si se lo impiden los representantes sindicales, pues la NLRB lo consideraría una práctica laboral injusta; por ejemplo, como espionaje de quienes firmaron. Asimismo, más adelante constituiría la base de una denuncia alegando discriminación a la actividad sindical, en caso de que la empresa aplique alguna medida disciplinaria contra quien haya firmado una tarjeta.

Durante esta etapa, los sindicatos pueden hacer una huelga, sujetos a tres limitaciones: **1.** el sindicato tiene que presentar la petición para la elección en un plazo de 30 días a partir de la fecha en la que estalle la huelga, **2.** no debe haber otro sindicato reconocido legalmente por la empresa y **3.** no debe haber una elección válida previa para la nlrb en los 12 meses anteriores. En la actualidad, los sindicatos utilizan Internet para distribuir y reunir tarjetas de autorización.

Paso 3. Celebrar una audiencia

Una vez que el sindicato ha reunido las tarjetas de autorización, pueden ocurrir alguna de tres cosas. Si el patrón opta por *no oponerse* al reconocimiento del sindicato, no es necesaria la audiencia y se organiza una "elección de consentimiento" especial. Si el patrón se inclina por *no oponerse* al derecho del sindicato para sostener una elección ni a la cobertura de la unidad negociadora ni a cuáles empleados tienen la posibilidad de votar en la elección, entonces no se requiere de una audiencia y las partes realizan la elección. Si un patrón opta por oponerse al derecho del sindicato, puede insistir en una audiencia para determinar dichos asuntos. La decisión del patrón de insistir o no en una audiencia es estratégica; además, se basa en los hechos de cada caso y de que considere que requiere de más tiempo para tratar de convencer a sus empleados de que no opten por un sindicato para representarles.

Casi todas las compañías cuestionan el derecho del sindicato a representar a su personal, pues afirman que una cantidad importante de trabajadores en realidad no desea un sindicato. En este punto interviene la Junta Nacional de Relaciones Laborales. Por lo general, el sindicato se pone en contacto con la NLRB y solicita una audiencia. Luego, el director regional de la NLRB envía a un funcionario para que investigue. El examinador manda una notificación a la administración y al sindicato sobre la audiencia de la representación (formulario 852 de la NLRB; vea la figura 15-2), donde establece el lugar y la hora de la audiencia.

En la audiencia se investigan varias cuestiones. Primero, ¿el registro indica que hay evidencia suficiente para llevar a cabo la elección? (Por ejemplo, ¿el 30% o más de los empleados de la empresa negociadora correspondiente firmaron las tarjetas de autorización?). Segundo, el examinador debe decidir cuál será la unidad negociadora, lo que es crucial para el sindicato, para los empleados y para el patrón. La **unidad negociadora** es el grupo de trabajadores autorizado por el sindicato para participar en las negociaciones colectivas. Si la organización completa es considerada una unidad negociadora, el sindicato representará a todos los empleados que no sean supervisores, personal administrativo ni de confianza, aun cuando el sindicato esté orientado principalmente hacia los obreros. (Los empleados profesionales y no profesionales quedarían incluidos en la misma unidad negociadora sólo si ellos lo aceptan). Si la compañía no está de acuerdo con la decisión del examinador con respecto a la unidad negociadora, se opone a la decisión, lo cual requiere de otro paso y de una resolución de la NLRB.

unidad negociadora
El grupo de trabajadores del sindicato que está autorizado para representarlo.

La audiencia de la NLRB también aborda otros asuntos: "¿El patrón cumple los requisitos para la cobertura de la NLRB?". "¿El sindicato es una organización laboral que cumple con los requisitos de la Ley Nacional de Relaciones Laborales?" "¿Hay contratos de negociación colectiva o de elecciones anteriores que prohíban que el sindicato sostenga un elección de representación?".

Si los resultados de la audiencia son favorables para el sindicato, la nlrb determinará que debe haber una elección. Girará un aviso de elección para tal efecto (formulario 707 de la NLRB) para que el patrón lo publique.

Paso 4. La campaña

En la campaña previa a la elección, tanto el sindicato como el patrón tratan de conseguir el voto de los trabajadores. El sindicato subraya que evitará las injusticias, que establecerá un sistema de quejas y de antigüedad y que mejorará los sueldos. Asegurará que la fuerza del sindicato dará voz a los empleados para determinar sus salarios y condiciones laborales. La administración subrayará que las mejoras que promete el sindicato no requieren de una sindicalización y que los salarios son iguales o mejores de lo que serían con un sindicato. La administración también hará hincapié en el costo económico de las cuotas sindicales, el hecho de que el sindicato es un "extraño" y que, en caso de que ganara, podría haber una huelga. Incluso podría atacar al sindicato con argumentos éticos y morales, así como insistir al mismo tiempo en que los trabajadores

FIGURA 15-2

Formulario 852 de la nlrb: Notificación de audiencia para la representación

FORM NLRB-852
(6-61)

ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA
ANTE LA JUNTA NACIONAL DE RELACIONES LABORALES

Caso número

AVISO DE AUDIENCIA DE REPRESENTACIÓN

El solicitante mencionado, habiendo registrado una petición conforme a la Sección 9 (c) de la Ley Nacional de las Relaciones Laborales, enmendada según 29 USC Sec 151 y siguientes, de la cual se anexa una copia al presente aviso y visto que ha surgido una duda que afecta al comercio, con respecto a la representación de los trabajadores descrita en la referida petición.

POR MEDIO DEL PRESENTE SE LE NOTIFICA que, conforme a la Sección 3 (b) y 9 (c) de la ley, el día de , 20 ,en

habrá una audiencia ante un funcionario de la Junta Nacional de Relaciones Laborales respecto a la cuestión de la representación que afecta al comercio; en ese lugar y hora las partes tendrán derecho a comparecer en persona o como fuere para presentar su declaración.

Firmado en el de de 20 , 20

Director Regional, Región
Junta Nacional de Relaciones Laborales

tal vez no salgan muy bien librados y pierdan libertad. Sin embargo, ninguna de las dos partes puede amenazar, sobornar o coaccionar a los empleados.

Paso 5. La elección

La elección se lleva a cabo en un plazo de entre 30 y 60 días, a partir de que la NLRB ha girado su resolución e instrucción de realizarla. La elección se efectúa mediante voto secreto y la NLRB proporciona las boletas (vea la figura 15-3), las casillas electorales, las cajas para las boletas, cuenta los votos y certifica los resultados.

El sindicato se convierte en el representante de los trabajadores si gana la elección; para ganar requiere de una mayoría de los votos emitidos, y no de la mayoría del total de empleados de la unidad de negociación. (No olvide que si un patrón comete una práctica laboral injusta, la NLRB revocaría un resultado en contra del sindicato. Por lo tanto, como representantes de su patrón, los supervisores deben evitar cometer prácticas injustas). Hay varias cuestiones que determinan si el sindicato gana la elección de certificación. Los sindicatos tienen mayores pro-

FIGURA 15-3

Ejemplo de una boleta de la NLRB para votar

ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

Junta Nacional de Relaciones Laborales

VOTO OFICIAL SECRETO

PARA CIERTOS TRABAJADORES DE

Para propósitos de las negociaciones colectivas, quiere usted ser representado por

MARQUE UNA "X" EN EL CUADRO DE SU ELECCIÓN

SÍ ☐ NO ☐

NO FIRME ESTA BOLETA. Dóblela e introdúzcala en la urna electoral.
Si la estropea, regrésela al representante de la junta y solicite una nueva.

babilidades de éxito en zonas geográficas con porcentajes elevados de sindicalizados, en parte porque tales trabajadores disfrutan salarios y prestaciones más altos. Parece que un alto desempleo tiende a producir malos resultados para el sindicato, tal vez porque los trabajadores temen que los esfuerzos de sindicalización provoquen una menor seguridad laboral o la venganza del patrón. Por lo general, los sindicatos eligen con cuidado el tamaño de su unidad de negociación (todo el personal de oficina de la empresa, sólo los que trabajan en una planta, etcétera), porque ya saben que mientras más grande sea la unidad de negociación menor es la probabilidad de que ganen. Mientras más empleados voten hay menos probabilidades de una victoria del sindicato, tal vez porque votan más personas que no están a favor de la representación. El sindicato también es importante; por ejemplo, el sindicato Teamsters cuenta con menos probabilidades de ganar una elección de representación que otros.[31]

❹ Describir cinco formas de perder una elección de la NLRB.

Cómo perder una elección de la NLRB

Durante los últimos años, los sindicatos ganaron alrededor del 55% de las elecciones efectuadas cada año.[32] Según el experto Mathew Goodfellow, los patrones no tienen una forma segura de ganar. Sin embargo, hay cinco razones para que una empresa las pierda.[33]

Razón 1. Descuido generalizado En un estudio, el 68% de las compañías perdió la elección y tomó a los ejecutivos desprevenidos. En estos casos, la rotación de personal y el ausentismo habían aumentado, la productividad era errática, había poca seguridad y casi no contaban con procedimientos para presentar quejas. Cuando llegaban a la gerencia los primeros informes de las tarjetas de autorización, por lo general respondían con un aluvión de cartas que describían a la firma como "una gran familia" y que pedían un "esfuerzo de equipo". Como comenta Goodfellow:

> Sin embargo, de inicio, la mejor estrategia es que no nos tomen desprevenidos. En general, la prudencia dictaría que la administración debe invertir tiempo y esfuerzo, incluso cuando el ambiente está tranquilo; que mida los sentimientos de los empleados y que

> encuentre la forma de eliminar lo que les molesta, lo cual disminuirá la posibilidad de que alguna vez haya una elección.[34]

Razón 2. Nombrar un comité De las organizaciones que perdieron, el 36% formó un comité para manejar la campaña. Según el experto, lo anterior implica tres problemas: **1.** la rapidez es esencial en una situación de elección y los comités son notoriamente insuficientes por su lentitud; **2.** casi todos los miembros del comité son neófitos en lo referente a la NLRB. Por consiguiente, sus opiniones son sobre todo el reflejo de sus buenas intenciones y no de la experiencia, y **3.** la decisión de un comité es de compromiso. El resultado es la opinión más conservadora, pero no necesariamente la más informada ni la más efectiva. El experto sugiere asignar toda la responsabilidad a un solo ejecutivo, quien debe recibir la ayuda de un director de recursos humanos y un asesor o consejero con amplia experiencia en relaciones laborales.

Razón 3. Concentrarse en el dinero y las prestaciones En el 54% de las elecciones estudiadas, la organización perdió porque la alta gerencia se concentró en los temas incorrectos: el dinero y las prestaciones. El experto explica:

> Es probable que los empleados quieran ganar más dinero, pero muchas veces, si piensan que la compañía los trata en forma justa, decente y honesta, se sentirán satisfechos con sueldos y prestaciones razonables y competitivos. No es sino cuando se sienten ignorados, desatendidos y relegados, que el dinero se convierte en un tema importante para expresar su insatisfacción. [35]

Razón 4. Puntos ciegos de la industria El investigador encontró que en algunas industrias los trabajadores se sentían más ignorados y relegados que en otras. Por ejemplo, en las fábricas muy automatizadas (como la de los automóviles y la del papel) los ejecutivos manifestaron cierta tendencia a ignorar al personal que trabaja por horas, aunque la situación cambia a medida que las organizaciones instituyen más programas para mejorar la calidad. En este caso (como en la razón 3), la solución consiste en poner mayor atención a las necesidades y a las actitudes de los empleados.

Razón 5. Delegar demasiado en las divisiones En el caso de las compañías con plantas dispersas por todo el país, la sindicalización de una o varias le da la oportunidad a los sindicatos de convencer a los trabajadores de otros locales. Parte de la solución consiste en tener en mente las primeras cuatro razones y, con ello, evitar que se organicen las primeras plantas. Además, no se deben dejar todas las decisiones de personal y de las relaciones industriales a los gerentes.[36] El manejo eficaz de los sindicatos (vigilar las actitudes de los trabajadores, reaccionar de manera apropiada cuando aparezca el sindicato, etcétera) por lo general requiere de una dirección centralizada en la oficina matriz y en su equipo de recursos humanos.

El papel del supervisor

Los supervisores son la primera línea de defensa de un patrón cuando surge la posibilidad de una sindicalización. Por lo general, ellos están en la mejor posición para detectar, por ejemplo, problemas en las actitudes de los empleados y para descubrir las primeras señales de la actividad sindical. Por desgracia, está el otro lado de la moneda: también pueden actuar, de modo inadvertido, en formas que dañen los esfuerzos de su patrón por evitar las actividades sindicales.

Por consiguiente, los supervisores necesitan una capacitación especial. En particular, deben saber qué pueden o no hacer para impedir, legalmente, las actividades de organización de un sindicato. Las prácticas laborales injustas podrían **1.** provocar que la nlrb ordene una segunda elección después de que la compañía había ganado la primera o **2.** ocasionar que la organización renuncie a la segunda elección y pase de modo directo a negociar el contrato.

En un caso, ante el intento de organizar un sindicato, el superintendente de una planta prohibió que se repartiera información en el comedor de la empresa. Puesto que hacer propaganda en lugares y horarios en que los trabajadores no están laborando es lícito, la compañía permitió más adelante que el sindicato pusiera anuncios en el tablero y que distribuyera volantes dentro de la planta, fuera de las zonas de trabajo. Sin embargo, la NLRB dictaminó que el acto inicial

era una práctica laboral injusta, misma que no fue "corregida" por los esfuerzos posteriores de la firma. La NLRB se fundamentó en el acto del superintendente como una de las razones para invalidar la elección que había ganado la organización. En el apartado "Cuando usted trabaja por su cuenta o es dueño de una pequeña empresa" se incluyen lineamientos para el gerente de la línea frontal.

Reglas relativas a la información y la convocatoria

El patrón puede tomar varias medidas para restringir, de manera legal, las actividades de organización de un sindicato.[37]

1. Siempre hay la posibilidad de prohibir que personas ajenas a la empresa convoquen al personal durante sus horas de trabajo, es decir, cuando está laborando y no en su tiempo de descanso. Así, en el momento en que la cafetería de la firma está abierta para cualquier persona ubicado dentro de las instalaciones, los organizadores del sindicato podrán convocar a quienes disfrutan su tiempo libre y se encuentran en la cafetería, pero no a los trabajadores de la cafetería (como los cocineros) que no están en su tiempo de descanso.
2. Por lo general, los patrones pueden evitar que algunos trabajadores requieran a otros con el propósito que sea, si uno o ambos están dentro de su horario de trabajo y no en un descanso.
3. Casi todas las empresas (por lo general no se incluyen las tiendas de venta al menudeo, los centros comerciales y ciertos tipos de organizaciones) pueden prohibir el ingreso de personas ajenas a las áreas de trabajo, por el derecho de los dueños sobre una propiedad privada. En ocasiones también es posible prohibir el ingreso de las personas ajenas a zonas exteriores de la propiedad privada, como los estacionamientos, si el negocio esgrime una razón para hacerlo (como la seguridad) y si dicha razón no consiste sólo en interferir con las actividades de los organizadores del sindicato.[38]
4. Los patrones pueden negar a los trabajadores el acceso a zonas del interior o del exterior sólo cuando puedan demostrar que la medida se debe a razones de producción, seguridad o disciplina.

Dichas restricciones sólo serán válidas si no son impuestas de manera discriminatoria contra el sindicato. Por ejemplo, si el patrón permite que los empleados reúnan dinero para una boda o para la fiesta de un recién nacido, para vender productos de Avon o Tupperware o para hacer otro tipo de propaganda durante su horario de trabajo, entonces no podrá prohibirles, en forma legal, el reparto de propaganda del sindicato durante su horario de trabajo. Hacerlo sería discriminar la actividad sindical, lo cual es una práctica laboral injusta. A continuación se presentan dos ejemplos de reglas específicas cuyo objetivo es limitar las actividades para organizar un sindicato:

> Convocar al personal en las instalaciones de la empresa, durante el horario de trabajo, interfiere con la operación eficiente de nuestro negocio. Queda prohibido que personas que no sean empleadas nuestras convoquen al personal de la compañía, dentro de su propiedad, por el motivo que fuere. Ningún empleado podrá convocar a otro durante el horario de trabajo, por el motivo que fuere, con excepción de las áreas de descanso en donde ambos estén gozando de su descanso o hayan cumplido su horario.
>
> La distribución de volantes en la organización no sólo crea un problema de basura, sino que nos distrae de nuestro trabajo. Está prohibido que personas que no sean trabajadores nuestros distribuyan volantes al interior de la planta. Salvo en el desempeño de su trabajo, un empleado no podrá distribuir volantes, a menos que quien los distribuya y quien los reciba hayan cumplido su horario o estén en un descanso autorizado, en una zona de descanso o fuera de las instalaciones. La compañía podrá hacer excepciones a la regla por causas en especial meritorias, como la de United Way, pero primero se deberá obtener autorización por escrito y la convocatoria sólo será permitida durante los periodos de descanso.[39]

Las elecciones para la descertificación: eliminación del sindicato

Ganar una elección y firmar un contrato no siempre significa que el sindicato ha llegado a la empresa para quedarse. La misma ley que otorga a los trabajadores el derecho de sindicalizarse,

Cuando Usted Trabaja por su Cuenta

RH para gerentes de línea y empresarios

El papel del supervisor en las actividades de sindicalización

Una empresa ayuda a que sus supervisores recuerden lo que pueden y no pueden hacer con respecto a la sindicalización, utilizando las siglas aipe y HORE.[40] Utilice aipe para recordar lo que no debe hacer:

A: Amenazar. No amenace ni sugiera que la empresa tomará medidas negativas de cualquier tipo para evitar los sindicatos.[41] No amenace ni despida a los empleados por sus actividades sindicales y no amenace con cerrar la planta si el sindicato gana la elección.

I: Interrogar. No interrogue ni pregunte a sus empleados sobre la postura que tienen con respecto a los sindicatos o por quién van a votar en una elección.

P: Prometer. No prometa a los empleados un aumento de salario, prestaciones mejores y especiales o ascensos.

E: Espiar. No espíe las actividades del sindicato ni acuda a sus reuniones, incluso si lo invitan.

Utilice HORE para recordar lo que un supervisor *podría hacer* para desalentar la sindicalización.

H: Hechos. Dígale al personal que si firman la tarjeta de autorización el sindicato podría convertirse en su representante legal en asuntos como los salarios y los horarios; insístales también que el hecho de firmar una tarjeta de autorización sindical no significa que deben votar por el sindicato.

O: Opinión. Puede decirles a los trabajadores que la administración no cree en la representación de terceros y que está a favor de una política abierta para transmitir las quejas.

R: Reglas. Proporcione asesoría correcta, basada en hechos, como indicarle al personal que la ley permite que la firma los reemplace de manera permanente en caso de una huelga y que el sindicato no puede obligar a la organización a acordar cualquier cosa que no desee durante las negociaciones.

E: Experiencia. El supervisor podría compartir las experiencias personales que ha tenido con un sindicato.[42]

La figura 15-4 resume otros actos que se deben evitar.

FIGURA 15-4

Cómo evitar los sindicatos: lo que no se debe hacer

Fuente: Del boletín de BLR "Best Practices in HR", Business and Legal Reports, Inc., 141 Mill Rock Road East, Old Saybrook, CT © 2004. Reproducido con autorización del editor.

Los profesionales de recursos humanos deben ser muy cuidadosos al hacer lo siguiente durante las actividades sindicales de sus empresas:

- Cuide lo que diga. Los sentimientos de enojo en el momento pueden provocarle problemas.
- Nunca amenace a los trabajadores con lo que haría o sucedería si se establece un sindicato. Por ejemplo, no exprese que el negocio cerrará o se mudará, que los salarios bajarán o que se eliminará el tiempo extra, que habrá despidos, etcétera.
- No les comente a los simpatizantes del sindicato que sufrirán por apoyarlo. No despida ni discipline a los trabajadores por participar en actividades sindicales.
- No interrogue al personal acerca de los simpatizantes u organizadores del sindicato.
- No les pida que quiten protectores de pantalla del sindicato o botones de la campaña si permite este tipo de cosas para otras organizaciones.
- No trate de manera diferente a quienes están a favor o en contra del sindicato.
- No transfiera a los trabajadores considerando su afiliación o simpatía hacia los sindicatos.
- No les pregunte a los empleados por quién votarán ellos u otras personas.
- No le pregunte al personal acerca de las reuniones del sindicato o sobre cualquier asunto relacionado con el mismo. Puede escuchar, pero no pida detalles.
- No les prometa a los trabajadores prestaciones, ascensos o cualquier otra cuestión si votan en contra del sindicato.
- Evite involucrarse (de cualquier manera) en los detalles de la elección o campaña del sindicato; no participe en ningún movimiento en contra del mismo.
- No proporcione ayuda económica ni apoyo de ningún tipo a los sindicatos.

Cualquiera de estos actos provocaría "prácticas laborales injustas", las que a la vez resultarían en el reconocimiento de un sindicato sin una elección, así como multas para su compañía.

La NUEVA Fuerza Laboral

Los sindicatos se globalizan

Wal-Mart, una empresa que por tradición hace un gran esfuerzo por evitar que sus tiendas se sindicalicen, hace poco debió aceptar que el personal de sus tiendas en China lo hiciera. Cualquier compañía que piense que puede evitar la sindicalización al enviar trabajadores al extranjero comete un error.

Por ejemplo, los sindicatos estadounidenses ayudan a que los grupos mexicanos se organicen, en especial en fábricas de propiedad estadounidense. Así, el sindicato United Electrical Workers subsidia a los organizadores en las plantas mexicanas de General Electric Company. Asimismo, cuando Campbell Soup Company amenazó con trasladar algunas de sus operaciones a México, el Farm Labor Organizing Committee, un sindicato de la región central de Estados Unidos, desalentó el traslado al amenazar con ayudar a sus homólogos mexicanos a ganar un mejor contrato, el cual le habría implicado salarios más altos a Campbell Soup si hubiera cumplido su palabra.

La experiencia de Reebok es otro ejemplo de la manera en que los sindicatos rebasan las fronteras. Tal organización ha trabajado con la AFL-CIO para lograr que los sindicatos que representan a los empleados de sus firmas en el extranjero sean más eficaces al proteger sus derechos humanos. Asimismo, el dirigente del sindicato Service Employee International se reunió hace poco con toda la federación china de sindicatos comerciales para ayudarlo a organizar las tiendas Wal-Mart de ese país.[43]

descertificación
Proceso legal por medio del cual los empleados eliminan los derechos que tiene un sindicato para representarlos.

también les confiere una forma legal para eliminar el derecho del sindicato a representarlos. El proceso se conoce como **descertificación**. Cada año se llevan a cabo entre 450 y 500 elecciones de descertificación, de las cuales los sindicatos ganan sólo el 30%.[44] De hecho, se trata de una tasa de triunfos más favorable para la administración que la tasa en las elecciones de representación.

Las campañas de descertificación no son muy diferentes de las de certificación.[45] El sindicato organiza reuniones con los miembros y visitas a domicilio, también envía información por correo electrónico a sus hogares, hace llamadas telefónicas, apela ante la NLRB y (en ocasiones) amenaza y hostiga para ganar la elección.[46] Los gerentes convocan a reuniones, inclusive de uno en uno, de grupos pequeños o con todo el personal, y recurren a la ayuda jurídica o de expertos, a las cartas, a mejores condiciones laborales y a amenazas sutiles, o no tan sutiles, para influir en el voto.

El apartado "La nueva fuerza laboral" ilustra algunos aspectos globales de las relaciones entre el sindicato y la administración.

EL PROCESO DE LAS NEGOCIACIONES COLECTIVAS

¿Qué es una negociación colectiva?

Cuando un sindicato se convierte en el representante de los trabajadores se establece una fecha para que la administración y los obreros se reúnan para negociar un contrato laboral. Este contrato contendrá estipulaciones específicas respecto a los salarios, los horarios y las condiciones laborales.

negociación colectiva
Proceso por medio del cual los representantes de la administración y del sindicato se reúnen para negociar un contrato laboral.

¿Qué es exactamente una **negociación colectiva**? Según la Ley Nacional de Relaciones Laborales:

> Para efectos [de esta ley], la negociación colectiva es el cumplimiento de la obligación del patrón y del representante de los trabajadores, de reunirse dentro de horarios razonables para discutir de buena fe los sueldos, los horarios, los términos y las condiciones del empleo, para la negociación de un contrato o para cualquier asunto que surja al tenor del mismo, así como para ejecutar un contrato formal por escrito que incorpore todo acuerdo alcanzado, si fuera solicitado por alguna de las partes, pero tal obligación no impone que ninguna de las partes deba aceptar una propuesta ni hacer una concesión.

En pocas palabras, significa que la ley requiere que la administración y los trabajadores negocien "de buena fe" los sueldos, horarios y términos y las condiciones del empleo. A continuación veremos que los términos específicos que están sujetos a negociaciones (puesto que

"los salarios, horarios y las condiciones del empleo" son demasiado amplios para tener un uso práctico) han sido definidos mediante una serie de resoluciones de los tribunales.

5 Ilustrar con ejemplos negociaciones que no son de buena fe.

negociaciones de buena fe
Cuando ambas partes hacen un esfuerzo razonable para llegar a un acuerdo; cuando las propuestas compiten con las contrapropuestas.

¿Qué significa buena fe?

Las **negociaciones de buena fe** son la piedra angular de las buenas relaciones obrero-patronales. Quiere decir que las dos partes están en comunicación y negocian, que las propuestas compiten con las contrapropuestas y que hacen un esfuerzo razonable por llegar a un acuerdo. No significa que cualquiera de las partes esté obligada a aceptar una propuesta ni requiere que cualquiera de ellas haga concesiones específicas (aunque, por cuestiones prácticas, tal vez algunas serían necesarias).

¿Cuándo una negociación no se hace de buena fe? Según la interpretación de la NLRB y los tribunales, la violación del requisito de las negociaciones de buena fe incluiría los siguientes casos:

1. ***Negociaciones superficiales.*** Implica pasar sólo por los actos de la negociación, sin una verdadera intención de llegar a un acuerdo formal.
2. ***Concesiones inadecuadas.*** Es la falta de disposición a comprometerse, aun cuando nadie está obligado a hacer una concesión.
3. ***Propuestas y demandas inadecuadas.*** La NLRB considera que el avance de las propuestas es un factor positivo para determinar si hay buena fe en general.
4. ***Tácticas dilatorias.*** La ley exige que las partes se reúnan y "discutan en horarios e intervalos razonables". Es evidente que la negativa a reunirse con el sindicato no satisface la obligación positiva que recae en el patrón.
5. ***Imposición de condiciones.*** Los intentos de imponer condiciones que son tan onerosas o irrazonables como para indicar mala fe.
6. ***Cambios unilaterales de las condiciones.*** Es un importante indicador que el patrón no negocia con la intención requerida para llegar a un acuerdo.
7. ***Pasar por alto a un representante.*** La obligación de la administración de negociar de buena fe implica, como mínimo, reconocer que el representante sindical es la persona con quien el patrón debe tratar durante las negociaciones.
8. ***Cometer prácticas laborales injustas durante las negociaciones.*** Actos que reflejan una actitud negativa sobre la buena fe de la parte culpable.
9. ***Retener información.*** A petición del sindicato, el patrón debe proporcionar la información necesaria para entender y discutir con inteligencia las cuestiones que surjan en las negociaciones.
10. ***Ignorar puntos de las negociaciones.*** La negativa a negociar sobre un punto obligatorio (que se debe negociar) o la insistencia sobre un punto indulgente (se puede estipular al respecto).[47]

Desde luego, exigir una negociación de buena fe no significa que las conversaciones no puedan suspenderse por completo. Por ejemplo, Northwest Airlines no permitía que sus negociadores se reunieran con los representantes del sindicato de mecánicos porque, como afirmó la empresa, la organización sindical no respondió a sus propuestas las tres últimas veces que se encontraron.[48] Por otro lado, al argumentar que los negociadores de Bryant College no daban una respuesta suficiente con respecto a los salarios y las prestaciones, la Service Employees International Union local 134 demandó por una práctica laboral injusta, alegando que Bryant no quiso negociar de buena fe.[49]

El equipo de negociadores

Tanto el sindicato como la administración envían un equipo de negociadores a la mesa de negociaciones; por lo general, los dos equipos acuden a las sesiones correspondientes "con la tarea hecha". Los representantes del sindicato habrán sondeado lo que desean sus miembros y conversado con representantes de sindicatos afines.

La administración utiliza varias técnicas para prepararse para las negociaciones. Primero, recopila datos para fundamentar su posición.[50] Reúne detalles de los sueldos y las prestaciones, incluyendo comparaciones con las tarifas salariales locales y las pagadas en puestos similares dentro de la industria. También son importantes los datos relativos a la distribución de la fuerza laboral (en términos de la edad, el género y la antigüedad), porque dichos factores determinarán

lo que pagará la compañía en forma de prestaciones. Además, es relevante la información económica interna con respecto al costo de las prestaciones, el monto global de las ganancias y la cantidad y el costo de las horas extra.

La administración también "costeará" el contrato laboral actual y determinará el aumento del costo (total, por empleado y por ahora) de las demandas del sindicato. Asimismo, usará la información de las quejas y la retroalimentación de los supervisores para determinar cuáles serán las demandas del sindicato, con la finalidad de preparar argumentos y contraofertas por anticipado.[51] Otras prácticas populares son las encuestas de actitudes para conocer las reacciones de los trabajadores ante las diversas secciones del contrato que, en opinión de la administración, requerirían cambios, así como las reuniones informales con los líderes del sindicato local para discutir la eficacia operativa del contrato y para hacer propuestas iniciales sobre las ideas de la administración sobre los cambios.

Los expertos en negociaciones colectivas destacan la necesidad de calcular con cuidado los costos de las demandas del sindicato. Uno de ellos indica:

> "El error que observo con mayor frecuencia son [los profesionales de RH] que llegan a las negociaciones sin conocer el impacto financiero de las propuestas que ponen sobre la mesa. Las cosas que conceden pueden ayudar o destruir a su patrón... Por ejemplo, el sindicato desea tres días adicionales de vacaciones. No parece mucho, con excepción de que en algunos estados, si un empleado se va, se le debe pagar el tiempo de vacaciones que no haya utilizado. [De esta manera], ahora su patrón tiene que registrar siempre esa responsabilidad legal en sus libros".[52]

Los temas de la negociación

Las leyes laborales establecen categorías para los puntos que están sujetos a negociación: se trata de temas obligatorios, voluntarios e ilícitos.

temas voluntarios de las negociaciones
Temas de las negociaciones colectivas cuya negociación no es ilícita ni obligatoria, es decir, ninguna de las partes puede ser obligada, contra su voluntad, a negociar esos asuntos.

Los **temas voluntarios (o permitidos) de las negociaciones** no son obligatorios ni ilícitos; forman parte de las negociaciones sólo a través del acuerdo conjunto de la administración y del sindicato. Ninguna de las partes puede obligar a la otra a negociarlos; tampoco demorar la firma del contrato porque la otra parte se niegue a negociar un tema voluntario. Un ejemplo serían las prestaciones para los jubilados.

Temas ilícitos de las negociaciones
Temas de las negociaciones colectivas prohibidos por la ley; por ejemplo, una cláusula que acepta contratar "sólo a miembros del sindicato" sería ilícita en un estado con leyes relativas al derecho al trabajo.

Los **temas ilícitos de las negociaciones** son los prohibidos por la ley. Por ejemplo, una cláusula que acepta contratar en forma exclusiva a miembros del sindicato sería ilícita en un estado con leyes relativas al derecho al trabajo.

temas obligatorios de las negociaciones
Temas de las negociaciones colectivas que las partes deben negociar cuando alguna de las dos los introduce, por ejemplo, la remuneración.

En la tabla 15-1 se presenta parte de los 70 **temas obligatorios de las negociaciones**, establecidos por la ley, que incluyen salarios, horarios, periodos de descanso, despidos, transferencias, prestaciones y pagos por separación. Otros, como los exámenes de detección de drogas, se han ido añadiendo de acuerdo con las modificaciones de las leyes.

Etapas de las negociaciones

Las negociaciones pasan por varias etapas.[53] Primero, cada parte presenta sus demandas. En esta etapa las partes están muy distanciadas en algunos puntos. Segundo, se reducen las demandas. En esta fase cada parte renuncia a algunas de sus demandas para ganar otras. Tercero, se forman subcomités de estudio; las partes constituyen subcomités conjuntos para encontrar opciones razonables. Cuarto, las partes llegan a un acuerdo informal y cada grupo regresa con su patrocinador. Los representantes del sindicato reportan de manera informal a sus superiores y a los miembros del sindicato; los representantes de la administración informan a la alta dirección. Por último, cuando todo está en orden, las partes afinan y firman un contrato formal.

Consejos para las negociaciones

El experto Reed Richardson ofrece los siguientes consejos a los negociadores:

1. Asegúrese de que tiene objetivos claros para cada tema de las negociaciones y que ha entendido los fundamentos de cada uno.
2. No se apresure.

TABLA 15-1 Temas de las negociaciones

Obligatorios	Permisibles	Ilícitos
Tarifas salariales	Bonos de indemnización	Contrato cerrado
Sueldos	Derechos de la administración sobre asuntos sindicales	Despido de trabajadores por su raza
Horarios de empleo	Prestaciones de pensiones para empleados jubilados	Trato discriminatorio
Pago de horas extra	Alcance de la unidad negociadora	
Diferencial de pagos por turnos	Inclusión de supervisores en el contrato	
Días festivos	Partes adicionales en el contrato, como el sindicato internacional	
Vacaciones	Uso del distintivo del sindicato	
Pagos por separación	Conciliación de cambios laborales injustos	
Pensiones	Precios de la cafetería	
Prestaciones de seguros	Continuación del contrato anterior	
Planes de reparto de utilidades	Membresía del equipo negociador	
Bonos navideños	Empleo de rompehuelgas	
Vivienda, alimentos y descuentos de la empresa		
Seguridad de los empleados		
Desempeño laboral		
Seguridad en el sindicato		
Relación obrero-patronal		
Pruebas de consumo de drogas para los empleados		

Fuente: Michael R. Carrell y Christina Heavrin, *Labor Relations and Collective Bargaining; Cases, Practices, and Law* (Upper Saddle River, nj: Prentice Hall, 2001), p. 177.

3. Cuando tenga duda, consulte con sus asociados.
4. Prepárese bien, con datos firmes que sustenten su posición.
5. Siempre trate de conservar cierta flexibilidad en su posición.
6. No se limite a preocuparse por lo que hace o dice la otra parte; averigüe por qué.
7. Respete la importancia de guardar las apariencias ante la otra parte.
8. Esté alerta de las verdaderas intenciones de la otra parte, no sólo respecto a las metas, sino también de las prioridades.
9. Escuche con atención.
10. Genere la reputación de ser justo, pero firme.
11. Aprenda a controlar sus emociones y utilícelas como un instrumento.
12. Al hacer cada movimiento de la negociación, asegúrese de que conoce la relación que guarda con todas las demás jugadas.
13. Mida cada movimiento con respecto a sus objetivos.
14. Ponga mucha atención a las palabras de cada una de las cláusulas negociadas. Las palabras y las frases muchas veces son fuente de querellas.
15. Recuerde que las negociaciones colectivas son un proceso de compromiso. No es posible ganar todo.
16. Trate de entender a las personas y sus personalidades.
17. Tome en cuenta los efectos que producirán las negociaciones actuales en las negociaciones futuras.[54]

Los puntos muertos, la mediación y las huelgas

punto muerto
Situación de una negociación colectiva en la que las partes son incapaces de avanzar hacia un acuerdo, por lo regular debido a que una de las partes demanda más de lo que la otra ofrece.

mediación
Intervención en la que una tercera parte neutral trata de ayudar a las otras dos para alcanzar un acuerdo.

investigador de hechos
Parte neutral que estudia los temas de una disputa y hace una recomendación pública para un acuerdo razonable.

arbitraje
Se trata de la intervención definitiva de un tercero, en la que el árbitro por lo general tiene poder para determinar y dictar los términos del acuerdo.

En las negociaciones colectivas se llega a un punto muerto cuando las partes no son capaces de avanzar más para llegar a un acuerdo. El **punto muerto** por lo general se presenta porque una parte plantea más demandas de las que la otra ofrece. En ocasiones, el punto muerto se resuelve recurriendo a una tercera parte, es decir, a una persona neutral que actúa como mediador o árbitro. Si el punto muerto no se resuelve así, el sindicato pediría la suspensión de labores o declararía una huelga para ejercer presión sobre la administración.

Participación de un tercero Los negociadores utilizan tres tipos de intervenciones de terceros para superar un punto muerto: la mediación, la investigación de hechos y el arbitraje. En la **mediación**, un tercero neutral ayuda a las partes principales para alcanzar un acuerdo. El mediador por lo regular se reúne con cada una de las partes para determinar cuáles son sus posiciones y, a partir de ello, usar la información para hallar una base común para las negociaciones posteriores. El mediador siempre es un intermediario y no tiene la autoridad para dictar términos o hacer concesiones; sólo comunica su evaluación de la probabilidad de una huelga, los paquetes disponibles para llegar a un acuerdo y otros aspectos similares.

En ciertas situaciones, como en una disputa de emergencia nacional, se recurriría a un investigador de hechos. Un i**nvestigador de hechos** es una parte neutral que estudia los temas en disputa y presenta una recomendación pública de lo que sería conveniente para un arreglo razonable.[55] Los comités presidenciales que han investigado hechos en casos de emergencia han resuelto puntos muertos en ciertas disputas críticas del transporte.

El **arbitraje** es la intervención definitiva de un tercero, ya que con frecuencia detentan el poder para determinar y dictar los términos del acuerdo. A diferencia de la mediación y la investigación de hechos, el arbitraje garantiza la solución ante un punto muerto. En el caso de un arbitraje obligatorio, ambas partes se comprometen a aceptar la decisión del árbitro. En un arbitraje no obligatorio, las partes no se ven en la obligación de aceptarlo. El arbitraje también llega a ser voluntario o forzoso (en otras palabras, impuesto por un organismo gubernamental). En Estados Unidos, el arbitraje de obligación voluntaria es el más popular.

Hay dos temas principales del arbitraje. El *arbitraje de intereses* siempre se centra en resolver el contrato laboral; las partes lo utilizan cuando aún no hay contratos o cuando una o ambas partes desean modificarlos. El arbitraje de derechos es, en realidad, un "arbitraje de la interpretación del contrato"; casi siempre consiste en interpretar los términos de éste; por ejemplo, cuando un empleado cuestiona el derecho que tuvo el patrón para tomar alguna medida disciplinaria.[56]

Fuentes de ayuda de terceros Diversas agencias públicas y profesionales cuentan con árbitros y mediadores. Por ejemplo, la American Arbitration Association (AAA) representa y proporciona el servicio de miles de árbitros y mediadores para empresas y sindicatos que necesitan de sus servicios. El Servicio de Mediación y Conciliación Federal del gobierno estadounidense cuenta con árbitros y mediadores. Por ejemplo, su oficina de servicios de arbitraje enlista árbitros calificados para escuchar y tomar decisiones sobre disputas por la interpretación y aplicación de contratos colectivos negociados; además, proporciona a las partes involucradas listas y paneles de árbitros. En el año fiscal 2006, sus paneles de arbitraje tomaron decisiones en alrededor de 2,400 casos. Asimismo, la mayoría de los estados proporciona servicios de arbitraje y mediación. Por ejemplo, el Employment Relations Board de Nueva York cuenta con servicios de mediación para disputas por querellas de acuerdos y para el proceso de negociación colectiva.

La figura 15-5 (vea la página 618) muestra el formulario que utilizan los patrones o los sindicatos para solicitar los servicios de arbitraje o mediación del Servicio de Mediación y Conciliación Federal (FMCS, por las siglas de Federal Mediation and Conciliation Service) del gobierno estadounidense.

FMCS Form F-53
Revised 5-92

Form Approved
OMB No. 3076-0

NOTIFICACIÓN DEL SECTOR FEDERAL DE RELACIONES LABORALES PARA EL SERVICIO DE MEDIACIÓN Y CONCILIACIÓN FEDERAL

Correo dirigido a:

Unidad de procesamiento de notificaciones
SERVICIO DE MEDIACIÓN Y CONCILIACIÓN FEDERAL
2100 K Street, NW
Washington, DC 20427

ESTA NOTIFICACIÓN SE REFIERE A: (MARCAR CON "X")

1 ☐ Un contrato inicial (número de certificación FLRA incluido) # _____
☐ Reapertura de un contrato Fecha de reapertura _____
☐ El vencimiento de un contrato existente Fecha de reapertura _____

2 ☐ *OTRAS SOLICITUDES DE LA AYUDA DEL FMCS EN NEGOCIACIONES* *(MARCAR CON "X")*
Especificar el tipo de asunto(s)

3 ☐ *3 SOLICITUD DE MEDIACIÓN EN UNA QUERELLA (VEA EL PUNTO # 10)* *(MARCAR CON "X")*
TEMA(S)

4 Nombre del organismo federal Nombre de la subdivisión o componente, si la hay
Calle del organismo Ciudad Estado Código postal
Organismo oficial que se debe contactar Código de área y número telefónico

5 5 Nombre del sindicato nacional o cuerpo responsable Nombre y número local
Calle Ciudad Estado Código postal
Organismo oficial que se debe contactar Código de área y número telefónico

6 *LUGAR DE LAS NEGOCIACIONES O DONDE SE REALIZARÁ LA MEDIACIÓN*
Calle Ciudad STATE Código postal

7 # aproximado de empleados en la(s) unidad(es) de negociación | | En el establecimiento | |

8 Esta notificación o solicitud se realiza por parte de (*marcar una "X"*) ☐ Sindicato ☐ Agencia

9 Nombre y título de la(s) autoridad(es) que envía(n) esta notificación o solicitud Código de área y número telefónico
Calle Ciudad Estado Código postal

*PARA LA MEDIACIÓN DE QUERELLAS SON NECESARIAS LAS FIRMAS DE AMBAS PARTES:**

10 Firma (organismo) Fecha | Firma (sindicato) Fecha

*La recepción de este formulario no compromete a la FMCS para que ofrezca sus servicios. La FMCS no reconocerá por escrito la recepción de este formulario. Aunque su uso es voluntario, facilita los servicios de la FMCS a los solicitantes. Se estima que el tiempo de respuesta pública para este conjunto de información es de 10 minutos en promedio por respuesta, incluyendo el tiempo para revisar la información. Los comentarios respecto a la estimación de estos tiempos y a otros aspectos de esta información, incluyendo sugerencias para reducir los tiempos, deben enviarse a FMCS División de Servicios Administrativos, Washington DC 20427, y a la Oficina de la Gerencia y el Presupuesto, Proyecto de simplificación administrativa, Washington, DC 20603, revisado el 4 de septiembre de 2006.

FIGURA 15-5

Formulario para solicitar servicios de mediación

huelga
Suspensión de las actividades laborales.

huelga económica
Huelga que resulta del fracaso en el acuerdo de los términos de un contrato que implica sueldos, prestaciones y otras condiciones del empleo.

huelga por prácticas laborales injustas
Huelga que pretende protestar contra la conducta ilícita del patrón.

huelga ilegal
Huelga no autorizada que se presenta dentro de la vigencia de un contrato.

huelga solidaria
Huelga que ocurre cuando un sindicato se declara en huelga para apoyar la huelga de otro.

manifestación
Situación en la que los empleados llevan pancartas cerca del local de negocios del patrón donde anuncian sus demandas.

Huelgas Una **huelga** es la suspensión de las actividades laborales, de las que hay cuatro tipos. La **huelga económica** es la que resulta del fracaso en el acuerdo de los términos de un contrato. Los sindicatos llevan a cabo **huelgas por prácticas laborales injustas** para protestar en contra de la conducta ilícita del patrón. Una **huelga ilícita** es una huelga no autorizada que se presenta dentro de la vigencia de un contrato. La **huelga solidaria** ocurre cuando un sindicato se declara en huelga para apoyar el paro de otro sindicato.[57] Por ejemplo, en apoyo a los empleados de Detroit News, Detroit Free Press y usa Today, los United Auto Workers impusieron un boicot de casi seis años, que evitó que los periódicos se vendieran en las plantas automotrices de la zona de Detroit, lo que disminuyó las ventas de entre 20,000 y 30,000 ejemplares al día.[58]

El número de paros laborales (que implican a 1,000 trabajadores o más) alcanzaron su punto máximo de 400 al año entre 1965 y 1975; en la actualidad hay alrededor de 20 por año.

Las **manifestaciones**, es decir, las situaciones en las que los empleados llevan pancartas que anuncian sus demandas, cerca del local de negocios del patrón, son de las primeras actividades que ocurren durante una huelga. Su objetivo es informar al público acerca de la existencia de la disputa laboral y a menudo también evitar que otros lleven a cabo negocios con la empresa implicada.

Los patrones pueden responder de varias maneras ante el estallamiento de una huelga. Una consiste en cerrar el área afectada y detener las operaciones hasta que la huelga se levante. Otra es hacer subcontrataciones con el propósito de aminorar los efectos de la huelga. La tercera opción es continuar las actividades, valiéndose de los supervisores y de trabajadores que no estén en huelga para ocupar los puestos de los huelguistas. La cuarta opción es contratar sustitutos.

Las presiones competitivas y la menor fuerza de los sindicatos han provocado que un número cada vez mayor de patrones reemplacen (o al menos consideren la posibilidad de hacerlo) a los huelguistas con empleados permanentes. Un estudio de un gerente de recursos humanos mostró que el 18% "no consideraría la posibilidad de reemplazar a los huelguistas", mientras que el 31% dijo que "no era muy probable", el 23% declaró que "era hasta cierto punto probable" y el 21% mencionó que "era muy probable".[59] Cuando Western Airlines empezó a ofrecer trabajo permanente a 1,500 trabajadores sustitutos que había contratado para reemplazar a los mecánicos huelguistas, prácticamente se desintegró la huelga de la Aircraft Mechanics Fraternal Association.[60]

Por lo general, los patrones pueden reemplazar a los huelguistas. En un caso de relaciones laborales muy importante, conocido como Mackay, la Corte Suprema de Estados Unidos determinó que, mientras la Ley Nacional de Relaciones Laborales prohíba a los patrones interferir con el derecho de huelga de los empleados, las compañías conservan el derecho de continuar sus operaciones y, por lo tanto, de reemplazar a los huelguistas. Decisiones posteriores de la Junta

Entre las primeras actividades que se presentan durante una huelga están las manifestaciones. Su propósito consiste en informar al público acerca de la disputa laboral.

Nacional de Relaciones Laborales impusieron ciertas limitaciones a *Mackay.* Por ejemplo, los patrones no pueden reemplazar en forma permanente a los huelguistas que protestan por prácticas laborales injustas, tampoco garantizar a los trabajadores de reemplazo aumentos de salario que no se ofrezcan a los huelguistas y deben recontratar de modo incondicional a los huelguistas que soliciten su reinstalación.

Cuando una huelga es inminente, el patrón debe planear la manera en que la enfrentará. Por ejemplo, cuando las negociaciones entre la planta Hibbing Taconite Steel de Minnesota y la United Steelworkers of American se acercaban a la fecha límite, la firma empezó a preparar cuestiones como llevar trabajadores de seguridad y remolques para alojarlos.

Dos expertos indican que, ante una inminente huelga, los siguientes lineamientos disminuirían la confusión:

- El primer día de la huelga pague a todos los empleados huelguistas el dinero que les deba.
- Asegure las instalaciones. La administración debe controlar el acceso a la propiedad. La empresa debe considerar la posibilidad de contratar guardias para proteger a los suplentes que entran y salen del trabajo, así como para vigilar y controlar a los manifestantes, en caso necesario.
- Avise a todos los clientes y prepare una respuesta oficial para todas las preguntas.
- Póngase en contacto con todos los proveedores y las personas que tendrán que atravesar la manifestación. Establezca métodos alternativos para obtener sus suministros.
- Haga arreglos para la estancia nocturna en las instalaciones y para el reparto de comida, en caso de que llegara a requerirse.
- Avise a la oficina de desempleo de la localidad, en caso de que requiera trabajadores sustitutos.
- Fotografíe las instalaciones antes, durante y después de las manifestaciones. En caso necesario, instale equipo de video y dispositivos para vigilar la mala conducta de los manifestantes.
- Grabe todos los hechos relativos al comportamiento y las actividades de los huelguistas, pero también incidentes como violencia, amenazas, manifestaciones masivas, daños en propiedad y otros problemas. Grave la respuesta de la policía a cualquier solicitud de ayuda.
- Reúna la evidencia siguiente: número de manifestantes y sus nombres; hora, fecha y ubicación de la manifestación; el texto de cada letrero exhibido, así como la descripción y el número de placas de los automóviles que participan en la manifestación.[61]

Otras alternativas La administración y los trabajadores tienen otras armas que pueden usar para superar un punto muerto y conseguir sus objetivos. Por ejemplo, el sindicato cuenta con la posibilidad de recurrir a una **campaña corporativa.** Una campaña corporativa es un esfuerzo organizado por el sindicato para ejercer presión en el patrón al presionar, a menudo de forma directa, a los otros sindicatos de la firma, a sus accionistas, directores, clientes, acreedores y organismos gubernamentales. Así, el sindicato podría sorprender a los miembros individuales del consejo de administración haciendo manifestaciones ante sus casas y organizando un boicot con los miembros de la organización.[62]

campaña corporativa
Esfuerzo organizado por el sindicato para ejercer presión en la corporación, presionando, muchas veces en forma directa, a los otros sindicatos de la empresa, a accionistas, directores, clientes, acreedores y organismos gubernamentales.

Otra importante herramienta del sindicato es el Internet. Por ejemplo, cuando el Hotel Employees and Restaurant Employees Union Local 2 quería presionar al San Francisco Marriott, lanzó una página de Internet donde se explicaba el **boicot** de ocho meses del sindicato y ofrecía una lista de hoteles apoyados por el sindicato donde los huéspedes podían quedarse. Asimismo, incluía listas de organizaciones que decidieron hospedarse en otros lugares en respuesta al boicot.[63]

boicot
Rechazo conjunto de los empleados y de otras partes interesadas en comprar o usar los productos de la compañía.

Los **juegos internos** son otra táctica sindical que se usa en conexión con las campañas corporativas. Los juegos internos son esfuerzos del sindicato para convencer a los empleados de que impidan o interrumpan la producción; por ejemplo, al disminuir el ritmo del trabajo, negarse a trabajar horas extra, presentar acusaciones masivas ante los organismos gubernamentales, rehusarse a desempeñar la labor sin antes recibir instrucciones detalladas de los supervisores y participar en otras actividades que provoquen alteraciones, como la simulación de enfermedades.[64] Los juegos internos se consideran como "huelgas" (en las que los empleados son mantenidos por la compañía que continúa pagándoles). En un juego interno en la planta de Caterpillar en Aurora, Illinois, las quejas de United Auto Workers durante la última etapa previa al arbitraje aumentaron de 22 a 336. Su efecto fue obstruir el procedimiento para las quejas, así como envolver a los trabajadores y a los gerentes en esfuerzos ajenos a la producción en horas de trabajo.[65]

juegos internos
Esfuerzos del sindicato para convencer al personal de que impidan o alteren la producción; por ejemplo, al disminuir el ritmo del trabajo.

cierre forzoso
Situación en la que el patrón se rehúsa a ofrecer oportunidades para trabajar.

Los patrones pueden provocar un punto muerto con los cierres forzosos. Un **cierre forzoso** es la situación en la que el patrón se rehúsa a ofrecer oportunidades para trabajar. En ocasiones la empresa cierra la puerta a los empleados y les prohíbe hacer su trabajo (por lo tanto no reciben su sueldo). La NLRB por lo regular no considera los cierres forzosos como prácticas laborales injustas. Por ejemplo, si su producto es perecedero (como vegetales), un cierre forzoso sería una táctica lícita para neutralizar o disminuir el poder del sindicato. La NLRB considera los cierres forzosos como prácticas laborales injustas sólo cuando el patrón actúa por un fin prohibido. Tratar de llegar a un acuerdo en términos favorables para el patrón no constituye un fin prohibido. Hoy no se utilizan mucho los cierres forzosos; los patrones se muestran renuentes a detener las operaciones cuando los trabajadores desean continuar trabajando (aun cuando haya un punto muerto en la mesa de negociaciones).

requerimiento judicial
Orden de un tribunal que obliga a una parte o a las partes a reanudar o abandonar cierta acción.

Tanto los patrones como los sindicatos buscan un requerimiento judicial de los tribunales si consideran que la otra parte está tomando medidas que les causaría un daño irreparable. Un **requerimiento judicial** es una orden de un tribunal que obliga a una parte o a las partes a reanudar o abandonar cierta acción.[66]

El contrato

El contrato es un documento de 20 o 30 páginas, o incluso más extenso, que por lo regular contiene sólo declaraciones generales sobre las políticas o reglas y los procedimientos detallados. La tendencia es a los contratos más largos y detallados, debido, en gran parte, a que ahora cubren más puntos.

Las principales secciones de un contrato típico abordan temas como:

1. los derechos de la administración; **2.** la titularidad del sindicato y el descuento automático de las cuotas en la nómina; **3.** los procedimientos de querellas; **4.** el arbitraje de las querellas; **5.** los procedimientos disciplinarios; **6.** las tarifas de remuneración; **7.** los horarios de trabajo y las horas extra; **8.** las prestaciones: vacaciones, días festivos, seguros, pensiones; **9.** los servicios médicos y de seguridad; **10.** la seguridad social y antigüedad de los empleados, y **11.** la fecha en que vence el contrato.

6 Elaborar un procedimiento para el manejo de las querellas.

QUERELLAS

La firma de un contrato laboral no es el último paso de las negociaciones colectivas. Ningún contrato colectivo cubre todas las contingencias ni incluye la respuesta a todas las preguntas. Por ejemplo, suponga que el contrato establece que sólo puede despedir a un trabajador por una "causa justa". Después despide a alguien por contestarle de mala manera. ¿Tenía derecho de despedirlo? ¿Contestar mal es una "causa justa"?

procedimiento de queja
Cualquier factor que implique salarios, horarios o condiciones de empleo, que se utiliza como queja contra el patrón.

El procedimiento de quejas del contrato colectivo maneja dichos problemas. El **procedimiento de queja** ofrece un sistema ordenado en el que tanto el patrón como el sindicato determinan si algún acto violó el contrato.[67] Es el vehículo disponible para administrar el contrato en forma cotidiana. El proceso de queja permite a ambas partes interpretar y dar significado a diversas cláusulas; también transforma el contrato en un "organismo vivo". Sin embargo, recuerde que sólo implica la interpretación; por lo general, no conlleva la negociación de nuevos términos o la alteración de los existentes.

Fuentes de las querellas

Desde un punto de vista práctico, es probable que sea más fácil hacer una lista de los puntos que no producen quejas. Los empleados pueden utilizar casi cualquier factor relacionado con los salarios, los horarios o las condiciones de empleo como fundamento para una queja.

Sin embargo, ciertas querellas son más graves que otras, pues algunas son más difíciles de conciliar. Los casos de disciplina y los problemas de antigüedad, como las promociones, las transferencias y los despidos, encabezan la lista. Otras serían las querellas que surgen de las evaluaciones y las asignaciones de trabajo, las horas extra, las vacaciones, los planes de incentivos y los días festivos.[68] A continuación se muestran cuatro ejemplos de querellas:

- ***Ausentismo***. Un patrón despidió a un trabajador por ausencias excesivas. El empleado presentó una querella afirmando que no había recibido ningún aviso previo ni sanción por el exceso de faltas.
- ***Insubordinación***. Un trabajador se negó en dos ocasiones a cumplir una orden del supervisor para reunirse con él, a menos que en el encuentro hubiera un representante del sindicato. Como resultado, el empleado fue despedido, aunque luego presentó una querella protestando por su despido.
- ***Tiempo extra.*** Un patrón suspendió las horas extra laboradas los domingos cuando se dividió un departamento. Los afectados presentaron una querella protestando por la pérdida de las horas extra.
- ***Reglas de la planta.*** La planta había establecido una regla que prohibía a los trabajadores comer o beber durante descansos no programados. Los empleados presentaron una querella afirmando que la regla era arbitraria.[69]

Muchas veces la querella sólo es un síntoma de un problema más profundo. En ocasiones, la verdadera causa es una mala relación entre los supervisores y los subordinados: por ejemplo, a menudo es la causa de querellas por un "trato justo". Los factores de la organización, como los puestos de trabajo automatizados o las descripciones ambiguas del puesto, que frustran y agravian a los empleados, también provocan querellas. El activismo sindical es otra causa, pues el sindicato podría solicitar al personal que se queje, con el propósito de poner énfasis en una supervisión ineficaz. Los trabajadores problemáticos son otra causa más de protestas. Se trata de individuos que, por naturaleza, son negativos, insatisfechos y propensos a quejarse. La disciplina y los despidos, tal como se explicó en el capítulo 14, son fuentes frecuentes de disputas.

El procedimiento de las querellas

Casi todos los contratos colectivos contienen un procedimiento específico para las querellas, el cual detalla los pasos del procedimiento, los plazos para cada paso y las reglas concretas como: "Todas las denuncias de infracciones al contrato deben presentarse por escrito". Casi todos los contratos laborales contienen una cláusula sobre el procedimiento para las querellas. (Los empleados no sindicalizados también requieren de tales procedimientos, como se explicó en el capítulo 14).

Los procedimientos sindicales para las quejas difieren de una empresa a otra. Algunos contienen procedimientos sencillos de sólo dos pasos. Aquí, el querellante, el representante del sindicato y el de la compañía se reúnen para estudiar el problema. Si no encuentran una solución satisfactoria, se presentan ante un árbitro, que escucha el caso, lo estudia y toma una decisión. En la figura 15-6 se muestra un formulario para el registro de querellas.

En el otro extremo, el procedimiento para las querellas puede tener seis pasos o más. El primero sería que el querellante y el dirigente obrero se reúnan de manera informal con el supervisor del querellante para hallar una solución. En caso de no lograrlo, se presenta una querella formal y se programa una reunión del trabajador, el dirigente obrero y el jefe del supervisor. Los pasos siguientes implican juntas del querellante y los representantes del sindicato con administradores de nivel cada vez más alto. Por último, si la alta gerencia y el sindicato no logran un acuerdo, la querella se somete a arbitraje.

En ocasiones, el proceso se sale de control. Por ejemplo, hace varios años, los miembros del American Postal Workers Union local 482 presentaron 1,800 quejas en el lugar de procesamiento de correo del servicio postal de Roanoke (por lo regular se presentan 800 quejas al año). En apariencia, los empleados estaban respondiendo a cambios en los puestos, incluyendo las transferencias que habían resultado de los esfuerzos del servicio postal por automatizar sus procesos.[70]

Lineamientos para manejar las querellas

La mejor forma de manejar una querella consiste en crear un ambiente laboral en donde las disputas ni siquiera se presenten. Es necesario perfeccionar la habilidad para reconocer, diagnosticar y corregir las causas de posibles empleados insatisfechos (por ejemplo, evaluaciones injustas, sueldos poco equitativos y mala comunicación) antes de que se conviertan en querellas.

FIGURA 15-6

Formulario estándar para el registro de querellas

Fuente: Michael Carrell y Christina Heavrin, *Labor Relations and Collective Bargaining* (Upper Saddle River, nj: Prentice Hall, 2001), p. 415.

QUEJA NÚMERO *97-007* FECHA DE presentación *4/23/07* SINDICATO *Local 1233*

NOMBRE DEL (DE LOS) QUERELLANTE(S) *David Henry* RELOJ # *0379*

FECHA EN LA QUE OCURRIÓ LA CAUSA DE LA QUERELLA *4/20/07*

MEDIDAS CONTRACTUALES CITADAS *Artículos III, VII y otros*

DECLARACIÓN DE LA QUERELLA

El 20 de abril, el capataz George Moore pidió a Henry Davis que fuera temporalmente al cilindro laminador durante el resto de su turno. Davis dijo que prefería no hacerlo y que era mucho mayor que otros empleados que estaban disponibles. El capataz nunca ordenó a Davis que realizara la tarea temporal, sino que sólo le pidió que la hiciera.

Davis fue acusado indebidamente de insubordinación y suspendido durante tres días. El capataz no contaba con una causa justa para la medida disciplinaria.

REMEDIO BUSCADO:

Reincorporación con pago y antigüedad completos.

FIRMA DEL QUERELLANTE Henry Davis FECHA 4/22/07

FIRMA DEL ENCARGADO DEL TALLER Jim Bob Smith FECHA 4/23/07

STEP 1

DECISIÓN:

FEl capataz Moore le dio a Davis instrucciones claras de reportarse temporalmente al cilindro laminador durante el resto de su turno. Davis se negó a hacerlo y se le advirtió que podría provocar una medida disciplinaria. Cuando se negó otra vez a obedecer las instrucciones del capataz, recibió una medida disciplinaria.

FIRMA DEL REPRESENTANTE DEL PATRÓN Paul Roberts FECHA 4/26/07

_____ Retiro de la querella o ✓ Se envía al paso 2

FIRMA DEL REPRESENTANTE DEL SINDICATO Jim Bob Smith FECHA 4/28/07

El gerente se encuentra en la línea de fuego; por lo tanto, debe buscar un punto medio entre dar un trato justo a los empleados y defender los derechos y las prerrogativas de la administración. Un experto ha elaborado una lista de cosas que se deben hacer y no hacer, las cuales sirven como lineamientos útiles para manejar las querellas.[71] A continuación se presentan algunas de las cuestiones más críticas:

Hacer:

1. Investigue y maneje todos y cada uno de los casos como si pudieran resultar en un arbitraje.
2. Hable con el trabajador acerca de su querella; escúchelo con atención.
3. Pida al sindicato que identifique las disposiciones contractuales específicas que supuestamente han sido violadas.
4. Cumpla con los plazos de que dispone la empresa, según el contrato, para manejar la querella.
5. Visite el área de trabajo de la querella.
6. Determine si hubo testigos.
7. Examine el expediente personal del querellante.
8. Estudie a fondo sus antecedentes sobre querellas.
9. Trate al representante sindical como su igual.
10. Organice los debates de la querella en privado.
11. Informe de manera completa a su supervisor acerca de las cuestiones de la querella.

No hacer:

12. Discutir el caso sólo con el delegado sindical; el querellante siempre debe estar presente.
13. Hacer arreglos con trabajadores que no estén de acuerdo con el contrato laboral.
14. Demorar la solución si la compañía está equivocada.
15. Admitir el efecto de la obligatoriedad de una práctica pasada.
16. Renunciar a sus derechos como administrador ante el sindicato.
17. Arreglar las querellas sobre la base de lo que es "justo". Si no es posible, adhiérase al contrato laboral.
18. Negociar sobre puntos que no están cubiertos en el contrato.
19. Tratar como asunto de arbitraje las reclamaciones que demandan la disciplina o el despido de los gerentes.
20. Dar respuestas extensas por escrito a las querellas.
21. Cambiar el arreglo de una querella por un retiro de la misma.
22. Negar querellas sobre la premisa de que "la gerencia lo ha atado de manos".
23. Aceptar enmiendas informales al contrato.

EL MOVIMIENTO SINDICALISTA HOY Y EN EL FUTURO

En la década de 1960, casi el 35% de la fuerza laboral estadounidense, no relacionada con la agricultura, pertenecía a sindicatos. Esa cifra disminuyó a alrededor del 12%. ¿Por qué ocurrió y cuál es el futuro del movimiento sindical?

Por qué está disminuyendo la afiliación sindical

Como explicamos, hay varias cuestiones que contribuyeron a la disminución de la afiliación sindical. *Leyes* como OSHA y el Título vii de la Ley de Derechos Civiles redujeron la necesidad del papel protector que jugaban por tradición los sindicatos. Las *nuevas tecnologías* como Internet, una mayor *competencia* global y los sistemas de producción justo a tiempo obligaron a los patrones a reducir ineficiencias y a disminuir los costos (a menudo reduciendo la nómina con procesos automatizados o enviando puestos al extranjero). Estos aspectos presionan a los sindicatos. Por ejemplo, puesto que el desempeño de gm ha sufrido traspiés, el sindicato United *Auto Workers* acordó "devolver" los derechos a prestaciones que había ganado.[72] Las nuevas plantas automotrices de *propiedad extranjera,* como Toyota, Nissan, bmw y DaimlerChrysler casi no cuentan con sindicatos. Sólo alrededor del 15% de los empleados estadounidenses trabajan en la *manufactura y* en la *construcción*, de manera que se redujeron las fuentes tradicionales de afiliados sindicales. Algunos líderes también consideran que las nuevas tácticas de cooperación obrero-patronales (como los equipos de participación) socavan las prerrogativas típicas de los sindicatos.

¿Los sindicatos a la alza?

Sin embargo, no todas las noticias son desalentadoras.[73] Por un lado, la cifra del 12% de sindicalizados muestra el impacto real que los sindicatos producen en la economía estadounidense. La afiliación varía ampliamente en cada estado, de manera que aún son muy influyentes en algunos estados (como Michigan y Nueva York). Asimismo, el 35% de los obreros de ese país (en especial los que trabajan en la manufactura y en la construcción) pertenecen a sindicatos. Además, una ligera mayoría de todos los miembros de sindicatos (casi el 51%) son empleados de oficina, lo que sugiere que estas agrupaciones tienen éxito con esa porción en crecimiento de la fuerza laboral. Por ejemplo, un físico óptico de la nasa también es el presidente de su sindicato local.[74] La afiliación del personal de oficina incluye a casi el 40% de los profesores universitarios, 45,000 médicos, 50,000 ingenieros y casi 100,000 enfermeras (al igual que la mayoría de los jugadores de béisbol, fútbol, básquetbol y hockey). Cerca del 40% de los trabajadores de los gobiernos federales, estatales y locales pertenecen a sindicatos. Hace poco, la tasa de triunfos de los sindicatos en las elecciones aumentó un poco, al 57.8% de las votaciones realizadas.[75] Al parecer, la disminución de los sindicalizados se estabilizó.[76] Además, como veremos, los sindicatos se están volviendo mucho más agresivos.

Empleados públicos y sindicatos

Un aspecto relevante del movimiento sindical es su éxito para organizar trabajadores federales, estatales y municipales. Con al menos 7 millones de miembros del sector público, este grupo representa por lo menos el 44% del total de las membresías en Estados Unidos. Entre los nueve sindicatos más grandes de ese país se cuentan tres públicos: la National Education Association, la American Federation of State, County and Municipal Employees y la American Federation of Teachers.

El éxito de los sindicatos al organizar empleados públicos refleja, en parte, años de cambios en la legislación de las relaciones laborales y las negociaciones colectivas del sector público. La Ley Nacional de Relaciones Laborales no cubre a dicho sector. Sin embargo, otras leyes les otorgan derechos muy similares. Por ejemplo, en 1962, el presidente John F. Kennedy firmó el decreto ejecutivo 10988, el cual reconocía los derechos de los empleados federales a unirse o no a organizaciones laborales y garantizaba el reconocimiento de esas organizaciones. En 1978, el Congreso aprobó la Ley de Reforma de la Administración Pública de 1978. El Título vii de esta ley (conocido como la Ley Federal de las Relaciones Laborales) es similar a la Ley Nacional de Relaciones Laborales, que otorgó a la nueva autoridad federal de las relaciones laborales el poder de supervisar las relaciones laborales del sector público. Entre otras cosas, este Título vii prohíbe que el gobierno restrinja o coaccione a los empleados en el ejercicio de sus derechos a organizarse, así como de fomentar o desalentar la afiliación sindical. De igual manera, las organizaciones laborales no pueden interferir con los derechos de los trabajadores a sindicalizarse o a abstenerse de organizarse.[77]

Organización de profesionales y empleados de oficina

Como se señaló, los sindicatos también penetran en segmentos de trabajadores que por tradición han sido difíciles de organizar, como los profesionales y los oficinistas, debido a que ven amenazada la seguridad y las prestaciones de su trabajo. Informes recientes de ibm sobre el envío de puestos de analistas de sistemas al exterior; de Merrill Lynch, para realizar una mayor cantidad de análisis de seguridad por medio de extranjeros en otros países, así como de hospitales que envían los rayos X digitalizados para que médicos del extranjero los lean y los interpreten, ilustran las preocupaciones de muchos profesionales. Como señalamos, miles de maestros, médicos, enfermeras y profesionales ya están sindicalizados, por lo que el continuo esfuerzo de los patrones por lograr una mayor productividad bien podría provocar que un mayor número de ellos decida sindicalizarse. Hace varios años, Boeing empezó enfocarse más en la disminución de costos y en los resultados financieros, así como menos (según el punto de vista de sus ingenieros) en un diseño de excelencia. Se sabe que el ánimo de los ingenieros cayó y que Boeing fue sorprendida cuando éstos se unieron a la Seattle Professional Engineering Employees Association.[78]

Los sindicatos penetran en segmentos de trabajadores que por tradición han sido difíciles de organizar, como los profesionales y los oficinistas.

Nuevas tácticas sindicales

Los sindicatos también se hacen mucho más agresivos y presionan al Congreso para que apruebe la Ley de Elección Libre del Empleado, lo cual, entre otras cuestiones, haría más difícil que los patrones evitaran la formación de sindicatos. Las organizaciones sindicales además buscan otros medios para obtener reconocimiento. En lugar de utilizar elecciones con voto secreto, quieren un sistema de "comprobación de tarjetas", por medio del cual el sindicato gane reconocimiento cuando la mayoría de los trabajadores las firmen para indicar que desean organizarse. Varias organizaciones grandes, incluyendo Cingular Wireless, han aprobado el proceso de la comprobación de tarjetas.[79] Los sindicatos de la misma forma utilizan demandas colectivas para apoyar a los empleados de compañías no sindicalizadas y para presionar a los patrones. Por ejemplo, un grupo de sindicatos utilizó demandas colectivas para apoyar los reclamos de los trabajadores bajo la Ley de Normas Laborales Justas y la Ley de Igualdad de Salarios.[80]

Las medidas que tomó unite contra Cintas Corp., ilustran algunas de las nuevas tácticas agresivas. En su actividad de organización contra Cintas, unite no solicitó una elección a la nlrb, sino que propuso utilizar el proceso de la "comprobación de tarjetas". Además, entablaron una demanda colectiva por 100 millones de dólares contra la compañía, en apoyo a sus representantes de ventas. Los trabajadores de Cintas de California entablaron una demanda argumentando que la firma estaba violando la ley de "un sueldo para vivir" de un municipio cercano. Después, unite agrupó sus fuerzas con el sindicato Teamsters, que a la vez comenzó a abordar al personal de entrega de la organización.[81]

Change to Win Las prioridades de la coalición Change to Win (cuyos miembros se separaron de la AFL-CIO) sirven para ilustrar las posibles nuevas estrategias sindicales. Ellos,

> tienen como prioridades ayudar a millones de trabajadores a formar sindicatos, para construir un movimiento fuerte con la finalidad de recompensar el trabajo en Estados Unidos; unir las fuerzas de todos los que laboran en la misma industria, para así negociar con las enormes corporaciones globales de la actualidad para el beneficio de todos; reflejar la diversidad y el compromiso para el cambio de la fuerza laboral; crear una voz creciente e independiente para los trabajadores en temas económicos basados en políticas y partidos; modernizar las estrategias, la estructura y las prioridades de la afl-cio para hacer que tales cambios sean posibles. [82]

En la práctica, lo anterior implica varias cosas Change to Win será muy agresiva en la organización de los trabajadores, se enfocará en organizar a las mujeres y a los empleados de grupos minoritarios, se concentrará más en organizar personal temporal o suplente y se dirigirá a empresas multinacionales específicas para campañas internacionales.[83]

Otros sindicatos siguen un camino diferente. Durante años, el líder del sindicato United Auto Workers de Ford peleó duro por obtener mayores prestaciones para sus miembros. Sin embargo, recientemente ha insistido a sus colegas para que acepten planes para mejorar la productividad, como la subcontratación de los puestos de las fábricas de Ford con trabajadores que reciban salarios más bajos. Este líder afirma que "Ford se encuentra en una situación desesperada y si esta empresa fracasa, quiero ser capaz de mirarme en el espejo y decir que hice todo lo posible".[84]

Mejorar la productividad por medio del uso de sistemas de información para RH

Asimismo, los patrones no son los únicos que se benefician de la tecnología. Como planteó hace poco un experto: "Si medios más rápidos y más poderosos de comunicación permiten a las empresascompetir en un entorno desafiante y cambiante, ¿no deberían también convertir a los sindicatos y a los representantes de los centros laborales en organizaciones más fuertes y más eficientes?".[85]

De hecho, Internet está revolucionando la actividad sindical, tanto como ha revolucionado la manera en que las compañías hacen negocios. El correo electrónico e Internet permiten que los sindicatos envíen anuncios masivos a los miembros de una unidad de negociación colectiva, así como para dirigirse a sus partidarios y a las autoridades gubernamentales durante sus campañas corporativas.

Las páginas de Internet de los sindicatos forman parte integral de muchas campañas de sindicalización; un ejemplo es Alliance@IBM. Manejada por los Communications Workers of America, Alliance@IBM busca animar al personal de esta firma para que se unan a ese sindicato y lo hace mediante información sobre diversos temas; por ejemplo, por qué los empleados de ibm requieren un sindicato; dudas y preocupaciones acerca de los sindicatos, y la forma en la que pueden afiliarse y participar. Por ejemplo, una página contiene información antecedente e instrucciones para los organizadores de Alliance en IBM; de igual modo, incluye volantes en línea que pueden descargarse para ser distribuidos, así como artículos sobre temas como "Renovación de un sindicato en la nueva economía" y "Trabajar duro, ganar menos: la historia del crecimiento laboral en Estados Unidos". El sitio incluso cuenta con una tarjeta de autorización descargable.

La página de Internet de United Farmworkers (www.ufw.org) es otro ejemplo. Permite que el sindicato organice de manera eficiente su campaña Gallo, así como la afiliación de nuevos contribuyentes para sus actividades.

Los sindicatos y los programas de participación de los empleados

Como señalamos, los sindicatos se enfrentan al problema de cómo manejar los programas de participación de los empleados. Muchos creen que los efectos, si no los motivos, de este tipo de programas son la usurpación de las obligaciones tradicionales de los sindicatos. En uno de estos programas, utilizado por ups, el personal que trabaja por horas en equipos autodirigidos establece prioridades sobre la forma de realizar su trabajo.

Para entender el problema, es útil saber que una de las metas de la Ley Nacional de Relaciones Laborales (Ley Wagner) era prohibir los "sindicatos falsos". Dos años antes de que se aprobara la nlrb, la Ley de Recuperación Nacional (1933) trató de otorgar a los empleados el derecho de organizarse y de negociar colectivamente, lo cual provocó un incremento de sindicatos que en realidad eran organizaciones apoyadas por las compañías, dirigidas a evitar la creación de sindicatos legítimos. Lo anterior contribuyó a la aprobación de la Ley Nacional de Relaciones Laborales. El problema consiste en que, debido a la forma en que los tribunales interpretan la nlrb, podrían considerar que algunos programas de participación, como el de ups, en verdad son sindicatos falsos. Si los comités sólo se enfocan en temas como la mejora de la calidad y la productividad, los tribunales son más propensos a considerar que están fuera del ámbito de la Ley Nacional de Relaciones Laborales. El hecho de participar en asuntos relacionados con los sindicatos, como los salarios, las condiciones y los horarios de trabajo, sería más cuestionable.

Los patrones pueden tomar las medidas siguientes para evitar que sus programas de participación sean considerados sindicatos falsos:[86]

- Involucre a los empleados en la creación de estos programas, de la manera más práctica posible.
- Ponga énfasis con frecuencia en que los comités existen con la única finalidad de abordar temas como la calidad y la productividad. Dígales a los empleados que no tienen el propósito de funcionar como vehículos para manejar la administración de temas de negociación obligatorios, como los salarios y las condiciones de trabajo.
- No trate de establecer este tipo de comités al mismo tiempo que inicien las actividades de organización de un sindicato en sus instalaciones.
- Integre los comités con representantes voluntarios y no elegidos por los empleados; rote la membresía para asegurarse de que haya una amplia participación.
- Reduzca su participación al mínimo en las actividades cotidianas de los comités para evitar una interferencia ilícita o, peor, la percepción de dominio.

REPASO

RESUMEN

1. La afiliación a sindicatos ha crecido y disminuido desde 1790. Un hito fundamental ocurrió en 1886, cuando Samuel Gompers creó la American Federation of Labor (AFL). En la actualidad, la AFL-CIO es una federación nacional de unos 100 sindicatos nacionales e internacionales. En fecha más reciente, la tendencia del sindicalismo ha sido la organización de los oficinistas, en especial porque la proporción de obreros ha disminuido.
2. Además de mejores sueldos y condiciones laborales, los sindicatos cuando se organizan buscan la seguridad social. Analizamos cinco estructuras posibles, entre ellas el contrato cerrado, la empresa sindicalizada, el sistema de representación, el contrato abierto y el mantenimiento de los afiliados.
3. La Ley Norris-LaGuardia y la Ley Wagner marcaron un cambio en las leyes laborales, que pasaron de reprimir a fomentar con claridad la actividad sindical. Se logró al prohibir ciertos tipos de prácticas laborales injustas, establecer elecciones mediante voto secreto y crear la Junta Nacional de Relaciones Laborales.
4. La Ley Taft-Hartley refleja el periodo de fomento modificado, aunado a la reglamentación; enumeraba los derechos de los trabajadores respecto a sus sindicatos; definía los derechos de los patrones, y permitía que el presidente de Estados Unidos prohibiera de manera temporal las huelgas que afectaran a la nación. Entre otras cuestiones, también señalaba ciertos actos laborales injustos y otorgaba el derecho explícito a los patrones de manifestar su opinión respecto a la organización de sindicatos.
5. La Ley Landrum-Griffin reflejó un periodo de reglamentación detallada de los asuntos internos de los sindicatos. Nació como consecuencia del descubrimiento de fechorías, cometidas tanto por la administración como por los líderes sindicales, y contenía una carta de derechos de los miembros de sindicatos.
6. La campaña para formar un sindicato y la elección constan de cinco pasos: el contacto inicial, la obtención de tarjetas de autorización, una audiencia con la NLRB, la campaña y la elección misma. El sindicato sólo tiene que ganar por mayoría simple y no por la mayoría en relación al total de los trabajadores de la firma que pueden votar.
7. Hay cinco formas seguras de perder una elección de la NLRB: descuido generalizado, constituir un comité, resaltar el sueldo y las prestaciones, tener un punto ciego en la industria y delegar demasiado en las divisiones.
8. Una vez que el sindicato gana la elección, el paso siguiente consiste en hacer la negociación colectiva de buena fe. Buena fe significa que las dos partes se comunican y negocian, así como que hay contrapropuestas para los planteamientos presentados. Los temas de negociación se clasifican en obligatorios, voluntarios o ilícitos.
9. Cuando las partes no son capaces de avanzar más hacia un arreglo se presenta un punto muerto. Una alternativa es la participación de terceros (a saber, el arbitraje, la investigación de hechos o la mediación). Sin embargo, en ocasiones estalla la huelga. Los boicots y los cierres forzosos son otras dos armas contra el punto muerto, a las cuales recurren los trabajadores y la administración.
10. El manejo de las querellas se conoce también con el nombre de negociaciones colectivas cotidianas, las cuales implican la interpretación constante del contrato producto de las negociaciones colectivas, pero no su renegociación.
11. Casi todos los contratos contienen un procedimiento detallado para el manejo de las querellas, que incluye desde dos hasta seis o más pasos. Los pasos por lo regular implican reuniones entre la administración y el sindicato con cada uno de los niveles de mando, hasta que (si no se llega a un acuerdo) la querella llega al arbitraje. El manejo de las querellas es tan importante en las organizaciones no sindicalizadas como en las sindicalizadas.
12. Varias cuestiones contribuyeron a la disminución de afiliados al movimiento sindical. Entre ellas se encuentran leyes como la OSHA y el Título VII, la competencia global y las nuevas tecnologías, la reducción en el número de puestos de manufactura en Estados

Unidos y, tal vez, los nuevos métodos de cooperación obrero-patronales, como los equipos de participación de empleados.

13. Hay algunos hechos alentadores para los sindicatos. Por ejemplo, muchos trabajadores profesionales pertenecen a sindicatos, al igual que el 40% de los empleados del gobierno federal, así como de gobiernos estatales y locales. El éxito de los sindicatos en la organización de trabajadores públicos refleja, en parte, años de modificaciones en la legislación de las relaciones laborales y negociaciones colectivas del sector público. En 1962, el presidente John F. Kennedy firmó el decreto ejecutivo 10988, el cual reconocía los derechos de los empleados federales a unirse a organizaciones laborales o a abstenerse de hacerlo, pero también reconoció a esas organizaciones. Asimismo, en 1978, el Congreso aprobó la Ley de Reforma de la Administración Pública.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Por qué los empleados se afilian a los sindicatos? ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de ser miembro de un sindicato?
2. Exponga cinco formas seguras para perder una elección de la NLRB.
3. Describa las tácticas principales que esperaría que el sindicato usara durante la campaña para su formación y la elección.
4. Explique en forma breve por qué las leyes laborales han pasado por un ciclo de represión y aliento.
5. Explique con detalle cada uno de los pasos de la campaña para formar un sindicato y la elección.
6. ¿Qué significa negociar de buena fe? Utilice ejemplos para explicar cuándo no hay buena fe en una negociación.
7. Defina punto muerto, mediación y huelga, luego explique las técnicas que se usan para salir del punto muerto.

ACTIVIDADES INDIVIDUALES Y DE EQUIPO

1. Usted es el gerente de una pequeña planta de manufactura. El contrato sindical que cubre a la mayoría de sus empleados está a punto de expirar. Trabaje de manera individual o en equipos y discuta cómo prepararse para la negociación del contrato con el sindicato.
2. Trabaje de manera individual o en equipos, y utilice recursos de Internet para encontrar situaciones donde la administración de la compañía y el sindicato hayan llegado a un punto muerto durante sus negociaciones, pero que al final lo hayan superado. Describa cuáles aspectos de cada una de las partes condujeron al punto muerto. ¿Qué hicieron para superarlo? ¿Cuáles fueron los resultados finales?
3. El apéndice "Especificaciones de la prueba" del Human Resource Certification Institute (HRCI), que aparece al final del libro (páginas 726-735), describe los conocimientos que necesita una persona que estudia para el examen de certificación del HRCI en cada área de la administración de recursos humanos (por ejemplo, Administración estratégica, Planeación de la fuerza laboral y Desarrollo de recursos humanos). En equipos de cuatro o cinco estudiantes realice las siguientes cuatro tareas: 1. revise el apéndice; 2. identifique el material de este capítulo que se relaciona con los conocimientos necesarios para el apéndice; 3. redacte cuatro preguntas para un examen de opción múltiple con este material, que usted considere serían adecuadas para el examen del HRCI, y 4. si el tiempo lo permite, que un miembro de su equipo presente las preguntas frente al resto de la clase para que los miembros de los otros equipos las respondan.
4. En octubre de 2003, 8,000 trabajadores de Amtrak decidieron no afectar el servicio al abandonar su trabajo, al menos no hasta que se llevara a cabo una audiencia en un tribunal. Amtrak había pedido a los tribunales una orden judicial de alejamiento temporal y la

Transport Workers Union of America estaba complacida de posponer la huelga. Parecía que los trabajadores no se sentían molestos con Amtrak, sino con el Congreso por no proporcionar fondos suficientes a la compañía. ¿Qué podría hacer un patrón, si acaso, cuando los empleados amenazan con estallar una huelga, no por lo que hizo el patrón, sino por lo que un tercero (en este caso el Congreso) hizo o no hizo? ¿Cuáles leyes evitarían que el sindicato se vaya a huelga en este caso?

EJERCICIO EXPERIMENTAL

La campaña sindical en Pierce U.

Propósito: el propósito de este ejercicio es brindarle práctica para manejar algunos de los elementos de una campaña para organizar un sindicato.

Conocimientos requeridos: debe estar familiarizado con el material que contiene este capítulo, así como con el incidente siguiente: "Una cuestión de organización en el campus".

INCIDENTE: Una cuestión de organización en el campus: Art Tipton es director de recursos humanos de Pierce University, una universidad privada situada en una gran ciudad. Ruth Zimmer, supervisora de servicios de mantenimiento y gobierno, acaba de entrar a la oficina de Art para hablar de su situación. La división de Zimmer es la encargada del mantenimiento y el aseo de los edificios de la institución. Ella es una de las supervisoras del departamento y se encarga de verificar que los empleados mantengan y limpien los dormitorios de la casa de estudios.

En unos minutos, Zimmer manifiesta su preocupación por la campaña para organizar un sindicato que ha iniciado entre sus empleados. Según ella, un representante de la Service Workers Union se ha reunido con algunos de ellos para solicitarles que firmen tarjetas de autorización del sindicato. Ha observado que algunos de sus trabajadores "arrinconan" a otros para hablarles sobre la posibilidad de afiliarse al sindicato y para pedirles que firmen las tarjetas de autorización (o representación). Zimmer ha visto en que esto ocurre incluso durante el horario de trabajo, mientras los empleados cumplen con sus obligaciones normales en los dormitorios. Zimmer agrega que algunos han acudido a ella para pedirle su opinión respecto del sindicato. Ellos le dijeron que otras supervisoras del departamento les han indicado a sus empleados que no firmen las tarjetas de autorización y que no hablen al respecto mientras se encuentren dentro del campus. Zimmer también comenta que una de sus compañeras supervisoras expresó a sus trabajadores que si sorprendía a alguien hablando del sindicato o firmando la tarjeta de autorización, estaría sujeto a medidas disciplinarias y que tal vez sería despedido.

Zimmer asegura que los empleados están muy descontentos con sus sueldos y con muchas de las situaciones que han tenido que enfrentar, provocadas por estudiantes, supervisores y otro tipo de personal. Plantea que varios trabajadores le informaron que habían firmado las tarjetas del sindicato porque pensaban que la única forma de que la administración de la universidad prestara atención a sus problemas era contar con un sindicato que los representara. Zimmer añade que ha hecho una lista de los empleados que, en su opinión, se han afiliado o demuestran interés por hacerlo y que puede proporcionársela a Tipton para que hable con ellos. Zimmer termina su plática afirmando que ella y otras supervisoras requieren saber qué hacer para acabar con la amenaza de la sindicalización en su departamento.

Como organizar el ejercicio/instrucciones: divida la clase en grupos de cuatro o cinco estudiantes. Suponga que son los asesores en relaciones laborales contratados por la universidad para identificar los problemas y los temas implicados, así como para aconsejar a Art Tipton sobre los derechos de la institución y lo que habrá de hacer. Cada grupo dedicará unos 45 minutos a analizar los temas, describirlos y proponer un plan de acción para Tipton. ¿Qué tiene que hacer ahora?

Si el tiempo lo permite, un vocero de cada grupo anotará en el pizarrón los temas en cuestión y las recomendaciones de su grupo. ¿Qué debe hacer Art?

UN CASO APLICADO

Medidas disciplinarias

Una empleada, dirigente de un sindicato, estaba en casa durante su día de descanso. Su supervisor la llamó por teléfono para decirle que hablara con tres miembros del sindicato y que les instruyera para que asistieran a una función laboral, llamada reunión del "Comité de interacción para la búsqueda de la calidad". El programa era prioritario para que el patrón mejorara la atención de los pacientes en las instalaciones del hospital; además, formaba parte de un programa corporativo. El sindicato se había opuesto a su implantación y había adoptado la posición de que los trabajadores podían asistir al programa si su puesto se veía amenazado, pero que lo deberían hacer bajo protesta y luego presentar una querella.

El día en cuestión, la dirigente sindical, por medio de una llamada telefónica a los empleados, les comentó que no les ordenaba que asistieran a la reunión de "Búsqueda de la calidad", a pesar de que su supervisor le había pedido que lo hiciera. El supervisor que había llamado a la dirigente sindical se había negado también a ordenar a los trabajadores que asistieran a la reunión, pero había delegado en la dirigente sindical la tarea de girarles la orden. Como la dirigente no ordenó a los empleados que asistieran a la reunión, el patrón la suspendió por dos semanas y ella presentó una querella por la sanción.

La posición del sindicato era que la compañía no tenía autoridad para disciplinar a la dirigente sindical en su día libre, por no dar lo que denominó una "dirección administrativa para desempeñar la función específica de asistir a una reunión corporativa obligatoria". El sindicato señaló que era injusto que el patrón se rehusara a dar la orden directamente a los empleados para que asistieran a la reunión y esperar que la dirigente sindical lo hiciera. También argumentó que, aunque es común que se le pida ayuda a un dirigente sindical para resolver un problema, la firma no contaba con el derecho de exigirle que reemplazara a los supervisores o a la gerencia al dar órdenes y luego castigarla por no hacerlo.

La posición de la firma era que la negativa del sindicato a las reuniones de "Búsqueda de la calidad" colocaba a los trabajadores ante la posibilidad de no asistir a las reuniones sin instrucciones de la dirigente sindical; que la dirigente sindical había recibido la asignación laboral de ordenar al personal que asistiera a la reunión, y que el hecho de no cumplir con la tarea asignada era una insubordinación y causa justificada para su suspensión.

No obstante, el sindicato sostuvo que un árbitro debía estudiar la naturaleza de la orden para decidir si la insubordinación era fundamento suficiente para el castigo. En este caso, en cuanto a la naturaleza de la orden se refiere, el patrón tuvo que demostrar que la orden estaba relacionada en forma directa con la clasificación del puesto y la tarea asignada de la empleada castigada. Tuvo que demostrar que su negativa a obedecer representaba un verdadero reto contra la autoridad del supervisor. La trabajadora no discutía el hecho de que no hubiera cumplido con las órdenes que le dio su supervisor, sino que señaló que no estaba en horas de trabajo y que la tarea que se le había encomendado no se ajustaba a su empleo en la compañía, sino a su condición de líder del sindicato.

Preguntas

1. ¿Piensa, como árbitro del caso, que el patrón tenía una causa justa para castigar a la empleada? ¿Por qué?
2. Si la oposición del sindicato al programa de "Búsqueda de la calidad" alentaba a los trabajadores a no participar, ¿por qué no se debe adjudicar al sindicato la responsabilidad instruir a los empleados para que no asistan?

Fuente: Adaptado de Cheltenham Nursing Rehabilitation Center 89 la 361 (1987); análisis en Michael Carrell y Christina Heavrin, *Labor Relations and Collective Bargaining* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995), pp. 100-101.

SEGUIMIENTO DE UN CASO

Carter Cleaning Center

La querella

Al visitar las tiendas de Carter Cleaning Company, Jennifer se sorprendió cuando un empleado con mucha antigüedad la abordó mientras ella estacionaba su automóvil. "Murray (el gerente de la tienda) me dijo que estaba suspendido durante dos días sin goce de sueldo porque llegué tarde el jueves pasado", le dijo. "Estoy muy molesto, pero aquí la palabra del gerente es la ley y en ocasiones parece que la única forma de poner una queja es encontrándola a usted o a su padre en el estacionamiento". Jennifer se sintió muy perturbada por dicha revelación y le prometió al empleado que estudiaría la situación y la comentaría con su padre. Mientras conducía de regreso a las oficinas centrales, empezó a reflexionar sobre las alternativas de Carter Cleaning Company.

Preguntas

1. ¿Piensa que es importante que Carter Cleaning Company cuente con un proceso formal de quejas? ¿Por qué?
2. Con base en lo que sabe acerca de Carter Cleaning Company, describa los pasos del proceso de querellas que considere ideal para esta empresa.
3. Además del proceso de querellas, ¿se le ocurre alguna otra cosa que Carter Cleaning Company podría hacer para asegurarse de que quejas y querellas como ésta puedan expresarse y llegar a oídos de la alta gerencia?

CASO PARA LA TRADUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA EN POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RH: EL HOTEL PARÍS

Los nuevos procesos de ética, justicia y trato justo del Hotel París

La estrategia competitiva del Hotel París es "prestar a los huéspedes un servicio superior para diferenciar las propiedades del Hotel París y así aumentar la duración de la estancia y el porcentaje de visitas repetidas, con el fin de aumentar los ingresos y la rentabilidad". La gerente de RH, Lisa Cruz, ahora debe formular políticas y actividades funcionales que apoyen esta estrategia competitiva, al fomentar las conductas y competencias requeridas de los empleados.

Los padres de Lisa Cruz pertenecían a un sindicato, pero ella no contaba con una filosofía firme en contra de esas organizaciones. Sin embargo, como directora de recursos humanos del Hotel París, estaba convencida de que su patrón debía hacer todo lo legalmente posible para continuar sin un sindicato. Sabía que esto era lo que los propietarios de la cadena hotelera y los altos ejecutivos deseaban. Además, las evidencias parecían apoyar su postura. Al menos en un estudio que había leído, se concluyó que las compañías en las que el 30% o más de sus trabajadores pertenecían a sindicatos, tenían un desempeño ubicado en el 10% inferior, mientras que las organizaciones en las que del 8 a 9% de sus empleados estaban sindicalizados, su desempeño se ubicaba en el 10% superior.87 El problema era que el Hotel París en realidad no contaba con políticas ni procedimientos específicos para ayudar a sus gerentes y supervisores a enfrentar actividades de sindicalización. Con todas las leyes que determinaban lo que los patrones y sus gerentes podían y no hacer para responder a los esfuerzos de un sindicato, Lisa sabía que su firma estaba ante "un problema a punto de ocurrir". Lisa dedicó su atención a decidir las medidas que ella y su equipo debían tomar con respecto a las relaciones laborales y a las negociaciones colectivas.

Lisa y su director de finanzas sabían que la sindicalización era una realidad para el Hotel París. Alrededor del 5% de los empleados estadounidenses de la cadena hotelera ya estaban sindicalizados y los sindicatos en esa área eran muy activos. Por ejemplo, cuando navegaron en Internet para evaluar mejor la situación, encontraron una página interesante del sindicato Boston Hotel Employees and Restaurant Employees Union local 26 (www.bostonhotelunion.org). En este sitio se describe su éxito en la negociación de un contrato, así como sus logros en varios hoteles locales, incluyendo algunos administrados por las cadenas como Westin y Sheraton. El director de finanzas y Lisa acordaron que era importante que ella y su equipo desarrollaran y establecieran un nuevo conjunto de políticas y prácticas que permitieran al Hotel París reducir la posibilidad de mayor sindicalización y enfrentar de manera más eficaz a los sindicatos. Iniciaron esta

tarea con la ayuda de un abogado especialista en relaciones obrero-patronales.

Preguntas

1. ¿Qué tan específicamente debe influir la situación estratégica del Hotel París en las nuevas prácticas que establezca (quizá como los procedimientos de querellas) relacionadas con los sindicatos?
2. Haga una lista y describa brevemente las tres medidas más importantes que considere que la administración del Hotel París deba tomar para disminuir la probabilidad de que los sindicatos organicen a un número mayor de empleados.
3. Redacte un bosquejo detallado de dos páginas para el manual llamado: "Lo que necesita saber cuando se convoca a un sindicato". Lisa distribuirá este manual entre los supervisores y gerentes de su empresa para indicarles lo que necesitan saber para detectar posibles actividades de sindicalización, así como para manejar tareas de supervisión relacionadas con el proceso de organización.

TÉRMINOS CLAVE

contrato cerrado, 598
empresa sindicalizada, 598
sistema de representación, 598
contrato abierto, 599
derecho al trabajo, 599
Ley Norris-LaGuardia (1932), 600
Ley de Relaciones Laborales (o Ley Wagner), 600
Junta Nacional de Relaciones Laborales (NLRB), 600
Ley Taft-Hartley (o Ley de las Relaciónes Obrero-Patronales) 1947, 602
huelgas de emergencia nacional, 603
Ley Landrum-Griffin (Ley de Revelación y Reportes Obrero-Patronales) 1959, 603
infiltración del sindicato, 605
tarjetas de autorización, 606
unidad de negociación, 607
descertificación, 613
negociación colectiva, 613
negociación de buena fe, 614
temas voluntarios de las negociaciones, 615
temas ilícitos de las negociaciones, 615
temas obligatorios de las negociaciones, 615
punto muerto, 617
mediación, 617
investigador de hechos, 617
arbitraje, 617
huelga, 619
huelga económica, 619
huelga por prácticas laborales injustas, 619
huelga ilegal, 619
huelga solidaria, 619
manifestaciones, 619
campaña corporativa, 620
boicot, 620
juegos internos, 620
cierre forzoso, 621
requerimiento legal, 621
procedimiento de querellas, 621

NOTAS

1. Steven Greenhouse, "Board Accuses Starbucks of Trying to Block Union", *The New York Times,* 3 de abril de 2007, p. B2.
2. "Union Members Summary", www.bls.gov/news.release/unions.toc.htm- Revisado el 25 de mayo de 2007.
3. Ibid.
4. Ibid.
5. Michael Ash y Jean Seago, "The Effect of Registered Nurses' Unions on Heart Attack: Mortality", *Industrial and Labor Relations Review* 57, Núm. 3, (abril de 2004), pp. 422-442.

6. Steven Abraham et al., "The Impact of Union Membership on Intent to Leave: Additional Evidence on the Voice Face of Unions", *Employee Responsibilities and Rights* 17, Núm. 4, 2005, pp.21-23.
7. James Bennett y Jason Taylor, "Labor Unions: Victims of Their Political Success?", *Journal of Labor Research* 22, Núm. 2 (primavera de 2001), pp. 261-273.
8. Paul Monies, "Unions Hit Hard by Job Losses, Right to Work", *The Daily Oklahoman*, (via *Knight Ridder/Tribune Business News*), (1 de febrero de 2005). Descargado el 25 de mayo de 2005.
9. Dale Belman y Paul Voos, "Changes in Union Wage Effects by Industry: A Fresh Look at the Evidence", *Industrial Relations* 43, Núm. 3, (julio de 2004), pp. 491-519.
10. Donna Buttigieg et al., "An Event History Analysis of Union Joining and Leaving", *Journal of Applied Psychology* 92, Núm. 3, 2007, pp. 829-839.
11. Kris Maher, "The New Union Worker," *Wall Street Journal*, 27 de septiembre de 2005, pp. B1, B11.
12. Robert Grossman, "Unions Follow Suit", *hr Magazine*, mayo de 2005, p. 49.
13. Wamer Pflug, The *uaw in Pictures* (Detroit: Wayne State University Press, 1971), pp. 11 y 12.
14. Benjamin Taylor y Fred Witney, *Labor Relations Law* (Upper Saddle River, nj: Prentice Hall, 1992), pp. 170 y 171.
15. "Unions Hit Hard by Job Losses, Right to Work", *The Daily Oklahoman*, (vía *Knight Ridder/Tribune Business News*), (1 de febrero de 2005). Descargado el 25 de mayo de 2005.
16. Steven Greenhouse, "4th Union Quits afl-cio in a Dispute over Organizing", *New York Times*, 15 de septiembre de 2005, p. A14.
17. El siguiente material se basa en Arthur Sloane y Fred Witney, *Labor Relations* (Upper Saddle River, nj: Prentice Hall, 2001), pp. 46-124.
18. Karen Robinson, "Temp Workers Gain Union Access", *HR News, Society/or Human Resource Management* 19, Núm. 10 (octubre de 2000), p. 1.
19. Elizabeth Bennett, "Online Staffers in Dispute with Papers", *Philadelphia Business Journal*, 12 de enero de 2001, p. 6.
20. "Union Membership by State and Industry", *BNA Bulletin to Management*, 29 de mayo de 1997, pp. 172 y 173; "Regional Trends: Union Membership by State and Multiple Jobholding by State", *Monthly Labor Review* 123, Núm. 9 (septiembre de 2000), pp. 40 y 41.
21. Michael Carrell y Christina Heavrin, *Labor Relations and Collective Bargaining* (Upper Saddle River, nj: Pearson, 2004), p. 180.
22. Ibid., p. 179.
23. Sloane y Witney, *Labor Relations*, p. 121.
24. Ben Foster, "Tech Firms a New Target for Union Organizers", *Baltimore Business Journal*, 16 de febrero de 2001, p. 14; Mark Leon, "A Union of Their Own", *InfoWorld*, 12 de marzo de 2001, pp. 41 y 42; Loretta Prencipe, "E-mail and the Internet Are Changing the Labor/Management Powerplay", *InfoWorld*, 12 de marzo de 2001, p. 46; Scott Tillett, "Dot-com Workers Take New Path to Unions", Internet Week, 15 de enero de 2001, p. 9.
25. Kris Maher, "Unions' New Foe: Consultants", *Wall Street Journal*, 15 de agosto de 2005, p. B1.
26. "Some Say Salting Leaves to Bitter Taste for Employers", *bna Bulletin to Management,* 4 de marzo de 2004, p. 79.
27. Para un análisis, vea Cory Fine, "Beware the Trojan Horse", *Workforce, mayo* de 1998, pp. 45-51.
28. "Spumed Union Salts Entitled to Back Pay, dc Court Says, Affirming Labor Board", *BNA Bulletin to Management,* 21 de junio de 2001, p. 193.
29. Cory Fine, "Beware the Trojan Horse", p. 46.
30. Diane Hatch y James Hall, "Salting Cases Clarified by NLRB", *Workforce, agosto* de 2000, p. 92. Para conocer la perspectiva de un abogado administrativo, vea www.fklaborlaw.com/union_salt-objectives.html. Revisado el 25 de mayo de 2007.
31. Edwin Arnold et al., "Determinants of Certification Election Outcomes in the Service Sector", *Labor Studies Journal* 25, Núm. 3 (otoño de 2000), p. 51.
32. "Number of Elections, Union Wins Increased in 2002", *bna Bulletin to Management,* 19 de junio de 2003, p. 197.
33. Esta sección se basa en Matthew Goodfellow, "How to Lose an nlrb Election", Personnel Administrator 23 (septiembre de pp. 40-44. Vea, también, Gillian Flynn, "When the Unions Come Calling", *Workforce, noviembre* de 2000, pp. 82-87.
34. Ibid.
35. Ibid.
36. Harry Katz, "The Decentralization of Collective Bargaining: A Literature Review and Comparative Analysis", *Industrial and Labor Relations Review* 47, Núm. 1 (octubre de 1993), p. 11.
37. Jonathon Segal, "Unshackle Your Supervisors to Stay Union Free", *HR Magazine, junio* de 1998, pp. 62-65.

38. El hecho de si los patrones deben dar permiso o no a los representantes sindicales para organizarse en locales de su propiedad, en centros comerciales, sigue en debate. La Corte Suprema de Estados Unidos determinó, en *Lechmere contra Junta Nacional de Relaciones Laborales*, que los patrones pueden prohibir la entrada a personas que no sean sus empleados, si tienen medios alternativos razonables para comunicar su mensaje al público que se dirigen. Sin embargo, si el patrón permite que otras organizaciones, como el Ejército de Salvación, se establezcan en sus centros de trabajo, la NLRB consideraría que hay discriminación contra los organizadores sindicales y que es una práctica laboral injusta. Vea, por ejemplo, "Union Access to Employer's Customers Restricted", BNA *Bulletin to* Management, 15 de febrero de 1996, p. 49; "Workplace Access for Unions Hinges on Legal Issues", BNA *Bulletin to Management,* 11 de abril de 1996, p. 113.
39. *Ibid*., pp. 4-65. La aplicabilidad de estas reglas sencillas se vería afectada por factores únicos relacionados con las operaciones de un patrón; por lo tanto, deben ser revisados por el abogado de la empresa antes de implantarse.
40. Carrell y Heavrin, *Labor Relations and Collective Bargaining.*
41. *Ibid*., p. 166.
42. *Ibid*., pp. 167-168.
43. Doug Cahn, "Reebok Takes the Sweat Out of Sweatshops", *Business Ethics* 14, Núm. 1 (enero de 2000), p. 9, y Mei Fong y Kris Maher, "U.S. Labor Chief Moves into China", *The Wall Street Journal Asia,* 22-24 de junio de 2007, p. 1.
44. "Union Decertifications Up in First Half of 1998", BNA *Bulletin to Management,* 24 de diciembre de 1998, p. 406. Vea, también, Clyde Scott y Edwin Arnold, "Deauthorization and Decertification Elections: An Analysis and ComParíson of Results", *Working USA*, invierno de 2003, vol. 7, Núm. 3, pp. 6-20, y http://www.nlrb.gov/workplace_rights/i_am_new_to_this_website/how_do_i_ file_a_petition_to_start_or_remove_a_union.aspx. Revisado el 25 de mayo de 2007.
45. Carrell y Heavrin, *Labor Relations and Collective Bargaining*, pp. 120 y 121.
46. Vea, por ejemplo, David Meyer y Trevor Bain, "Union Decertification Election Outcomes: Bargaining Unit Characteristics and Union Resources", *Journal of Labor Research* 15, Núm. 2 (primavera de 1994), pp. 117-136.
47. Carrell y Heavrin, *Labor Relations and Collective Bargaining,* pp. 176 y 177.
48. "No Talks Until Mechanics Union Softens Demand, Northwest Airlines Says". *Knight-Ridder/Tribune Business News,* 28 de marzo de 2001, artículo 01087165.
49. "Bryant Union Says College Is Bargaining in Good Faith", *Providence Business News,* 12 de marzo de 2001, p. 19.
50. John Fossum, *Labor Relations Dallas*: BPI, 1982, pp. 246-250.
51. Boulwareism es el nombre que se da a una estrategia, ahora considerada por lo general desfavorable, por medio de la cual la empresa, a partir de un estudio exhaustivo de lo que creía que sus empleados deseaban, hacía una sola oferta en la mesa de negociaciones y luego se negaba a continuar negociando, a menos que el sindicato la convenciera, a partir de nuevos hechos, de que su posición original era incorrecta. Después la nlrb descubrió que la práctica de ofrecer el mismo acuerdo a todas las unidades, insistiendo en que ciertas partes del paquete no podían diferir en los distintos contratos, y comunicarle a los trabajadores las nuevas negociaciones, se basaba en un modelo ilícito. Fossum, *Labor Relations*, p. 267. Vea, también, William Cooke, Aneil Mishra, Gretehen Spreitzer y Mary Tschirhart, "The Determinants of NLRB Decision-Making Revisited", *Industrial and Labor Relations Review 48,* Núm. 2 (enero de 1995), pp. 237-257.
52. Kathryn Tyler, "Good-Faith Bargaining", HR *Magazine,* (enero de 2005), p. 52.
53. Vea, por ejemplo, Arthur Sloane y Fred Witney, *Labor Relations* (Upper Saddle River, nj, Prentice Hall, 2004) pp. 177-218.
54. Reed Richardson, *Collective Bargaining by Objectives* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1977) p. 150.
55. Fossum, *Labor Relations,* p. 312. Vea, también, Thomas Watkins, "Assessing Arbitrator Competence", *Arbitration Journal* 47, Núm. 2 (junio de 1992), pp. 43-48.
56. Carrell y Heavrin, *Labor Relations and Collective Bargaining,* p. 501.
57. Fossum, *Labor Relations,* p. 317.
58. Mark Fitzgerald, "UAW Lifts Boycott", *Editor and Publisher,* 26 de febrero de 2001, p. 9.
59. "Striker Replacements", BNA *Bulletin to Management,* 6 de febrero de 2003, p. S7.
60. Micheline Maynard y Jeremey Peters, "Northwest Airlines Threatens to Replace Strikers Permanently", *New York Times,* 26 de agosto de 2005, p. C3.
61. Stephen Cabot y Gerald Cuerton, "Labor Disputes and Strikes: Be Prepared", *Personnel Journal* 60 (febrero de 1981), pp. 121-126. Vea, también, Brenda Sunoo, "Managing Strikes, Minimizing Loss", *Personnel Journal* 74, Núm. 1 (enero de 1995), pp. 50ff.

62. Para un análisis, vea Herbert Northrup, "Union Corporate Campaigns and Inside Games as a Strike Form", *Employee Relations Law Journal* 19, Núm. 4 (primavera de 1994), pp. 507-549.
63. Jessica Materna, "Union Launches Web Site to Air Grievances Against San Francisco Marriott", *San Francisco Business Times,* 4 de mayo de 2001, p. 15.
64. Northrup, "Union Corporate Campaigns and Inside Games", p. 513.
65. Ibid., p. 518.
66. Clifford Koen Jr., Sondra Hartmen y Dinah Payne, "The NLRB Wields a Rejuvenated Weapon", *Personnel Journal,* diciembre de 1996, pp. 85-87.
67. Sloane y Witney, *Labor Relations,* 10a. ed., pp. 221-227.
68. Carrell y Heavrin, *Labor Relations and Collective Bargaining,* pp. 417 y 418.
69. Richardson, *Collective Bargaining.*
70. Duncan Adams, "Worker Grievances Consume Roanoke, va Mail Distribution Center", *Knight-Ridder/Tribune Business News,* 27 de marzo de 2001, artículo 01086009.
71. Vea Newport, Supervisory Management, p. 273, donde encontrará una lista excelente. Vea, también, Mark Lurie, "The Eight Essential Steps in Grievance Processing", *Dispute Resolution Journal* 54, Núm. 4 (noviembre de 1999), pp. 61-65.
72. Vea, por ejemplo, Kris Maher, "Demand for Labor Give Backs to Grow More Aggressive", *Wall Street Journal,* 27 de octubre de 2005, p. 81
73. Vea, por ejemplo, Jo Blandon et al., "Have Unions Turned the Comer? New Evidence on Recent Trends in Union Recognition in uk Firms", *British Journal of Industrial Relations,* y Vol. 44, Núm. 2, junio de 2006, pp. 169-190.
74. Kris Maher, "The New Union Worker", Wall Street Journal, 27 de septiembre de 2005, pp. B1, B11.
75. "Number of Union Elections Decreased in 2003", BNA *Bulletin to Management,* 1 de agosto de 2004, p. 215.
76. Andy Meisler, "Who Will Fold First?", op. cit., p. 30.
77. Carrell y Heavrin, *Labor Relations and Collective Bargaining,* pp. 34-36.
78. Woodrow Timberman, "Why Engineers Strike: The Boeing Story", *Business Horizons* 44, Núm. 6 (noviembre de 2001), pp. 35-39.
79. "The Limits of Solidarity", *The Economist,* 23 de septiembre de 2006, p. 34.
80. "Unions Using Class Actions to Pressure Nonunion Companies", BNA *Bulletin to Management,* 22 de agosto de 2006, p. 271.
81. Andy Meisler "Who Will Fold First?", *Workforce Management*, enero de 2004, pp. 28-38.
82. Jennifer Schramm, "The Future of Unions", *Society of Human Resource Management,* Workplace Visions, Núm. 4, 2005, pp. 1-8.
83. Ibid.
84. Jeffrey McCracken, "Desperate to Cut Costs, Ford Gets Union's Help", *The Wall Street Journal*, 2 de marzo de 2007, pp. A1, A9.
85. Gary Chaison, "Information Technology: The Threat to Unions", *Journal of Labor Research* 23, Núm. 2 (primavera de 2002), pp. 249-260.
86. "Employer's System of Worker Empowerment Does Not Fall Prey to Labor Act, NLRB Rules", BNA *Bulletin to Management*, 2 de agosto de 2001, p. 241.
87. Brian Becker et al., *The HR Scorecard* (Boston: Harvard Business School Press, 2001), p. 16.

Capítulo 16

Seguridad y salud de los empleados

Después de que ocurrió un accidente en el que cuatro trabajadores perdieron la vida, la administración de la refinería Golden Eagle, ubicada al este de la bahía de San Francisco, sabía que debía asegurarse de que no se repitiera otra tragedia como ésa. Cerraron las instalaciones durante cuatro meses, volvieron a capacitar a los empleados en métodos de seguridad y crearon seis puestos gerenciales de seguridad. Después dirigieron su atención hacia otras medidas.[1] •

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Explicar los aspectos fundamentales de OSHA.
2. Explicar cuál es la función del supervisor de seguridad.
3. Reducir al mínimo las conductas inseguras de los empleados.
4. Explicar la manera de resolver problemas importantes de salud ocupacional.

En el capítulo 15 nos enfocamos en las relaciones obrero-patronales, así como en los temas que los sindicatos y los patrones abordan cuando negocian contratos. La seguridad de los empleados es uno de ellos. El propósito principal de este capítulo es proporcionarle los conocimientos básicos que necesitará para manejar de forma eficaz la seguridad y los problemas de salud en el centro de trabajo. Todo gerente requiere de conocimientos funcionales sobre la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA, por las siglas de Occupational Safety and Health Act); además, analizaremos sus fines, normas y procedimientos de inspección, así como los derechos y las obligaciones del personal y los patrones bajo dicha reglamentación. Veremos que hay tres causas básicas que provocan los accidentes: los hechos fortuitos, las condiciones de inseguridad y las conductas inseguras. También hay varias técnicas para prevenir accidentes. Asimismo, analizaremos importantes problemas de salud de los empleados, como el abuso de sustancias tóxicas y la violencia en el centro laboral.

Por qué es importante la seguridad

La seguridad y la prevención de accidentes son importantes para los gerentes por varias razones; por ejemplo, la cantidad alarmante de accidentes relacionados con el trabajo. En un año reciente, 5,559 trabajadores estadounidenses murieron en incidentes laborales. Además, hubo más de 4.4 millones de lesiones y enfermedades ocupacionales, resultado de accidentes en el trabajo (aproximadamente cinco casos al año por cada 100 empleados de tiempo completo en Estados Unidos).[2] Un estudio estimó que organismos como la Oficina de Estadísticas Laborales (que calcula las lesiones y las enfermedades laborales al tomar muestras de los registros de las compañías) quizá subestiman dos o tres veces la cantidad real de lesiones y enfermedades.[3]

Las lesiones no sólo son un problema en las industrias peligrosas por tradición, como la minería y la construcción. Por ejemplo, cada año se presentan más de 15,000 lesiones y enfermedades entre el personal que trabaja con semiconductores, así como otros 15,000 entre los fabricantes de computadoras y productos periféricos. Las cocinas comerciales enfrentan riesgos como cuchillos y pisos resbaladizos.[4] Las computadoras nuevas contribuyen al "síndrome del edificio enfermo" (síntomas como dolores de cabeza y mucosidad nasal, que algunos expertos creen que son provocados por una mala ventilación, así como el polvo y el humo de agentes irritantes).[5] (Dos ingenieros descubrieron que las computadoras nuevas emiten humos químicos, los cuales disminuyen después de que la máquina opera de manera continua durante una semana).[6] Asimismo, el trabajo de oficina es susceptible a otros problemas de salud y seguridad, incluyendo "lesiones traumáticas repetitivas relacionadas con el uso de computadoras, enfermedades respiratorias producidas por la calidad del aire interior y altos niveles de estrés, los cuales se asocian con factores como el diseño de las tareas".[7]

La historia oculta Incluso hechos como éstos no cuentan toda la historia; tampoco reflejan el sufrimiento humano provocado a los trabajadores lesionados y a sus familias ni los costos económicos reales en los que incurren los patrones. Por ejemplo, los costos directos de los daños ocasionados por un accidente con una carretilla elevadora serían de 4,500 dólares, pero los costos indirectos de aspectos como los daños sufridos por la carretilla, el tiempo de producción perdido, así como el de mantenimiento y los suministros de emergencia ascenderían a 18,000 dólares o más.[8] Menos reflejan las implicaciones legales. Cuando la explosión de un calentador en la planta Rouge Power de Ford mató a seis trabajadores y lesionó a 14, a la compañía se le impuso una multa de 1.5 millones de dólares y también invirtió casi 6 millones para establecer diversas medidas de seguridad.[9] Un senador planeaba introducir una ley para convertir en crimen federal, que podría castigarse hasta con 10 años de prisión, al hecho de causar la muerte de un empleado al violar deliberadamente las normas de OSHA.[10]

Incluso con toda esta atención, aún existen patrones que no se toman muy en serio la seguridad. Por ejemplo, el *New York Times*, en una historia llamada "Las ganancias de una familia, pérdidas en sangre y sudor", describió un negocio de hierro fundido que "había sido citado por más de 400 violaciones a la seguridad desde 1995, cuatro veces más que sus seis principales competidores juntos", con un ambiente en el que los gerentes en apariencia despedían a los empleados que protestaban por las condiciones de inseguridad.[11]

❶ Explicar los aspectos fundamentales de OSHA.

Ley de Seguridad y Salud Ocupacional
Ley aprobada por el Congreso en 1970 "para garantizar, en la medida de lo posible, que cada empleado del país goce de condiciones seguras y sanas en el trabajo, así como para preservar nuestros recursos humanos".

Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA)
Organismo creado dentro del Departamento del Trabajo para establecer las normas de seguridad y salud de casi todos los empleados de Estados Unidos.

LEY DE SEGURIDAD OCUPACIONAL

El Congreso aprobó la **Ley de Seguridad y Salud Ocupacional** en 1970 "para garantizar, en la medida de lo posible, que cada empleado y empleada del país gocen de condiciones seguras y sanas en el trabajo, así como para preservar nuestros recursos humanos".[12] Los únicos patrones que no están cubiertos por la ley son los profesionales independientes, las granjas donde la gente que compone el personal son miembros directos de la familia del patrón y ciertos centros que están protegidos por organismos federales o bajo otros estatutos. Los organismos federales están cubiertos por la ley, pero sus disposiciones por lo regular no se aplican a los gobiernos estatales y locales en su función de patrones.

Se creó la **Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA),** dentro del Departamento del Trabajo, con el propósito de administrar la ley y establecer las normas de seguridad y salud para aplicarlas a casi todos los trabajadores de Estados Unidos. El Departamento del Trabajo hace cumplir las normas y la OSHA cuenta con inspectores que laboran en sucursales distribuidas por todo el país para asegurar su cumplimiento.

Normas de la OSHA y el mantenimiento de registros

La OSHA opera bajo la norma "general" de que cada patrón:

> ...proporcionará a cada uno de sus trabajadores [o trabajadoras] un empleo y un lugar de trabajo libre de los peligros reconocidos que les ocasionan, o les podrían ocasionar, la muerte o un daño físico grave.

Para cumplir misión tan básica, la OSHA es la responsable de promulgar normas jurídicas aplicables, las cuales se encuentran en cinco volúmenes que cubren las normas generales de la industria, las normas marítimas, las normas para la construcción, otros reglamentos y procedimientos, así como un manual de operaciones de campo.

Las normas son muy completas y, al parecer, cubren casi todos los peligros concebibles con gran detalle. (En la figura 16-1 se presenta una pequeña sección de las normas que rigen las barandillas de los andamios). Asimismo, los reglamentos de OSHA no sólo enumeran normas específicas químicas y estructurales para los patrones. Por ejemplo, la norma de protección respiratoria de la OSHA además considera normas para la administración de programas; procedimientos específicos en el centro de trabajo; requisitos para la selección, el uso, la limpieza, el mantenimiento y la reparación de respiradores; capacitación de empleados; pruebas de acoplamiento de los respiradores y evaluaciones médicas del personal que utilizará los respiradores.[13]

enfermedad ocupacional
Cualquier estado anormal o trastorno causado por la exposición a factores ambientales asociados con el empleo.

Bajo la OSHA, los patrones con 11 empleados o más deben llevar registro de las lesiones y las enfermedades ocupacionales. Una **enfermedad ocupacional** es cualquier estado anormal o trastorno provocado por la exposición a factores ambientales asociados con el empleo. Incluyen males agudos y crónicos causados por la inhalación, absorción, ingestión o el contacto directo con sustancias tóxicas o agentes dañinos.

> Se instalarán barandillas en todos los lados abiertos de todos los andamios situados a más de tres metros sobre el nivel del terreno o piso, no menores de 5 x 10 centímetros o su equivalente y no menores de 3.60 metros o más de 4.20 metros de alto, con una barandilla intermedia, cuando se requiera, de 2.5 x 10 centímetros, de madera aserrada o un equivalente, así como topes de seguridad para los pies, los cuales habrán de tener un mínimo de 10 centímetros de altura. Se instalará una malla metálica de acuerdo con el párrafo [a] (17) de esta sección.

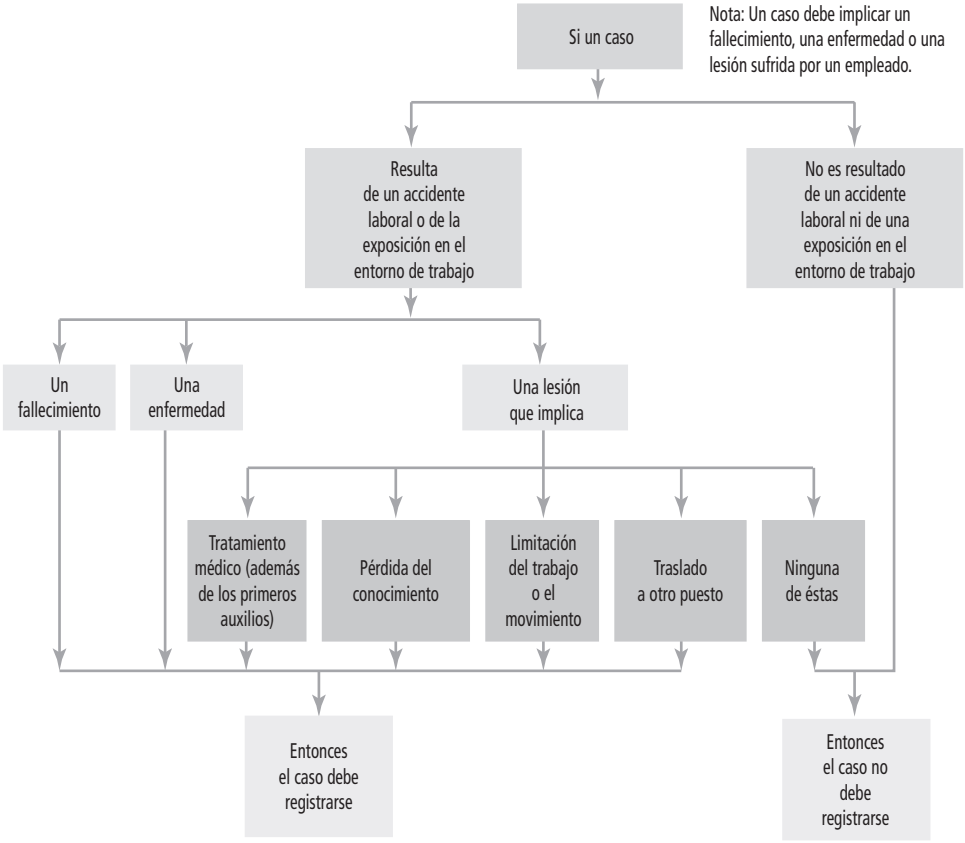
FIGURA 16-1

Ejemplo de las normas de la OSHA

Fuente: http://www.osha.gov/pls/oshaweb/owadisp.show_document?p_id=9720&p_table=STANDARDS. Revisado el 25 de mayo de 2007.

FIGURA 16-2

¿Cuáles accidentes deben reportarse según la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA)?



Qué debe reportar el patrón Como se resume en la figura 16-2, los patrones tienen que reportar todas las enfermedades ocupacionales.[14] También deben reportarse la mayor parte de las lesiones ocupacionales, en especial las que den por resultado un tratamiento médico (además de los primeros auxilios), la pérdida del conocimiento, una limitación del trabajo (uno o más días hábiles perdidos), limitación del movimiento o traslado a otro puesto.[15] Si ocurriera un accidente en el trabajo, que produzca la muerte de un empleado o la hospitalización de cinco o más, todas las empresas, sin importar su tamaño, deben reportar detalladamente el accidente a la oficina más cercana de la OSHA.

Las normas más recientes de la OSHA para los registros exigen el informe de lesiones y enfermedades ocupacionales.[16] Las reglas suponen que una lesión o enfermedad resultante de un evento o una exposición en el ambiente laboral están "relacionadas con el trabajo". Sin embargo, permite que el patrón concluya que el evento no tenía que ver con el trabajo (y no necesita reportarse) si los hechos lo justifican. Por ejemplo, si un trabajador se rompe un tobillo después de que su pie se atora en el cinturón de seguridad del automóvil cuando está dentro del estacionamiento de la compañía.

No obstante, los requisitos de registros de la OSHA son más generales de lo esperado, porque su definición de lesiones y enfermedades ocupacionales es muy amplia.[17] Algunos ejemplos de situaciones que deben registrarse son: intoxicación por alimentos después de que un empleado comió en la cafetería del patrón, catarros agravados por áreas con corrientes de aire y torceduras de tobillo que sucedan durante la participación voluntaria en un juego de softbol durante un día de campo al que tuvo que asistir el trabajador.

La OSHA busca violaciones en el modo de llevar los registros durante sus investigaciones, por lo que compete a los patrones registrar en forma detallada las lesiones o enfermedades ocupacionales. En la figura 16-3 se muestra el formulario de la OSHA para el reporte de lesiones o enfermedades ocupacionales.

FORMULARIO 301 de la OSHA
Reporte de incidentes que producen lesiones y enfermedades

Atención: este formulario contiene información relacionada con la salud de los empleados y debe utilizarse de manera que proteja lo más posible la confidencialidad de los mismos, mientras la información se utilice con fines de seguridad y salud ocupacional.

U.S. Department of Labor
Occupational Safety and Health Administration

Forma aprobada omb Núm. 1218-0176

Este *Reporte de incidentes que producen lesiones y enfermedades* es uno de los primeros formularios que habrá de llenar cuando ocurra una lesión o enfermedad laboral que tenga que ser registrada. En conjunto con la *Bitácora de lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo y el Resumen anexo*, tales formularios ayudan a que el patrón y la osha elaboren un panorama sobre el grado y la severidad de los incidentes laborales.

Dentro de los primeros siete días hábiles, después de que reciba la información de que ha ocurrido una lesión o enfermedad laboral que debe registrarse, llenará este formulario o uno equivalente. En algunos estados se aceptan como sustitutos la remuneración, el seguro u otros reportes de los trabajadores. Para que sea considerado un formulario equivalente, cualquier sustituto debe contener toda la información que se pide en éste.

Según la Ley Pública 91-596 y 29 cfr 1904, la norma de mantenimiento de registros de la osha, usted debe conservar dicho formulario archivado durante los cinco años posteriores al incidente registrado.

Si necesita copias adicionales puede fotocopiarlo y usar tantas como necesite.

Llenado por _____

Título _____

Teléfono (____) _____-_____ Fecha ___/___/___

Información acerca del empleado

1) Nombre completo _____

2) Calle _____

Ciudad _____ Estado _____ C.P. _____

3) Fecha de nacimiento_____/ _____/ ____

4) Fecha de contratación_____/ _____/ ____

5) ❒ Hombre
❒ Mujer

Información acerca del médico u otro profesional del cuidado de la salud

6) Nombre del médico o de otro profesional del cuidado de la salud

_____

7) Si se dio tratamiento lejos del lugar de trabajo, ¿en dónde?

Instalación:_____

Calle_____

Ciudad _____ Estado _____ C.P. _____

8) ¿El empleado recibió tratamiento en una sala de emergencias?
❒ Sí
❒ No

9) ¿El empleado permaneció hospitalizado durante la noche en internamiento?
❒ Sí
❒ No

Información acerca del caso

10) Número de caso de la bitácora _____
(transferir el número de caso de la bitácora después de registrarlo).

11) Fecha de la lesión o enfermedad _____/_____/_____

12) Hora en que empezó a trabajar el empleado _____ AM/PM.

13) Hora del evento _____ AM/PM.
❒ Marque si no es posible determinar la hora

14) ***¿Qué estaba haciendo el empleado justo antes de que ocurriera el incidente?*** Describa la actividad, así como las herramientas, el equipo o material que el trabajador utilizaba en el momento. Sea específico. Ejemplos: "Al subir por una escalera mientras cargaba materiales para el techo"; "Al rociar cloro con un rociador de mano"; "Trabajo diario en computadora".

15) ***¿Qué ocurrió?*** Explique cómo sucedió la lesión. Ejemplos: "Cuando subía por la escalera resbaló en el piso mojado y el trabajador cayó siete metros"; "El trabajador se roció de cloro cuando el empaque se rompió durante su reemplazo"; "Con el tiempo aparecieron úlceras en la muñeca del trabajador".

16) ***¿Cuál fue la lesión o enfermedad?*** Indique la parte del cuerpo que fue afectada y cómo se lesionó; sea más específico que "lastimado", "dolor" o "ulceración". Ejemplos: "Estiramiento de la espalda"; "Quemaduras en la mano por agente químico"; "Síndrome del túnel carpiano".

17) ***¿Cuál objeto o sustancia dañó directamente al empleado?*** Ejemplos: "piso de concreto", "cloro", "sierra radial de brazo"; si esta pregunta no es pertinente para el incidente, déjela en blanco.

18) ***Si el empleado falleció, ¿cuándo ocurrió la muerte?*** Fecha de la muerte _____/_____/_____

Se calcula que el tiempo para el reporte público de esta información es de 22 minutos en promedio por respuesta, incluyendo el tiempo para revisar las instrucciones, la búsqueda de fuentes de datos existentes, la recolección y el mantenimiento de los datos necesarios, así como el llenado y la revisión de la información. Las personas no están obligadas a responder el conjunto de información a menos que muestre un número de control omb válido. Si tiene algún comentario acerca de dicho cálculo o de cualquier otro aspecto de la recolección de tales datos, incluyendo sugerencias para reducir el tiempo, póngase en contacto con: Departamento del Trabajo, osha Oficina de Análisis Estadístico, Sala N-3644, 200 Constitution Avenue, nw, Washington, dc 20210. No envíe los formularios llenos a esta oficina.

FIGURA 16-3

Formulario que se usa para registrar lesiones y enfermedades ocupacionales

Fuente: US Department of Labor.

Inspecciones y emplazamientos

Las normas de la OSHA se aplican por medio de inspecciones y, si es necesario, emplazamientos. Casi nunca se avisa de una inspección. La OSHA no puede realizar inspecciones imprevistas sin el consentimiento del patrón. Sin embargo, sí le es posible hacer una inspección después de obtener una autorización judicial de orden de registro o su equivalente.[18] Al igual que muchos organismos gubernamentales, la OSHA puede obligar al cumplimiento de un amplio rango de responsabilidades, aunque cuenta con fondos relativamente limitados. Como resultado, la OSHA intenta fomentar programas cooperativos de seguridad, en lugar de basarse sólo en inspecciones y emplazamientos.

Prioridades de las inspecciones A pesar de sus esfuerzos, la OSHA aún lleva a cabo un gran número de inspecciones. Establece sus prioridades tomando en cuenta las situaciones más graves. Sus prioridades incluyen, de la más alta a la más baja, los reportes de accidentes o peligros inminentes a punto de ocurrir, fallecimientos o accidentes tan graves como para enviar a tres o más trabajadores al hospital, quejas de los empleados, referencia de otros organismos gubernamentales, inspecciones específicas, como los patrones que reportan altas tasas de lesiones y enfermedades y, por último, inspecciones de seguimiento.[19] En un año reciente, la OSHA efectuó más de 39,000 inspecciones, de las cuales, cerca de 9,200 fueron motivadas por quejas o accidentes, casi 21,500 fueron consideradas de alto peligro y alrededor de 8,400 consistieron en seguimientos y referencias.[20] Por lo general, las inspecciones son aleatorias y los seguimientos son menos prioritarios.

Bajo su sistema de prioridad, la OSHA lleva a cabo una inspección en 24 horas cuando una queja indica un peligro inmediato y en tres días hábiles cuando hay un peligro grave. En el caso de una queja "no grave", entregada por escrito por un trabajador o un sindicato, la OSHA responde dentro de los siguientes 20 días hábiles. La agencia atiende otras quejas poco graves escribiéndole al patrón y solicitando una acción correctiva.

La inspección La inspección empieza cuando el funcionario de la OSHA llega al centro de trabajo.[21] Esta persona muestra su credencial oficial y solicita reunirse con un representante del patrón. (Siempre debe insistir en ver la credencial del funcionario, que incluye fotografía y número de serie). El funcionario explica el motivo de su visita, el alcance de la inspección y las normas que se aplican. Un representante autorizado del patrón puede acompañar al funcionario durante la inspección. El inspector también puede detenerse y cuestionar a los trabajadores (en privado, si es necesario) acerca de las condiciones de salud y seguridad. La ley protege a todos los empleados contra la discriminación por haber ejercitado sus derechos al revelar la situación. Las normas de la OSHA exigen la participación del personal en las consultas realizadas en el lugar, así como que sean informados de los resultados de la inspección.[22]

Los inspectores de la OSHA buscan todo tipo de violaciones, pero algunas áreas potencialmente problemáticas (como los andamios y las protecciones contra caídas) llaman más su atención. Las cinco áreas más frecuentes que OSHA revisa son los andamios, las protecciones contra caídas, los peligros en las comunicaciones, el bloqueo y etiquetado (de reparaciones eléctricas), así como los problemas respiratorios.

Después de revisar las instalaciones y los registros del patrón, el inspector tiene una última entrevista con el representante de la empresa, en la cual el inspector trata lo que ha encontrado en términos de aparentes violaciones, por las que la OSHA impartiría o recomendaría un **emplazamiento** y una sanción. En este punto, el patrón puede presentar registros que muestren su esfuerzo por cumplir las especificaciones. En la figura 16-4 se enumeran los peligros que provocaron más emplazamientos durante un año reciente. Como se señaló, el emplazamiento más frecuente fue por andamios inadecuados o inseguros.

emplazamiento
Requerimiento que informa a los patrones y a los empleados los reglamentos y las normas que han sido violados en el sitio de trabajo.

Penalizaciones La OSHA puede imponer sanciones, las cuales oscilan entre 5,000 y 70,000 dólares por infracciones graves intencionales o repetidas, aun cuando en la práctica las sanciones son mucho más altas; por ejemplo, de 1.5 millones de dólares en la planta Rouge de Ford. Las partes liquidan muchos casos de la OSHA antes de llegar a un litigio mediante "una consideración previa al emplazamiento". En este caso, el emplazamiento y las sanciones convenidas

FIGURA 16-4

Las diez normas de OSHA sancionadas con mayor frecuencia, 2005-2006.

Fuente: http://www.osha.org/pls/imis/citedstandard.sic?p_esize=&p_state=FEFederal&p_sic=all. Revisado el 26 de mayo de 2007.

Departamento del Trabajo de Estados Unidos
Administración de Seguridad y Salud Ocupacional

www.osha.gov | MyOSHA | Búsqueda | Búsqueda avanzada | Índice A-Z

Normas citadas para SIC Todas; todos los tamaños; federales

Todos los códigos SIC

A continuación se muestran las normas citadas por la **OSHA federal** para el SIC específico durante el periodo de octubre de 2005 a septiembre de 2006. Las sanciones que se muestran reflejan las cantidades actuales y no las iniciales. Para mayor información vea las definiciones.

Norma	# emplazamientos	# inspecciones	Sanción $	Descripción
Total	111529	28183	89370521	
19260451	9774	3756	10369193	Andamios: requisitos generales.
19101200	7124	3627	1546760	Peligros en las comunicaciones.
19260501	6886	6134	8346946	Obligación de contar con protección contra caídas.
19100134	4654	1922	1393672	Protección respiratoria.
19100147	3976	2115	3763302	Control de energía peligrosa (bloqueo y etiquetación).
19100178	3183	2130	2050999	Camiones industriales eléctricos.
19100305	3028	1863	1433020	Métodos, componentes y equipo conectados para el uso general.
19100212	2866	2310	4031408	Requerimientos generales para todas las máquinas.
19261053	2541	1910	1329488	Escaleras.
19100303	2267	1692	1181507	Instalación de equipo eléctrico: requisitos generales.

se emiten al mismo tiempo, después de hacer negociaciones con el patrón.[23] También hay una cantidad mínima de 7,000 dólares diarios por sanciones, en caso de que no se rectifique una violación. Las violaciones poco graves a menudo no conllevan sanciones.

En general, la OSHA calcula las sanciones a partir de la gravedad de la violación, pero por lo general toma en cuenta factores como el tamaño del negocio, su historial de cumplimiento y la buena fe del patrón.[24] En la práctica, la OSHA debe contar con una orden final de la Comisión Ocupacional para la Revisión de la Seguridad y la Sanidad (OSHRC, por las siglas de Occupational Safety and Health Review Commission) para imponer la sanción.[25] El patrón que presenta un aviso de oposición obtiene una apelación que se alarga durante años. Muchos patrones apelan sus emplazamientos, por lo menos en la oficina distrital de la OSHA.

Para disgusto de algunos patrones, la OSHA publica sus resultados de inspección en línea. Por ejemplo, la página Web de OSHA (www.osha.gov) le permite acceder con facilidad a su historial (o al de sus competidores). En el apartado "Cuando usted trabaja por su cuenta o es dueño de una pequeña empresa" se describe la manera en que la OSHA ayuda a los pequeños negocios a cumplir las normas y leyes de seguridad.

Lineamientos para una inspección ¿Qué deben hacer los gerentes cuando los inspectores de la OSHA se presentan de manera inesperada? Las siguientes son algunas sugerencias:

Contacto inicial

- Remita al inspector con su coordinador de la OSHA.
- Verifique la credencial del inspector.
- Pregunte al inspector por qué está verificando su centro laboral: ¿Se trata de una queja? ¿De una visita habitual? ¿Del seguimiento de un fallecimiento o accidente? ¿De un peligro inminente?
- Si la inspección es producto de una queja, tiene derecho a saber si la persona es un empleado actual, aunque no le darán su nombre.
- Notifique a su asesor, quien deberá revisar todas las solicitudes de documentos e información, así como los documentos y la información que usted proporcione.

Cuando Usted Trabaja por su Cuenta

RH para gerentes de línea y empresarios

Servicios gratuitos de seguridad y salud en el lugar para pequeños negocios

Los pequeños negocios enfrentan desafíos únicos cuando se trata de la seguridad. Al no contar con departamentos de RH o de seguridad, a menudo no saben a quién dirigirse para pedir asesoría sobre la seguridad de los empleados. Muchos incluso tienen la idea (errónea) de que la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional no cubre a las empresas pequeñas.[26]

La OSHA ofrece servicios gratuitos de seguridad y salud en el lugar para pequeños negocios. Dicho servicio utiliza expertos en seguridad de los gobiernos estatales y proporciona asesoría en el centro laboral del patrón. Las compañías pueden ponerse en contacto con la oficina de la OSHA más cercana para hablar con el especialista en asesoría para el cumplimiento de las normas y verificar la capacitación disponible en el OSHA Trainig Institute del área de Chicago o en uno de sus 20 centros educativos localizados en universidades de Estados Unidos. Según la OSHA, su programa de asesoría para seguridad y salud está separado por completo de sus actividades de inspección; además, no se hacen emplazamientos ni se imponen sanciones en ellas.

El patrón comienza el proceso al solicitar una consulta voluntaria. Luego, se organiza una conferencia inicial con un experto en seguridad, un recorrido y una conferencia de cierre en la que el patrón y el experto en seguridad analizan las observaciones de este último. Tras lo anterior, el asesor envía un informe detallado donde explica sus hallazgos. La única obligación del patrón es comprometerse a corregir de manera oportuna los peligros graves para la seguridad y la salud.

Por ejemplo, cuando Jan Anderson, presidente de su firma de instalación de acero en Colorado, se dio cuenta de que los costos de indemnización de sus trabajadores eran más altos que la nómina, decidió que debía hacer algo. La OSHA le ayudó a diseñar nuevos sistemas de seguridad, produjo materiales educativos y llevó a cabo inspecciones para cooperar más que para sancionar. Según Anderson, el resultado fue que "los costos de indemnización de nuestros trabajadores han disminuido en forma importante, no sufrimos accidentes y se tiene la conciencia de que nos tomamos la seguridad con seriedad".[27]

Conferencia inicial

- Establezca el enfoque y el alcance de la inspección planeada.
- Analice los procedimientos para proteger áreas comerciales secretas.
- Muéstrele al inspector que cuenta con programas de seguridad. Es probable que no visite la zona de trabajo si el papeleo está completo y actualizado.

Inspección

- Acompañe al inspector y tome notas detalladas.
- Si el inspector toma fotografías o video, usted también deberá hacerlo.
- Pida copias de todas las muestras físicas y de todos los resultados de las pruebas.
- Sea servicial y cooperador, pero no ofrezca información de manera voluntaria.
- En lo posible, corrija de inmediato cualquier violación que identifique el inspector.[28]

Obligaciones y derechos de los patrones y los empleados

Según la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional, tanto los patrones como los empleados tienen obligaciones y derechos. Los *patrones* son responsables de proporcionar "un centro de trabajo donde no haya peligros reconocidos"; de conocer las normas obligatorias de la OSHA y de revisar las condiciones del centro de trabajo para asegurarse de que cumplan con las normas aplicables. Los patrones tienen el derecho de solicitar asesoría de la OSHA fuera de sus instalaciones, así como de solicitar y obtener la debida identificación del funcionario de la OSHA antes de la inspección y de que el funcionario les informe el motivo de la revisión.

Según las normas de la OSHA, los trabajadores cuentan con derechos y obligaciones, como usar sus cascos, pero la OSHA no los puede citar si no cumplen sus responsabilidades.

Los *empleados* también tienen derechos y obligaciones, pero no pueden ser emplazados por no cumplirlas. Por ejemplo, tienen la obligación de cumplir con todas las normas aplicables de la OSHA, de seguir las reglas y los reglamentos del patrón con relación a la seguridad y la salud, así como de reportar las condiciones peligrosas a su supervisor. Además, tienen el derecho a exigir seguridad y salud en su trabajo, sin temor a ser sancionados. Está prohibido que los patrones sancionen o discriminen a quienes se quejan ante la OSHA por peligros para su seguridad o salud en el trabajo. (Vea el cartel de seguridad de la OSHA en la figura 16-5).

Cómo manejar la resistencia de los empleados Si bien el personal está obligado a cumplir con las normas de la OSHA, muchas veces se resiste a hacerlo, pero el patrón es el responsable en caso de sanciones. Un ejemplo de este problema son los trabajadores que se niegan a usar cascos, como lo ordenan las normas de la OSHA.

Los patrones han tratado de defenderse contra las sanciones por estos incumplimientos, mencionando la intransigencia de los empleados y su temor a huelgas ilegales o a declaraciones de huelga. En la mayoría de los casos, los tribunales han declarado culpables a los patrones por las infracciones a la seguridad en el centro laboral, sin importar que fueran producto de la resistencia del personal.

Sin embargo, los patrones sí pueden disminuir su responsabilidad, pues "los tribunales han reconocido que es imposible eliminar por completo la conducta peligrosa de los empleados".[29] En caso de un problema, los tribunales tomarían en cuenta cuestiones como si los procedimientos de seguridad del patrón eran adecuados, si la capacitación permitió en realidad que los trabajadores entendieran y adquirieran las habilidades necesarias para desempeñar sus obligaciones en forma segura, así como si el patrón les exigió que siguieran los procedimientos.

Hay muchas otras formas de reducir la responsabilidad.[30] El patrón puede negociar con su sindicato el derecho de despedir o disciplinar al empleado que desobedezca una norma de la OSHA. Un proceso formal de arbitraje entre el patrón y el trabajador sería un método relativamente rápido y barato para resolver una disputa relacionada con la OSHA. Otros patrones recurren a la capacitación y al reforzamiento positivo para conseguir que el personal cumpla. En breve hablaremos más del tema. La comisión tripartita independiente (OSHRC) que revisa las decisiones de la OSHA afirma que los patrones deben hacer "un gran esfuerzo (con sanciones, en caso necesario) para desalentar las violaciones a las reglas de seguridad por parte de los emplea-

FIGURA 16-5

Cartel de seguridad de la OSHA

dos".[31] Sin embargo, la única forma infalible de eliminar la responsabilidad es asegurarse de que no ocurran violaciones a la seguridad.

Cómo evitar problemas con la OSHA

La revista *Occupational Hazards* realizó una encuesta con 12 expertos en salud y seguridad, a quienes les pidió que identificaran las "10 mejores formas" para tener problemas con la OSHA. He aquí lo que respondieron (empezando por el modo más fácil para provocar el enojo de la OSHA):[32]

1. Tome venganza o ignore a los empleados que hablen de temas de seguridad.
2. Mienta o póngase en contra de la OSHA durante una inspección.
3. Mantenga registros imprecisos para la OSHA y archivos de seguridad desorganizados.
4. No corrija los peligros que la OSHA le ha indicado e ignore peligros citados comúnmente.
5. No controle el flujo de información durante una inspección ni después de la misma. (El patrón no debe entregar al inspector de la OSHA ninguna información que no le solicite y debe llevar un control de todo lo que le ha entregado al inspector).

6. No lleve a cabo una auditoría de seguridad; si identifica un peligro grave, no haga algo para resolverlo.
7. No utilice controles de ingeniería apropiados.
8. No siga un método sistémico para la seguridad. (Como dijo un experto, "un inspector de la OSHA puede darse cuenta de inmediato si [su empresa] no da prioridad a la seguridad").
9. No obligue a que se cumplan las reglas de seguridad.
10. Ignore los temas de higiene industrial. (Los problemas cotidianos de seguridad física son más evidentes que los problemas de higiene, como los contaminantes invisibles que se transmiten por el aire).

EL PAPEL DE LA ALTA GERENCIA EN LA SEGURIDAD

En las siguientes páginas veremos que la reducción de accidentes a menudo da como resultado una disminución de las condiciones y los actos que los provocan. Sin embargo, los expertos en seguridad estarían de acuerdo en que los patrones no deben dejar de ver el panorama general al perderse en los detalles. Decirles a los supervisores que "detecten las fugas" y a los empleados que "trabajen de manera segura" es fútil si todos creen que la administración no se toma en serio la seguridad. Lo importante es que la seguridad en el centro de trabajo siempre inicia con y depende de un compromiso genuino de la alta gerencia.

Por ejemplo, históricamente, la tasa de accidentes de Dupont ha sido mucho más baja que la de la industria química en general. Este récord positivo se debe, en parte, a un compromiso organizacional con la seguridad, el cual es evidente en la siguiente descripción:

> Uno de los mejores ejemplos que conozco de compañías que le dan la mayor prioridad posible a la seguridad se lleva a cabo en la planta de Dupont en Alemania. Cada mañana, en la planta de poliéster y nailon de Dupont, el director y sus asistentes se reúnen a las 8:45 para hacer una revisión de las últimas 24 horas. El primer asunto que discuten no es la producción, sino la seguridad. No es sino hasta que han examinado los informes de accidentes y las fallas de seguridad, y que se sienten satisfechos con las medidas correctivas que se han tomado, que pasan a revisar los temas de producción, calidad y costos.[33]

Qué puede hacer la alta gerencia

En resumen, para que el compromiso de la alta gerencia sea evidente se requieren varias cuestiones. La alta gerencia debe participar directamente en las actividades de seguridad; otorgar a los asuntos de seguridad la mayor prioridad en las reuniones y en los programas de producción; asignar un alto rango al personal de seguridad de la empresa e incluir capacitación en seguridad para los nuevos trabajadores. De manera ideal, "la seguridad es parte integral del sistema, se involucra en cada habilidad gerencial y forma parte de las responsabilidades cotidianas de todos".[34] Además, la alta gerencia (por lo regular mediante la administración de recursos humanos) debe:

- Institucionalizar el compromiso de la gerencia con una política de seguridad, así como difundirla.
- Analizar el número de accidentes y de incidentes de seguridad para luego establecer metas de seguridad realistas. Georgia-Pacific redujo los costos de indemnización de sus trabajadores con una política que obliga a los gerentes a reducir a la mitad los accidentes; si no lo logran, pierden el 30% de sus bonos.

Comprometerse con la seguridad no es sólo un asunto de responsabilidad legal o de humanismo.[35] Los programas de seguridad se pagan solos. Un programa de seguridad de la planta ABB de Missouri logró que el número total de casos de la OSHA se redujeran 80% en un año, la tasa de tiempo perdido de la OSHA bajó 86% en el mismo periodo y se obtuvieron ganancias adicionales de 560,000 dólares. Un estudio de dos organizaciones concluyó que sus actividades de seguridad se pagaban solas en razón de 10 a 1, sólo en los ahorros directos de los gastos por indemnización a los trabajadores durante cuatro años.[36]

¿QUÉ PROVOCA LOS ACCIDENTES?

Hay tres causas básicas que provocan accidentes laborales: los hechos fortuitos, las condiciones de inseguridad y los actos peligrosos de los empleados. Los hechos fortuitos (como caminar junto a un ventanal en el momento que alguien lo rompe con una pelota) están más o menos fuera del control de la administración. Por lo tanto, nos enfocaremos en las condiciones de inseguridad y en los actos peligrosos.

Condiciones de inseguridad y otros factores relacionados con el trabajo

condiciones de inseguridad
Las condiciones mecánicas y físicas que provocan accidentes.

Las **condiciones de inseguridad** son la principal causa de accidentes; incluyen factores como:

- Equipo protegido de manera inadecuada
- Equipo defectuoso
- Procedimientos peligrosos dentro, sobre o alrededor de las máquinas o los equipos
- Almacenamiento inseguro: acumulación, sobrecarga
- Iluminación inadecuada: luz demasiado intensa o insuficiente
- Ventilación incorrecta: insuficiente cambio de aire, fuentes de aire contaminado[37]

En tales casos, la solución sería eliminar o disminuir al mínimo las condiciones de inseguridad. El principal objetivo de las normas de la OSHA es abordar las condiciones mecánicas y físicas que provocan accidentes. El departamento de seguridad del patrón (si es que lo hay), así como sus gerentes de recursos humanos y altos gerentes deben asumir la responsabilidad de identificar condiciones de inseguridad. Sin embargo, los supervisores de la línea frontal también juegan un papel importante, tal como se explica en el apartado "Cuando usted trabaja por su cuenta o es dueño de una pequeña empresa".

❷ Explicar cuál es la función del supervisor de seguridad.

Zonas peligrosas Aunque los accidentes ocurren en cualquier lugar, hay algunas zonas de alto riesgo. Alrededor de una tercera parte de los accidentes industriales suceden alrededor

Cuando Usted Trabaja por su Cuenta

RH para gerentes de línea y empresarios

El papel del supervisor en la prevención de accidentes

Después de inspeccionar un lugar de trabajo en el que los empleados instalaban tubos de desagüe en una zanja de un metro y medio, un inspector de la OSHA emplazó a un patrón por violar la regla que exige contar con "una escalinata, una escalera, una rampa u otro medio seguro de salida" en excavaciones de un metro y medio o más de profundidad.[38] En caso de que la zanja se derrumbe, los trabajadores necesitan un camino para salir con rapidez.

Como sucede en la mayoría de estos casos, el patrón y su alta gerencia tenían la responsabilidad básica de la falla de seguridad, pero el supervisor local era responsable de las inspecciones cotidianas. La regla de la OSHA por la que la empresa fue emplazada exige que una persona competente lleve a cabo inspecciones diarias en excavaciones de este tipo para asegurarse de que las paredes no estén quebradas y de que sus escaleras funcionen bien. En este caso, el supervisor no efectúo su inspección diaria de manera adecuada. La excavación colapsó y varios trabajadores resultaron gravemente heridos.

La moraleja es que, si se trata del gerente de un departamento de TI, de un supervisor de una excavación o de una tintorería, las inspecciones de seguridad siempre deben formar parte de su rutina diaria. Por ejemplo, "un recorrido al día por su centro laboral, no importa si trabaja en una construcción exterior, en manufactura dentro de la planta o en cualquier lugar que implique riesgos para la seguridad, es parte esencial de su trabajo".[39]

Lo que se debe observar depende del lugar de trabajo. Por ejemplo, los lugares de construcción y las tintorerías cuentan con sus propios peligros. No obstante, en general usted puede usar una lista de condiciones de inseguridad, como la que se muestra en la figura 16-6, para detectar problemas. En la figura 16-11, al final de este capítulo, se presenta otra lista más amplia. Asimismo, utilice la lista que se muestra en la figura 16-7 para inspeccionar zonas de oficinas.

I. MANTENIMIENTO GENERAL

Pasillos amplios y adecuados; sin materiales salientes al paso.
Partes y herramientas almacenadas en forma adecuada después de su uso; no dejarlas en posiciones peligrosas que propicien su caída.
Pisos planos y sólidos; ningún piso o rampa defectuosos que pudieran causar accidentes por caídas o tropiezos.
Basureros y recipientes de arena colocados y usados de manera apropiada.
Material amontonado en forma segura; ni demasiado alto ni demasiado cerca de las boquillas de los aspersores.
Pisos limpios y secos.
Equipo contra incendios sin obstrucciones.
Bancos de trabajo ordenados.
Carretillas y jaulas situadas de modo seguro, no dejarlas en pasillos y corredores.
Pasillos limpios y señalados de manera adecuada; sin líneas de aire ni cables de electricidad que los atraviesen.

II. EQUIPO Y TRANSPORTE PARA MANEJO DE MATERIALES

En todos los transportes, eléctricos o manuales, revisar si los siguientes elementos están en condiciones correctas para trabajar:
Frenos debidamente ajustados.
Volante de dirección sin demasiado juego.
Aparato de alarma en su lugar y funcionando.
Ruedas bien colocadas e infladas adecuadamente.
Gasolina y aceite, suficientes y del tipo correcto.
Ninguna parte suelta.
Cables, ganchos o cadenas sin desgaste y sin defectos.
Cadenas o ganchos suspendidos visiblemente.
Cargados de forma segura.
Almacenados de modo adecuado.

III. ESCALERAS, ANDAMIOS, BANCOS, ESCALINATAS, ETCÉTERA.

Revisar los puntos de interés principal siguientes:
Seguridad de los pies en las escaleras rectas.
Pasamanos y barandillas.
Escalones no resbalosos.
No astilladas, agrietadas ni inestables.
Guardadas en forma adecuada.
Cuerdas de extensión de la escalera en buen estado.
Topes de seguridad para los pies.

IV. HERRAMIENTA ELÉCTRICA (FIJA)

Punto de operación protegido.
Ajuste correcto de las guardas.
Transmisiones, bandas de transmisión, sistema de ejes, contrapesos protegidos.
Pedales de pie protegidos.
Suministro de cepillos para limpieza de máquinas.
Iluminación adecuada.
Tierras bien conectadas.
Bases de herramienta o material ajustados de forma adecuada.
Espacio suficiente para trabajar alrededor de las máquinas.
Interruptor de control accesible.
Lentes de protección puestos.
Uso de guantes en personas que manejan materiales ásperos o punzocortantes.
Los individuos que operan máquinas no deben usar guantes ni ropa suelta.

V. HERRAMIENTAS DE MANO Y DIVERSOS

En buenas condiciones, no rotas, desgastadas ni defectuosas.
Guardadas de forma correcta.
Adecuadas para el trabajo.
Usar lentes de protección, respiradores y demás equipo de protección personal cuando sea necesario.

VI. SOLDADURA

Arco voltaico protegido.
Peligro de incendio controlado.
El operador deberá usar equipo de protección apropiado.
Ventilación adecuada.
Cilindro bien asegurado.
Válvulas cerradas cuando no estén en uso.

VII. PINTURA CON PISTOLA

Equipo eléctrico a prueba de explosiones.
Almacenaje correcto de pinturas y solventes en gabinetes de metal autorizados.
Extintores de incendios adecuados y convenientes, de fácil acceso.
Mínimo de objetos almacenados en áreas de trabajo.

VIII. Extintores de incendios

Etiquetados y recargados de manera apropiada.
Fácil acceso.
Adecuados y convenientes para las operaciones involucradas.

FIGURA 16-6

Lista de condiciones mecánicas o físicas que causan accidentes

Fuente: cortesía de la American Insurance Association. Tomado de "A Safety Committee Man´s Guide, pp 1-64.

Formulario **CD-574**
(2/03)

Departamento de Comercio de Estados Unidos
LISTA DE INSPECCIÓN DE SEGURIDAD PARA SUPERVISORES Y GERENTES DE PROGRAMAS

Nombre:	**División:**
Lugar:	**Fecha:**
Firma:	

Esta lista se elaboró para que se use como guía para que los supervisores y gerentes de los programas realicen inspecciones de seguridad y salud en sus áreas de trabajo. Incluye preguntas relativas a la seguridad general de las instalaciones, ergonomía, prevención de incendios y seguridad eléctrica. Las preguntas que reciban un "NO" como respuesta requieren de una acción correctiva. Si tiene alguna duda o necesita ayuda para resolver cualquier problema, por favor póngase en contacto con su oficina de seguridad. Es posible obtener más información sobre las oficinas de seguridad en la página de Internet de la Oficina de Seguridad del Departamento de Comercio http://ohrm.doc.gov/safetyprogram/safety.htm.

Ambiente de trabajo

Sí	No	N/A	
O	O	O	¿Todas las áreas de trabajo están limpias y ordenadas?
O	O	O	¿La iluminación es adecuada?
O	O	O	¿El nivel del ruido se encuentra dentro de un rango aceptable?
O	O	O	¿La ventilación es adecuada?

Superficies de trabajo y para caminar

Sí	No	N/A	
O	O	O	¿Los pasillos y los corredores están libres de material almacenado que provoque tropiezos?
O	O	O	¿El recubrimiento de los pisos, en lugares como las cocinas y los baños, está seco y sin sustancias resbalosas?
O	O	O	¿Las alfombras y los tapetes están libres de roturas o elementos que provoquen tropiezos?
O	O	O	¿Las escaleras fijas cuentan con pasamanos?
O	O	O	¿Los pasillos tienen superficies antiderrapantes?
O	O	O	¿Cuenta con escaleras para alcanzar objetos almacenados en áreas altas y los materiales están guardados de forma segura?
O	O	O	¿Los archiveros permanecen cerrados cuando no se utilizan?
O	O	O	¿Los elevadores de carga y de pasajeros se inspeccionan cada año y cuenta con los certificados de inspección en caso de una revisión?
O	O	O	¿Las aberturas y los hoyos del piso están cubiertos o protegidos de alguna manera?
O	O	O	¿Cuenta con barandales estándar en los pasillos o corredores con una elevación mayor de 1.20 metros por arriba de un piso adyacente o del suelo?
O	O	O	¿El mobiliario está libre de cualquier defecto peligroso?
O	O	O	¿Las salidas de la calefacción y del aire acondicionado no están obstruidas?

Ergonomía

Sí	No	N/A	
O	O	O	¿Los empleados recibieron asesoría sobre las técnicas adecuadas para elevar objetos?
O	O	O	¿Las estaciones de trabajo fueron diseñadas para evitar problemas ergonómicos comunes? (La altura de las sillas permite que los trabajadores coloquen los pies de forma correcta sobre el piso, con los muslos en posición paralela al piso; la parte superior de los monitores de las computadoras se encuentra al nivel de los ojos o un poco más abajo; los teclados se ubican a la altura de los codos. Para encontrar más información sobre la configuración adecuada de las estaciones de trabajo, visite el sitio de Commerce Safety en http://ohrm.gov/safetyprogram/safety.htm).
O	O	O	¿Los equipos y auxiliares mecánicos, como aparatos de elevación, carretillas o plataformas rodantes, se encuentran en los lugares necesarios?
O	O	O	¿Se realiza una entrevista anual con los empleados para conocer sus problemas ergonómicos?

Información de emergencia (carteles)

Sí	No	N/A	
O	O	O	¿Los teléfonos de emergencia están ubicados en lugares fáciles de localizar?
O	O	O	¿Los empleados recibieron capacitación relativa a los procedimientos de emergencia?
O	O	O	¿Están publicados los procedimientos y diagramas para una evacuación por incendio?
O	O	O	¿La información de emergencia está publicada en todas las áreas en donde se almacenan residuos peligrosos?
O	O	O	¿La información de emergencia de las instalaciones está publicada cerca de un teléfono?
O	O	O	¿El cartel de la osha y otros necesarios están publicados de manera visible?
O	O	O	¿Están disponibles los suministros adecuados para primeros auxilios y reciben el mantenimiento requerido?
O	O	O	¿Cuenta con un número pertinente de personal capacitado en primeros auxilios para atender lesiones y enfermedades mientras llega la asistencia médica?
O	O	O	¿Tiene en la planta una copia del plan de acción para prevención de incendios y emergencias?
O	O	O	¿Cuenta con señalamientos de advertencia de peligros o de precaución para prevenir a los empleados de los riesgos pertinentes?

FIGURA 16-7 Lista de seguridad para los supervisores

Fuente: http://www.sefsc.noaa.gov/PDFdocs/CD-574Office InspectionChecklistSupervisors.pdf. Revisado el 26 de mayo de 2007.

FORMULARIO **CD-574**
(2/03)

Prevención de incendios

Sí	No	N/A	
O	O	O	¿Los líquidos inflamables, como la gasolina, están guardados en recipientes seguros y almacenados en gabinetes inflamables?
O	O	O	¿Los extintores de incendios portátiles están bien distribuidos (a menos de 23 metros de distancia para combustibles y 15 metros para sustancias inflamables)?
O	O	O	¿Los empleados están capacitados para utilizar los extintores de incendios portátiles?
O	O	O	¿Los extintores de incendios portátiles se inspeccionan visualmente cada mes y se cargan cada año?
O	O	O	¿Las áreas ubicadas alrededor de los extintores de incendios portátiles carecen de obstrucciones y cuentan con los señalamientos adecuados?
O	O	O	¿Los equipos que producen calor se utilizan en un área bien ventilada?
O	O	O	¿Las estaciones de alarmas de incendios están señalizadas con claridad y libres de obstáculos?
O	O	O	¿Cuenta con un espacio adecuado por debajo de los aspersores de techo (por ejemplo, una zona libre de 5.5 metros)?

Salidas de emergencia

Sí	No	N/A	
O	O	O	¿Las puertas, los pasillos o las escaleras que no conducen a una salida o que no son salidas, pero que podrían ser confundidos como tales, cuentan con la señalización adecuada: "NO ES SALIDA", "HACIA EL SÓTANO", "ALMACÉN", etcétera?
O	O	O	¿Tiene un número suficiente de salidas?
O	O	O	¿Las salidas no están obstruidas ni cuentan con candados que impidan un escape inmediato?
O	O	O	¿Las salidas están bien señalizadas e iluminadas?
O	O	O	¿El camino hacia las salidas, aunque no se note de inmediato, tiene señalamientos visibles?
O	O	O	¿Las puertas de salida de emergencia se pueden abrir desde la ruta de salida sin el uso de una llave u otro esfuerzo significativo cuando el edificio está ocupado?
O	O	O	¿Las salidas están distribuidas de manera tal que no es posible ir hacia una zona con riesgo de incendio al salir de las instalaciones?

Sistemas eléctricos

(Por favor, pida a la persona que hace el mantenimiento de sus instalaciones o a un electricista que lo acompañe durante esta parte de la inspección)

Sí	No	N/A	
O	O	O	¿Todas las conexiones de los cables están intactas y seguras?
O	O	O	¿Las tomas eléctricas están libres de sobrecargas?
O	O	O	¿Utiliza cableado fijo en lugar de cables flexibles o extensiones?
O	O	O	¿El área que rodea a los paneles eléctricos y a los interruptores está libre de obstáculos?
O	O	O	¿Las habitaciones con los servicios eléctricos de alto voltaje se mantienen cerradas con llave?
O	O	O	¿Los cables eléctricos están colocados de manera que no hacen contacto con objetos filosos y se pueden ver con claridad?
O	O	O	¿Están aterrizados todos los cables eléctricos?
O	O	O	¿Los cables eléctricos están en buenas condiciones (sin desgaste, roturas, etcétera)?
O	O	O	¿Los aparatos eléctricos están aprobados (Underwriters Laboratory, Inc. [UL], etcétera)?
O	O	O	¿Los ventiladores eléctricos tienen guardas no mayores de media pulgada para evitar la entrada de los dedos?
O	O	O	¿Los calentadores están listados en la UL y cuentan con apagadores que se activan si el calentador se voltea?
O	O	O	¿Los calentadores están alejados de sustancias combustibles y cuentan con una ventilación apropiada?
O	O	O	En sus habitaciones eléctricas, ¿todos los canales y las cajas están asegurados con firmeza?
O	O	O	¿Los cables flexibles en las clavijas, los contenedores, las herramientas, el equipo, etcétera, cuentan con abrazaderas u otros medios de fijación? ¿La cubierta del cable está colocada en su lugar de manera segura?
O	O	O	¿Hay suficiente espacio de acceso y de trabajo alrededor de todo el equipo eléctrico para permitir una operación y un mantenimiento rápidos y seguros? (Este espacio es de un metro para menos de 600 voltios y de 1.30 metros para más de 600 voltios)

Almacenamiento de material

Sí	No	N/A	
O	O	O	¿Los estantes y las repisas de almacenamiento soportan el peso que cargan y los materiales están guardados de manera segura?
O	O	O	¿Los estantes de almacenamiento están asegurados para que no se caigan?
O	O	O	¿El equipo de oficina está almacenado en forma estable para que no se caiga?

FIGURA 16-7

(continuación)

de carretillas elevadoras o de mano, así como otras áreas de maniobra y elevación. Los accidentes más graves se producen con máquinas para manejar metal, para carpintería y sierras o alrededor de maquinaria de transmisión como herramientas, poleas y ruedas volantes. La tercera causa más común de los accidentes industriales son las caídas de escalinatas, escaleras, pasillos y andamios. Las herramientas de mano (como los cinceles y desarmadores) y el equipo eléctrico (cables de extensión, lámparas suspendidas, etcétera) son otras causas importantes de accidentes.[40]

Ciertos trabajos son intrínsecamente más peligrosos. Por ejemplo, el puesto de operador de grúa implica tres veces más visitas hospitalarias relacionadas con accidentes que el puesto de supervisor. Los "trabajos de alta calidad" (los que implican extensas capacitación, variedad y autonomía) provocan menos accidentes.[41]

Los horarios de trabajo y la fatiga también afectan los índices de accidentes. Por lo general, no aumentan de manera muy importante durante las primeras cinco o seis horas del día laboral. Sin embargo, más tarde se incrementan con mayor rapidez que el aumento en el número de horas trabajadas, lo cual se debe a la fatiga y al hecho de que los accidentes ocurren con mayor frecuencia durante los turnos nocturnos.

Por desgracia, algunas causas importantes de accidentes, relacionadas con las condiciones laborales, no son tan obvias, porque implican el "clima" o la psicología del centro de trabajo. Un investigador revisó las audiencias oficiales sobre los accidentes fatales en alta mar que sufrían los trabajadores petroleros en el sector británico del mar del Norte.[42] Algunas de las condiciones psicológicas que producían los accidentes eran una fuerte presión dentro la compañía por completar la labor lo más rápido posible, el intenso estrés al que están sometidos los empleados y un ambiente con poca seguridad (por ejemplo, supervisores que nunca mencionan la seguridad). De igual manera, los accidentes ocurren con mayor frecuencia en las plantas con una alta tasa de despidos por temporada y donde hay hostilidad entre el personal, mayor cantidad de salarios bajos y condiciones de vida difíciles.

¿Qué provoca los actos inseguros? (La segunda causa básica de los accidentes)

Las conductas inseguras afectan incluso los mejores intentos por reducir las condiciones de inseguridad. El problema es que no hay respuestas sencillas a la pregunta de qué provoca que las personas actúen de manera imprudente.

Tal vez parezca evidente que algunas personas sólo son más propensas a los accidentes, pero los resultados de las investigaciones no son muy claros.[43] Al observar de manera detallada, resulta que algunos "repetidores de accidentes" eran desafortunados o quizá debían ser más meticulosos al reportar sus incidentes.[44] No obstante, cada vez hay más evidencia de que los individuos con rasgos específicos son más propensos a los accidentes. Por ejemplo, los sujetos impulsivos, que buscan sensaciones, que son muy extrovertidos y poco conscientes (en términos de ser menos melindrosos y confiables) tienen más posibilidades de sufrir accidentes.[45]

Asimismo, quien es propenso a accidentes en un puesto podría no sufrirlos en otro. Un ejemplo conocido es la conducción de automóviles. Los rasgos de personalidad que se correlacionan con las reclamaciones de seguros vehiculares incluyen los *derechos*: "Los malos conductores piensan que no hay razón por la que no deban conducir a gran velocidad o pasarse la luz roja"; la *impaciencia*: "Los conductores con altas tasas de reclamaciones de seguros siempre 'andan de prisa'"; la *agresividad*: "Los que siempre quieren avanzar primero cuando se pone la luz verde", y la *distracción*: "Los que se distraen fácilmente y con frecuencia por usar el teléfono celular, comer, beber, etcétera". Un estudio en Tailandia mostró que los conductores que son propensos a enojarse y tienen una naturaleza competitiva son conductores especialmente arriesgados.[46]

Ahora veremos la forma en la que los patrones disminuyen las conductas y las condiciones inseguras.

CÓMO PREVENIR ACCIDENTES

En la práctica, la prevención de accidentes se reduce a dos actividades básicas: **1.** disminuir las condiciones de inseguridad y **2.** reducir los actos inseguros. En las instalaciones grandes, el director de seguridad (que a menudo es conocido como "encargado de la salud y la seguridad ambiental") es el responsable.[47] En empresas más pequeñas, otros gerentes, como los gerentes de recursos humanos, los gerentes de planta y los gerentes de primera línea comparten estas responsabilidades.

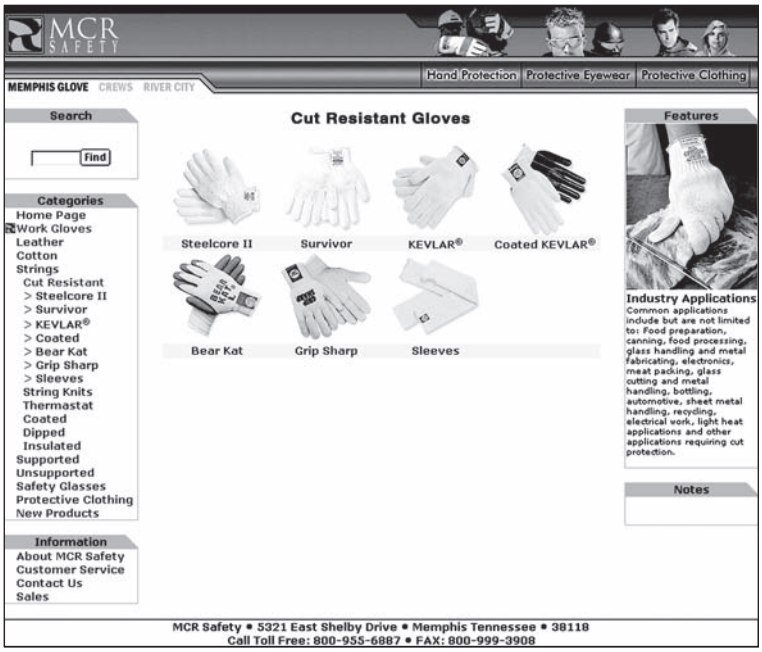
Disminución de las condiciones de inseguridad

La primera línea de defensa de un patrón para la prevención de accidentes siempre consiste en *disminuir las condiciones de inseguridad*. Los ingenieros de seguridad deben diseñar los puestos de manera que eliminen o reduzcan los peligros físicos. Además, los supervisores y los gerentes son importantes en la disminución de las condiciones de inseguridad. Las listas de verificación, como las que se muestran en las figuras 16-6 y 16-7, o la lista de autoinspección de la figura 16-11, sirven para identificar y eliminar peligros potenciales.

FIGURA 16-8

Anuncio en Internet de guantes resistentes a los cortes

Fuente: cortesía de Occupational Hazards, Penton Media, Inc.



Los patrones utilizan cada vez con mayor frecuencia herramientas computarizadas para diseñar equipos más seguros. Por ejemplo, Designsafe (de Designsafe Engineering, ubicada en Ann Arbor, Michigan) ayuda a automatizar las tareas de análisis de peligros y evaluación de riesgos, así como a identificar las opciones de seguridad. En primer lugar, Designsafe ayuda a que el diseñador de seguridad identifique los principales procesos y subprocesos del puesto, así como las conductas del trabajador asociadas a cada uno de ellos. Luego, auxilia para que el diseñador elija el dispositivo de control de seguridad más apropiado para mantener seguro al trabajador, a partir de una lista de dispositivos como artefactos ajustables, detectores de movimiento y equipo de protección personal.[48]

En ocasiones, la solución para eliminar una condición de inseguridad es evidente, pero en otras es más sutil. Por ejemplo, los resbalones y las caídas son resultado de basura o de un piso resbaloso.[49] Algunos remedios obvios para problemas como éstos son los recubrimientos antiderrapantes y los tapetes, así como mejorar la iluminación y un sistema para bloquear con rapidez los derrames. Sin embargo, quizá no sea tan obvio, pero los equipos de seguridad personal también reducen los problemas asociados con condiciones de inseguridad. Por ejemplo, el calzado antiderrapante con suelas acanaladas disminuye los resbalones y las caídas. Los guantes resistentes a los cortes aminoran el peligro de trabajar con objetos cortantes. En la figura 16-8 se muestran los productos disponibles.

Equipo de protección personal Sabemos que lograr que los empleados usen equipo de protección personal es una tarea difícil. La facilidad de su uso es importante. Además de proporcionar protección confiable y durabilidad, el equipo de protección tiene que ajustar de manera apropiada; debe ser fácil de cuidar, mantener y reparar; debe ser flexible y ligero; tiene que ser cómodo y disminuir el estrés causado por el calor; debe ser resistente, relativamente fácil de poner y quitar, así como ser fácil de limpiar, desechar y reciclar.[50] Para que el personal esté más dispuesto a usar el equipo de protección se le debe incluir en la planeación del programa de seguridad, reforzar conductas apropiadas y preocuparse por su comodidad.[51]

No obstante, reducir las condiciones de inseguridad (como aislar equipo ruidoso) y lograr que los gerentes detecten los peligros, siempre serán la principal línea de defensa del patrón. Luego vienen los controles administrativos, como la rotación de puestos para reducir la exposición a los peligros a largo plazo. Sólo entonces se tiene que abordar el tema del equipo de protección personal.[52] El apartado "La nueva fuerza laboral" se refiere a un tema relacionado.

La NUEVA Fuerza Laboral

Protección de los trabajadores vulnerables

Al diseñar ambientes seguros y saludables, los patrones necesitan poner especial atención en los trabajadores vulnerables, es decir, en quienes "no están preparados para enfrentar peligros en el centro laboral", ya sea por la falta de educación, por un equipo de protección personal mal ajustado, por limitaciones físicas o por motivos culturales. Incluyen, entre otros, a los empleados jóvenes, inmigrantes, personas mayores y mujeres.[53] (Incluso la gente joven necesita protección especial. La Ley de Normas Laborales Justas limita la exposición de personas jóvenes a trabajos peligrosos, aunque en un año reciente murieron cerca de 64 trabajadores menores de 18 años por lesiones laborales).[54]

Por ejemplo, aunque la mitad de los empleados son mujeres, casi todo el equipo de protección personal (como los guantes) y las máquinas fueron diseñados para hombres. Así, en ocasiones las mujeres deben usar plataformas improvisadas o bancos para alcanzar los controles de las máquinas o utilizar lentes de seguridad que no se ajustan bien. La solución consiste en asegurarse de que el equipo y las máquinas que usan ellas sean apropiados para su tamaño.[55]

De igual manera, puesto que muchos trabajadores posponen su jubilación, los empleados mayores realizan un porcentaje cada vez mayor de los trabajos de manufactura. Ellos pueden efectuarlos en forma eficaz, pero hay muchos cambios físicos asociados con el envejecimiento, incluyendo la pérdida de la fuerza y la flexibilidad muscular, la disminución de la fuerza de agarre, la reducción del flujo sanguíneo y un tiempo de reacción más largo[56], lo cual significa que es probable que los patrones tengan que hacer algunos arreglos especiales, como proporcionar ayuda mecánica y aislamiento adicional si deben trabajar por periodos prolongados o en el frío.[57] En un año reciente, la tasa de mortalidad de los trabajadores mayores fue tres veces más alta que la de los más jóvenes.[58]

Reducción de las conductas inseguras—destacando la seguridad y mediante supervisión, capacitación o programas de incentivos, por ejemplo—es la segunda forma básica de reducir los accidentes.
Veámos cómo lograrlo.

❸ Reducir al mínimo las conductas inseguras de los empleados.

Disminución de las conductas inseguras al hacer hincapié en la seguridad

Como se mencionó, es responsabilidad del supervisor marcar la pauta para que los subordinados sientan el deseo de trabajar de forma segura, lo cual no sólo implica hablar de seguridad, garantizar que los trabajadores limpien los derrames o exigir el cumplimiento de las reglas de seguridad, aunque todo es importante. También es necesario demostrar con el ejemplo que la seguridad es crucial. En consecuencia, los supervisores habrán de:

- Elogiar a los empleados cuando realicen conductas seguras;
- Escuchar cuando los trabajadores expresen sugerencias, preocupaciones o quejas de seguridad;
- Ser un buen ejemplo, al obedecer cada regla y cada procedimiento de seguridad;
- Visitar las áreas de la planta de manera regular;
- Mantener la comunicación abierta sobre temas de seguridad; por ejemplo, al hablarles lo más posible acerca de actividades de seguridad, como probar las alarmas;
- Vincular los bonos de los gerentes con las mejoras en la seguridad.[59]

Crear el clima de seguridad correcto no es sólo cuestión de educación. Un estudio evaluó el clima de seguridad en términos de reactivos como: "Mi supervisor expresa una palabra de aliento cada vez que ve que el trabajo se realiza según las reglas de seguridad". Un estudio descubrió que **1.** los empleados desarrollaron percepciones consistentes respecto a las prácticas de seguridad del supervisor y **2.** esta percepción de un clima de seguridad predijo los registros de seguridad durante los meses posteriores a la encuesta.[60]

Disminución de las conductas inseguras por medio de la selección y la colocación

La detección y la colocación adecuadas de los empleados reducen las conductas inseguras. En este caso, el objetivo del patrón consiste en identificar el rasgo (como una habilidad visual) que

lograría predecir los accidentes laborales en cuestión, así como luego detectar a los candidatos para este rasgo. Por ejemplo, una prueba como el Inventario de Confiabilidad de los Empleados (ERI, por sus siglas de Employee Reliability Inventory) ayuda a los patrones a reducir conductas inseguras en el trabajo. La prueba ERI (vea http://www.ramsaycorp.com/products/eriphone.asp) supuestamente mide dimensiones de confiabilidad como la madurez emocional, la escrupulosidad, el desempeño seguro del trabajo y el respeto que se muestra en el trabajo.[61] Aunque los hallazgos de un estudio no son definitivos, parece que el uso de la prueba ERI en el proceso de selección se relacionaba con un menor número de accidentes laborales. De igual manera, parece que la utilización de pruebas de simulación del trabajo (las cuales buscan evaluar al candidato al simular actividades laborales físicamente demandantes) y de pruebas de capacidades físicas (que miden la fuerza y el movimiento muscular), predice cuáles trabajadores sufrirán más accidentes. El manejo de pruebas de simulación y de capacidades refleja la idea del sentido común de que las personas tienen mejores resultados en trabajos que son capaces de hacer bien.[62]

Durante la entrevista de selección se deben plantear varias preguntas relacionadas con la seguridad; por ejemplo: "¿Que haría si viera a otro empleado trabajando de forma insegura?". "¿Qué haría si su supervisor le asignara una tarea, pero no lo capacitara para efectuarla de manera segura?".[63]

El hecho de preguntar a un candidato acerca de su historial de indemnizaciones parecería lógico. Sin embargo, según la Ley de Estadounidenses Discapacitados, no es lícito indagar (antes de la contratación) acerca de las lesiones y quejas de indemnización de un candidato. Tampoco es posible preguntarles si tienen alguna discapacidad o pedirles que resuelvan una prueba para evaluar a los aspirantes discapacitados. Sin embargo, por lo general está permitido preguntarles si poseen capacidad para desempeñar un trabajo. Incluso, "¿conoce alguna razón por la que no podría desempeñar las diversas funciones del puesto al que aspira?"[64]

Disminución de las conductas inseguras por medio de la capacitación

La capacitación en seguridad es otra forma de reducir las conductas inseguras, en especial con los empleados nuevos. Es necesario instruirlos en prácticas y procedimientos de seguridad, advertirles de peligros potenciales y trabajar para crear una actitud de conciencia para la seguridad. La OSHA publicó dos folletos útiles, "Requisitos de capacitación según la OSHA" y "Enseñanza de la seguridad y la salud en el centro de trabajo". El apartado "La nueva fuerza laboral" ofrece una perspectiva adicional.

Observe que el patrón no puede ofrecer capacitación y suponer que será eficaz; debe demostrar que los empleados aprendieron qué deben hacer. Por ejemplo, la norma de protección respiratoria de la OSHA exige que cada trabajador sea capaz de demostrar la manera de inspeccionar, colocar, quitar, usar y verificar los sellos de los respiradores.[65]

Disminución de las conductas inseguras por medio de la motivación: carteles, incentivos y reforzamiento positivo

Los patrones también utilizan varias herramientas para motivar al personal para que trabaje de forma segura. Una herramienta son los *carteles de seguridad*, los cuales, al parecer, incrementan las conductas seguras, aunque no sustituyen a un programa completo de seguridad. Los patrones tienen que combinarlos con otras técnicas (como la detección y la capacitación) para reducir las condiciones y las conductas inseguras, así como cambiar los carteles con frecuencia.

Los *programas de incentivos* además sirven para disminuir las lesiones laborales.[66] La administración de la refinería Golden Eagle de California instituyó un plan de seguridad de este tipo. Los empleados ganan puntos "ALAS" por participar en una o más de 28 actividades de seguridad, como efectuar reuniones de seguridad y tomar capacitación de respuesta ante emergencias. Los trabajadores ganan hasta 20 dólares al mes al acumular puntos.[67]

Algunos argumentan que los programas de incentivos para la seguridad están mal enfocados. Por ejemplo, la OSHA ha planteado que no disminuyen las lesiones o las enfermedades, sino que sólo reducen el *reporte* de las mismas. Un experto argumenta que, al fomentar las conductas habituales, provocan que los empleados bajen la guardia.[68] Una opción consiste en destacar los

La NUEVA Fuerza Laboral

Capacitación en seguridad para trabajadores hispanos

Con el creciente número de trabajadores hispanohablantes en Estados Unidos, los expertos se muestran preocupados por su seguridad. Por ejemplo, en tanto que las muertes totales en la industria relativamente peligrosa de la construcción sólo aumentaron 1% de 1997 a 2002, el número de muertes de empleados de la construcción hispanos se incrementó en casi 50%, porque ahora muchos más hispanos trabajan en este sector.[69]

Al enfrentarse a tales estadísticas, muchas empresas de la construcción ofrecen programas de capacitación especializados para trabajadores hispanos. Un ejemplo es un curso de 40 horas para empleados de la construcción en el proyecto de ampliación del aeropuerto Dallas Fort Worth. En este caso, las compañías consideran que parte de la mejoría en los registros de seguridad del aeropuerto se deben al nuevo programa de capacitación.

Con base en el aparente éxito obtenido, sacamos varias conclusiones útiles sobre lo que tiene que incluir un programa de este tipo.

- Primero, el programa debe *impartirse en el idioma de los trabajadores.* Las normas de la OSHA ya lo exigen.
- Segundo, impartir el programa en español (u otro idioma apropiado) sólo es una parte del requisito de "hablar en la lengua de los trabajadores". El patrón también debe reclutar instructores que pertenezcan a los grupos étnicos y tratar de utilizar instructores que trabajen (en este caso) en la construcción.
- Tercero, proporcionar algunas *instrucciones multilingües* para frases específicas. Por ejemplo, el curso enseña a los empleados no hispanos a decir "peligro" o "cuidado" si ven a alguien dando la espalda a un equipo peligroso.[70]
- Cuarto, tomar en cuenta las *diferencias culturales.* Por ejemplo, en el programa del aeropuerto de Dallas descubrieron que algunos trabajadores (como los panameños) prefieren que se les salude primero, en lugar de sólo decirles "estás haciendo algo mal".
- Quinto, *no escatimar en la capacitación.* Debido a los aspectos culturales y lingüísticos adicionales, los expertos sostienen que como mínimo se tiene que dar un curso de 24 horas. El curso de 40 horas en el aeropuerto de Dallas Fort Worth cuesta alrededor de 500 dólares por estudiante (sin contar los sueldos de los trabajadores).

incentivos "no tradicionales". Por ejemplo, otorgarles premios de reconocimiento por identificar peligros o por demostrar sus competencias para la seguridad y la salud.[71] En cualquier caso, según un experto, para "...que un programa de incentivos sea exitoso, todas las partes o piezas de un programa de seguridad deben estar en su lugar".[72]

Revelaciones de la investigación: reforzamiento positivo Muchos patrones usan con éxito *programas de reforzamiento positivo* para mejorar la seguridad. Este tipo de programas proporcionan una retroalimentación positiva continua a los trabajadores, por lo regular en forma de reportes gráficos del desempeño y apoyo de los supervisores para moldear sus conductas de seguridad.

Un grupo de investigadores introdujo un programa en una panadería mayorista.[73] Un analista, que revisó las condiciones de seguridad de la planta antes del estudio, sugirió cuáles áreas necesitaban mejoras. Por ejemplo, los nuevos empleados no recibían una capacitación formal en seguridad y los gerentes pocas veces mencionaban el tema.

El nuevo programa de seguridad incluía capacitación y reforzamiento positivo. Los investigadores establecieron y comunicaron una meta de seguridad razonable (en términos de las conductas observadas que se efectuaban con seguridad). Después, el personal participó en una sesión de capacitación de 30 minutos, en la que se observaban pares de diapositivas que describían escenas que los investigadores tomaron en la planta. Por ejemplo, una mostraba al supervisor montado sobre una cinta transportadora, mientras que la diapositiva paralela presentaba al supervisor caminando alrededor de la misma. Después de observar una conducta insegura, los empleados tenían que describir lo que estaba mal ("¿qué es inseguro en este caso?"). Luego,

Una forma de motivar y fomentar la seguridad en una fábrica consiste en mostrarles a los empleados el valor que la administración le asigna: este cartel de seguridad sobre la pared exterior de una fábrica les indica el éxito de su conducta.

los investigadores exponían otra vez la misma conducta, pero llevada a cabo en una forma segura, además de que planteaban de manera explícita la regla de la conducta segura ("rodear las cintas transportadoras y no pasar por arriba o por debajo de ellas").

Al final de la fase de capacitación, los supervisores le mostraron al personal una gráfica con su registro de seguridad previo a la capacitación (en términos de las tareas que se realizaron en forma segura). Luego, animaron a los trabajadores a mejorar su desempeño para alcanzar la nueva meta por su protección, para disminuir los costos y ayudar a que la planta dejara de ocupar el último lugar por sus niveles de seguridad. Después, los investigadores publicaron la gráfica y una lista de reglas de seguridad.

Cada vez que los observadores recorrían la planta para reunir datos de seguridad, publicaban la gráfica del porcentaje de conductas que todo el grupo había desempeñado de manera segura, proporcionándoles retroalimentación positiva. Los trabajadores comparaban su desempeño en seguridad con su desempeño previo y con la meta asignada. Además, los supervisores elogiaban a los empleados cuando llevaban a cabo en forma segura tareas seleccionadas. Posteriormente, la seguridad dentro de la planta mejoró de manera drástica.

Uso de la seguridad basada en la conducta

seguridad basada en la conducta
Identificar las conductas del trabajador que provocan accidentes y luego capacitarlos para que las eviten.

La **seguridad basada en la conducta** se refiere a identificar las conductas de los trabajadores que provocan accidentes y luego capacitarlos para evitarlas. Por ejemplo, Tenneco Corporation (que fabrica sistemas de escape para automóviles y las suspensiones marca Monroe) implantó un programa de seguridad basado en la conducta en sus 70 plantas de manufactura, ubicadas en 20 países. La firma eligió consultores internos de entre sus gerentes de calidad, gerentes de capacitación, ingenieros y trabajadores de producción. Después de la capacitación, los consultores internos identificaron cinco conductas críticas para el primer programa de seguridad de Tenneco; por ejemplo: *Ojos en la tarea: ¿el empleado observa sus manos mientras desempeña una tarea?* Los consultores llevaron a cabo observaciones, reunieron datos de las conductas y luego instituyeron con éxito programas de capacitación *in situ* para que el personal desempeñara esas cinco conductas de manera apropiada.[74]

Uso de la participación de los empleados

Hay dos buenas razones para incluir a los empleados en el diseño de los programas de seguridad. Primero, porque son la mejor fuente de ideas de la administración sobre cuáles son los

FIGURA 16-9

Lista de las responsabilidades de seguridad de los empleados

Fuente: reproducido de www.HR.BLR.com, con permiso del editor Business and Legal Reports, Inc., 141 Mill Rock Road East, Old Saybrook, CT © 2004.

Lista de las responsabilidades de seguridad de los empleados

- ❑ Saber qué constituye una amenaza para la seguridad.
- ❑ Buscar constantemente amenazas para la seguridad.
- ❑ Corregir o reportar de inmediato las amenazas para la seguridad.
- ❑ Conocer y utilizar procedimientos laborales seguros.
- ❑ Evitar conductas inseguras.
- ❑ Mantener el área de trabajo limpia y despejada.
- ❑ Reportar accidentes, lesiones, enfermedades, exposiciones a sustancias peligrosas y fallas de manera inmediata.
- ❑ Reportar conductas y condiciones que parezcan ser incorrectas, aun cuando no esté seguro de que sean peligrosas.
- ❑ Cooperar en las inspecciones internas y en los análisis de peligro de los puestos.
- ❑ Obedecer las reglas de seguridad de la empresa.
- ❑ Buscar formas de lograr que el trabajo sea más seguro.
- ❑ Participar activamente en la capacitación en seguridad.
- ❑ Tratar a la seguridad como una de las responsabilidades laborales más importantes.

problemas potenciales y cómo resolverlos. Segundo, la participación de los trabajadores por lo general logra que acepten el programa de seguridad.

Por ejemplo, cuando International Truck and Engine Corp. empezó a diseñar su nueva planta robotizada en Springfield, Ohio, la administración decidió incluir a los empleados en el diseño de las nuevas instalaciones.[75]

La participación adoptó varias formas. La gerencia organizó equipos de seguridad con conjuntos de obreros y personal administrativo para cada departamento. Varios años antes de que llegara el equipo, los ingenieros del proyecto comenzaron a hablar con los equipos de seguridad para iniciar el diseño de salvaguardas para los robots. La compañía envió a un equipo de seguridad a Japón, incluyendo al director de seguridad sindical, para que vieran las máquinas robotizadas en acción y para que elaboraran una lista de factores que los equipos de seguridad necesitaban considerar. Luego, de regreso en Ohio, los miembros de este equipo trabajaron con los empleados para identificar posibles peligros y para desarrollar nuevos dispositivos, como candados con códigos de colores, con la finalidad de proteger mejor a los trabajadores.[76]

Una vez que el personal está comprometido con la idea de la seguridad, una lista como la que se muestra en la figura 16-9 puede recordarles los cuidados que deben tener.

Realización de auditorías e inspecciones de seguridad y salud

Otra vez, la reducción de conductas inseguras no sustituye la eliminación de los peligros. Por lo tanto, los gerentes tienen que hacer inspecciones rutinarias para identificar posibles problemas, utilizando listas y auxiliares. Es importante que se investiguen todos los accidentes y los "cuasi accidentes". Permita que los empleados notifiquen a los gerentes acerca de los riesgos.[77] Maneje comités de seguridad de trabajadores para llevar a cabo inspecciones. Los comités deben evaluar la situación ideal de seguridad, vigilar los hallazgos de las auditorías de seguridad y sugerir estrategias para mejorar el desempeño con respecto a la salud y a la seguridad.[78]

Los gerentes agilizan las auditorías de seguridad mediante asistentes personales digitales. Por ejemplo, la aplicación de Microsoft Windows para diseñar y elaborar cuestionarios para auditorías de seguridad, que se conoce como Medición de Procesos y Desempeño (MPD). Para manejar dicha herramienta, el gerente le asigna un nombre a la auditoría, ingresa las preguntas y enumera posibles respuestas. Algunas preguntas típicas para una auditoría del extintor de incendios serían: "¿Los extintores de incendio se identifican con claridad y son accesibles?" "¿En el

centro de trabajo sólo se utilizan extintores de incendios aprobados?".[79] Después, el supervisor o el empleado utiliza el software MPD para registrar la auditoría y transmitirla de manera automática al departamento de seguridad de la empresa.

Revelaciones de la investigación: sistemas de alto desempeño y seguridad

Por último, como ya se señaló, es importante no ignorar el panorama general por concentrarse en los detalles. Es probable que las prácticas individuales, como la capacitación y los incentivos, no sean más eficaces que el sistema administrativo general del que usted forma parte.

Un estudio reciente lo ilustra. En varias partes de este libro hemos visto que los *sistemas de trabajo de alto desempeño* se relacionan con un mejor rendimiento organizacional, incluyendo la rentabilidad y el servicio al cliente. Aunque no hay una regla sencilla sobre los elementos que deben componer un sistema de trabajo de alto desempeño, la mayoría de los psicólogos organizacionales coinciden en que éstos incluyen prácticas como la seguridad del empleo, una contratación selectiva, una extensa capacitación, equipos autoadministrados y la toma de decisiones descentralizada, pocas diferencias de estatus entre gerentes y trabajadores, información compartida, retribuciones contingentes, liderazgo de transformación (por ejemplo, en términos de la motivación por inspiración), medición de las prácticas administrativas y énfasis en un trabajo de alta calidad.[80]

En este estudio se descubrió que los sistemas de trabajo de alto desempeño también producen menores lesiones laborales. Los investigadores concluyeron: "...Ya no podemos suponer que la seguridad ocupacional es la principal prerrogativa de los trabajadores, el diseño económico y de los reglamentos gubernamentales para las negociaciones colectivas. En su lugar, nuestros datos demuestran que un sistema de trabajo de alto desempeño se relaciona significativamente con la seguridad laboral".[81]

En la tabla 16-1 se resumen las medidas para reducir condiciones y conductas de inseguridad.[82]

Control de los costos de indemnización de los trabajadores

En caso de que ocurra un accidente, el empleado debe recurrir al seguro por indemnización del patrón para cubrir sus gastos y pérdidas. A la vez, la prima de indemnización del patrón refleja el número y el tamaño de sus reclamaciones. Por lo tanto, se hace un esfuerzo humanitario y

TABLA 16-1 Reducción de condiciones y conductas inseguras: resumen

Reducción de condiciones de inseguridad
Identifique y elimine condiciones de inseguridad.
Use medios administrativos, como la rotación de puestos.
Utilice equipo de protección personal.
Reducción de conductas inseguras
Haga hincapié en el compromiso de la alta gerencia.
Ponga énfasis en la seguridad.
Establezca una política de seguridad.
Reduzca conductas inseguras por medio de la selección.
Proporcione capacitación en seguridad.
Use carteles y otros tipos de propaganda.
Utilice el reforzamiento positivo.
Emplee programas de seguridad basados en conductas.
Fomente la participación de los trabajadores.
Efectúe inspecciones de salud y seguridad de manera regular.

económico por reducir las reclamaciones. Las reclamaciones de indemnización de los trabajadores tienden a aumentar los lunes, tal vez porque algunos reportan como laborales las lesiones del fin de semana.[83]

Antes del accidente El momento de empezar a "controlar" los reclamos de indemnización de los trabajadores es antes de que ocurra el accidente, lo cual implica tomar todas las medidas de seguridad que ya describimos.[84] El método no debe de ser complicado. Por ejemplo, LKL Associates, Inc., de Orem, Utah, redujo a la mitad las primas de indemnización de sus empleados al comunicar por escrito a los trabajadores las políticas de seguridad y abuso de sustancias prohibidas, para luego cumplirlas de manera explícita.[85]

Después del accidente La lesión puede ser traumática para el empleado, por lo que es importante la forma en la que el patrón maneja la situación. El trabajador planteará preguntas cómo a dónde debe ir para recibir ayuda médica y si percibirá su sueldo mientras no trabaje. Por lo general, en este punto el empleado decide si contratará a un abogado que maneje este tipo de indemnización para defender su caso.

Es importante que el patrón lo apoye y tome la iniciativa. Proporcione primeros auxilios y asegúrese de que el trabajador reciba atención médica inmediata; deje claro que está interesado en la persona lesionada, así como en sus temores y preguntas; no comente el accidente, archive los informes necesarios y fomente un rápido regreso al empleo.[86]

No es bueno que la mitad de los empleados que regresan después de la indemnización enfrenten indiferencia, crítica o incluso un despido.[87] Quizá lo más importante que un patrón puede hacer es crear un programa agresivo de regreso al trabajo, que incluya la posibilidad de labores sin muchas responsabilidades. La mejor solución, tanto para el patrón como para el empleado, es que este último vuelva a ser un miembro productivo de la empresa en lugar de una víctima que viva de sus prestaciones.[88]

Análisis de los reclamos Los programas de seguimiento de los reclamos son cruciales para que los patrones entiendan las razones de los reclamos de indemnización de sus trabajadores. Por ejemplo, una agencia de servicios de salud de Bangore, Maine, adquirió CompWatch, un programa para la administración y el seguimiento de los reclamos de indemnización de los trabajadores de Benefit Software Inc. El programa permite al patrón hacer un seguimiento y analizar cada una de las reclamaciones de indemnización de sus empleados. La agencia ingresó todos sus reclamos previos, incluyendo las situaciones que casi provocan un accidente, además de analizar las tendencias con el software. Por ejemplo, CompWatch divide los accidentes automovilísticos en aquellos que fueron provocados por el conductor y en los que fueron causados por otra persona (o los casos donde no se logró determinar la responsabilidad). La agencia descubrió que algunos de los accidentes automovilísticos aparentemente eran consecuencia de la necesidad de capacitar a sus conductores, por lo que introdujo un programa de seguridad para ellos, lo cual redujo el número de incidentes. Al parecer, en un departamento promovió una reducción de accidentes automovilísticos del 42% de un año a otro.[89]

4 Explicar la manera de resolver problemas importantes de salud ocupacional.

PELIGROS PARA LA SALUD EN EL CENTRO LABORAL: PROBLEMAS Y REMEDIOS

La mayoría de los peligros para la salud en el centro laboral no son tan evidentes como un equipo mal almacenado o pisos resbaladizos. Muchos son peligros ocultos (como el moho), que la empresa produce de manera inadvertida como parte de sus procesos de producción. Otros problemas, como el abuso de drogas, los crean los empleados. En cualquier caso, tales riesgos para la salud son tanto o más peligrosos para la salud y la seguridad de los trabajadores que las amenazas evidentes, como los pisos resbaladizos. Por lo tanto, el gerente tiene que resolverlos. Los peligros por exposición más comunes en el centro laboral son:

1. Los químicos y otros materiales peligrosos.
2. Ruidos y vibraciones excesivas.

TABLA 16-2 Normas de salud de la OSHA para sustancias específicas

Sustancia	Límites de exposición permitidos
Asbestos	.1001
Cloruro de vinilo	.1017
Arsénico inorgánico	.1018
Plomo	.1025
Cadmio	.1027
Benceno	.1028
Gases de horno coque	.1029
Polvo de algodón	.1043
1,2-dibromo-3-cloropropano	.1044
Acrinonitrilo	.1045
Óxido de etileno	.1047
Formaldehído	.1048
4,4'-metileno-dianalina	.1050
Cloruro de metileno	.1051

Fuente: John F. Rekus, "If You Thought Air Sampling Was Too Difficult to Handle, This Guide Can Help You Tackle Routine Sampling with Confidence, Part I", *Occupational Hazards*, mayo de 2003, p. 43.

3. Temperaturas extremas.
4. Peligros biológicos, incluso los que ocurren de manera natural (como el moho) y los producidos por el hombre (como el ántrax).
5. Peligros ergonómicos (como equipo mal diseñado que obliga al personal a realizar su trabajo en posiciones poco naturales).
6. Peligros conocidos relacionados con la seguridad, como pisos resbaladizos y pasillos bloqueados.[90]

Las normas de la OSHA describen límites de exposición permitidos para alrededor de 600 sustancias químicas. En la tabla 16-2 se incluyen algunas normas de salud de la OSHA para sustancias específicas. Sustancias peligrosas como éstas requieren mediciones del aire y otras mediciones de prevención. Además, están más difundidas de lo que la mayoría de los gerentes sabe. Por ejemplo, los pigmentos de cadmio proporcionan el color a muchas pinturas y recubrimientos, mientras el alcohol etílico se utiliza a menudo como solvente en los procesos industriales.

El programa básico de higiene industrial

El manejo de peligros de exposición como los mencionados cae dentro de la categoría de la *higiene industrial*, la cual implica reconocimiento, evaluación y control. En primer lugar, los encargados de la salud y la seguridad de la planta (que tal vez trabajen en equipo de supervisores y empleados) habrán de *identificar* probables peligros de exposición, lo cual por lo regular implica llevar a cabo encuestas recorriendo la planta o las instalaciones, entrevistas con los empleados, revisiones de los registros y de las normas gubernamentales y no gubernamentales sobre diversos peligros de exposición laboral.

Una vez que se identifica un probable peligro, en la fase de *evaluación* se determina la gravedad, lo que implica hacer mediciones de la exposición, comparar la exposición medida con algunos puntos de referencia (como en la tabla 16-2) y determinar si el riesgo está dentro de los niveles de tolerancia.[91]

Por último, la fase de *control* de los peligros conlleva su eliminación o reducción. Observe que el equipo de protección personal, como las máscaras, por lo general son la *última* opción para enfrentar tales problemas. Antes, el patrón debe instalar controles de ingeniería (como

La exposición a los asbestos es una importante fuente potencial de enfermedades respiratorias laborales. Este trabajador utiliza ropa protectora y un respirador al quitar el asbesto de los paneles del techo de un salón de clases.

aislar el proceso o instalar sistemas de ventilación), así como controles administrativos (por ejemplo, capacitación y mantenimiento continuo), los cuales son exigencias de la OSHA.

Exposición al asbesto en el trabajo

Hay cuatro principales fuentes de enfermedades respiratorias laborales: el asbesto, la sílice, el plomo y el dióxido de carbono. El asbesto se ha convertido en una gran preocupación, en parte debido a la publicidad que se hizo del manejo de asbesto en edificios (como escuelas) que fueron construidos a mediados de la década de 1970. Todavía se hacen grandes esfuerzos por eliminar dicha sustancia de esas construcciones.

Las normas de la OSHA exigen varias acciones respecto al asbesto. Las empresas deben vigilar la calidad del aire cuando estimen que el nivel de tal sustancia rebase la mitad del límite permitido. (Usted, por lo tanto, tendría que vigilar si espera niveles de asbesto de 0.1 fibras por centímetro cúbico). Es necesario usar controles de ingeniería (paredes, filtros especiales, etcétera) para mantener niveles de asbesto que cumplan las normas de la OSHA. Los patrones sólo pueden recurrir a los respiradores si se requiere hacer mayores esfuerzos para cumplir las normas.

Mejorar la productividad por medio del uso de sistemas de información para RH: *soluciones basadas en Internet para mejorar la seguridad*

En el entorno actual de los negocios, las compañías necesitan ser más eficientes; en este sentido, los sistemas basados en Internet les ayudan a manejar sus programas de seguridad de manera más eficiente. Por ejemplo, los empleados que utilizan sustancias químicas peligrosas tienen que conocer las **hojas informativas sobre sustancias peligrosas (HISP)**. Estas hojas, elaboradas por la OSHA, describen las precauciones que el personal habrá de tomar cuando maneja las sustancias químicas, así como lo que debe hacer si surgen problemas. Por ejemplo, en una tintorería, se supone que el limpiador de manchas debe conocer muy bien las HISP respecto a químicos como el ácido hidrofluoroso (que se utiliza para eliminar manchas) y el percloroetileno (que se usa para la limpieza).

Hoja informativa sobre sustancias peligrosas (HISP)
Hojas que describen las precauciones que, según la OSHA, los empleados deben tomar al manejar sustancias químicas peligrosas, así como lo que deben hacer si surgen problemas.

En particular en las organizaciones grandes, el manejo de las HISP llega a costar millones de dólares al año. El patrón necesita distribuir las hojas a cada empleado, asegurarse de que estudien y lean su contenido, así como actualizarlas de continuo con base en información nueva de la OSHA. Por consiguiente, muchas compañías ponen en línea sus programas de HISP. Los sistemas basados en Internet proporcionan una plataforma en la que el patrón sube todas sus hojas HISP relevantes, las pone a disponibilidad de los trabajadores que las requieren, supervisa y evalúa a los trabajadores en su uso y las actualiza según sea el caso. Sistemas como éstos ofrecen una forma poco costosa para incrementar la productividad y la eficacia de un aspecto esencial del programa de salud y seguridad empresarial.[92]

Los patrones también recurren a Internet para apoyar sus programas de capacitación en seguridad. Por ejemplo, PureSafety (www.puresafety.com) permite que las empresas elaboren sus páginas de capacitación, incluyendo un "mensaje del director de seguridad". Una vez que el patrón instala la página de PureSafety, puede llenar el sitio con los contenidos de organizaciones que ofrecen cursos de salud y seguridad mediante PureSafety.com. Los cursos están disponibles en diversos formatos, incluyendo versiones digitales de capacitación en video y presentaciones de PowerPoint. PureSafety.com además elabora o modifica cursos ya existentes para los patrones.

Sitios como los señalados permiten que los patrones se organicen con rapidez, así como que lancen un programa de salud y seguridad para sus empleados y les entreguen de manera eficiente cursos individuales en el lugar y en el momento que lo deseen.[93]

Enfermedades infecciosas

Por el gran número de empleados que viajan y regresan de destinos internacionales, la vigilancia y el control de enfermedades infecciosas como el ébola y el SARS (síndrome agudo respiratorio severo) se han convertido en un tema importante de seguridad.[94]

Las organizaciones pueden tomar medidas para prevenir la entrada o el contagio de tales enfermedades infecciosas en sus centros de trabajo. Algunas medidas son:

1. Vigile de cerca las alertas de viaje de los Centros para el Control de Enfermedades (CCE), los cuales publican consejos de viaje (recomendarían posponer un viaje que no es esencial) y las alertas de viaje (sólo informan a los viajeros sobre problemas de salud y recomiendan precauciones). Esta información la encontrará en www.cdc.gov.
2. Proporcione revisiones médicas diarias para los empleados que regresan de zonas infectadas con enfermedades como el SARS.
3. Niegue el acceso a sus instalaciones durante 10 días a los trabajadores o visitantes que regresan de zonas afectadas, en especial a quienes hayan tenido contacto con individuos que tal vez estén infectados.
4. Pida a los empleados que se queden en casa si tienen fiebre o problemas del sistema respiratorio.
5. Limpie las áreas y superficies de trabajo con regularidad.
6. Escalone los descansos. Ofrezca varios periodos de almuerzo para reducir las aglomeraciones.
7. Subraye la importancia de lavarse las manos con frecuencia y coloque sustancias sanitarias que contengan alcohol en todo el centro de trabajo.

Alcoholismo y abuso de sustancias prohibidas

El alcoholismo y el abuso de sustancias prohibidas son graves problemas en el trabajo. Un estudio reciente concluyó que aproximadamente el 15% de la fuerza laboral estadounidense (un poco más de 19 millones de trabajadores) "ha llegado con resaca al trabajo, bebió alcohol poco antes de entrar o ha bebido o estado embriagado en el trabajo por lo menos una vez durante el año anterior".[95] Aunque el porcentaje de empleados de tiempo completo que consume drogas ilícitas ha disminuido en los últimos 15 años, casi el 15% aún reportan haber consumido drogas ilícitas en un año reciente. Quienes consumen drogas tienen tres y media veces más posibilidades de participar en accidentes laborales.[96] Algunos expertos estiman que alrededor del 50% de los "empleados problemáticos" son alcohólicos. Se calcula que el costo del daño que infringe a la empresa un trabajador que abusa de sustancias es de 7,000 dólares al año.[97]

Efectos del abuso del alcohol Los efectos del alcoholismo en el empleado y en el trabajo son graves.[98] Tanto la calidad como la cantidad de la producción disminuye, por una especie de ausentismo dentro del empleo. Los accidentes laborales del alcohólico por lo regular no aumentan de manera significativa, aparentemente porque se vuelve mucho más precavido. Sin embargo, su tasa de accidentes fuera del trabajo es mayor que la de los individuos no alcohólicos. La moral de los otros trabajadores disminuye, debido a que tienen que cargar con las obligaciones del alcohólico.

Reconocer al alcohólico en el trabajo es un problema. Los primeros síntomas, como los retardos, son similares a los de otros problemas, por lo que es difícil detectarlo. El supervisor no es psiquiatra, por lo que, sin una capacitación especializada, la identificación (o manejo) del alcohólico se convierte en un problema.

En la tabla 16-3 se presenta una gráfica con patrones conductuales observables que indican problemas relacionados con el alcohol. Como se ve, dichos problemas van desde los retardos en las primeras etapas del abuso hasta ausencias impredecibles y prolongadas durante sus últimas etapas.

Manejo del abuso de sustancias prohibidas Como ya explicamos en este libro, la mayoría de las empresas aplica exámenes de drogas a los aspirantes y (a menudo) también a los empleados.

TABLA 16-3 Patrones de conducta observables que indican posibles problemas relacionados con el alcohol

Etapa	Ausentismo	Conducta general	Desempeño laboral
I Inicial	Retardos Se va temprano Ausencia en situaciones de trabajo (“Bebo para aliviar la tensión”)	Quejas de compañeros porque la persona no cumple con su parte del trabajo Reacciones exageradas Se queja de “no sentirse bien” Utiliza argumentos falsos	No cumple con las fechas límite Comete errores (con frecuencia) Baja eficiencia laboral Críticas del jefe
II Intermedia	Falta con frecuencia por razones difusas o poco plausibles (“Me siento culpable por beber a escondidas”; “tengo temblores”) No regresa del almuerzo (“No tengo ganas de comer”; “no quiero hablar de eso”; “me gusta beber solo”)	Cambios notorios Declaraciones poco confiables Evita a sus compañeros de trabajo Pide prestado dinero a sus compañeros de trabajo Exagera los logros laborales Hospitalizaciones frecuentes Lesiones laborales menores (repetidas) Problemas económicos (embargos, etcétera) Hospitalizaciones más frecuentes Resignación: no desea hablar de sus problemas Problemas legales en la comunidad	Deterioro general Incapacidad para concentrarse Fallas ocasionales de la memoria Advertencias del jefe
III Tardía	Falta con frecuencia; varios días consecutivos	Conductas agresiva y beligerante Sus problemas domésticos interfieren con el trabajo	Muy por debajo de las expectativas Sanciones disciplinarias punitivas
IV Cerca de la etapa terminal	Ausencias prolongadas impredecibles (“Mi trabajo interfiere en mi posibilidad de beber”)	Bebe en el trabajo (probable) Completamente irresponsable Hospitalizaciones repetidas Graves problemas económicos Graves problemas familiares: divorcio	Sin ritmo Generalmente incompetente Despido u hospitalización

Nota: Basado en el análisis del contenido de expedientes de alcohólicos en recuperación en cinco organizaciones. De *Managing and Employing the Handicapped: The Untapped Potential*, por Gopal C. Patl y John I. Adkins Jr., con Glenn Morrison (Lake Forest, IL: Brace-Park, Human Resource Press, 1981).

Fuente: Gopal C. Patl y John I. Adkins Jr., “The Employer’s Role in Alcoholism Assistance”, *Personnel Journal* 62, Núm. 7 (julio de 1983), p. 570. Evidencias recientes respaldan a estos estudios pioneros. Vea por ejemplo, http://pubs.niaa.nih.gov/publications/aa44.htm, http://www.nmsu.edu/-personel/dahandbook/albob.html y http//www.usda.gov/da/pdsd/Security%20Guide/Eap/Alcohol.htm·Warning%20Signs. Revisados el 26 de mayo de 2007.

Tales exámenes son eficaces. Los exámenes de drogas previos a la contratación evitan que muchos adictos soliciten trabajo o decidan trabajar para patrones que realizan dichas pruebas. Un estudio descubrió que más del 30% de los consumidores habituales de drogas con un empleo de tiempo completo dijeron tener menos probabilidades de laborar para una organización que lleva a cabo exámenes antes de la contratación.[99] Por ejemplo, es probable que algunas personas intenten evadir el examen mediante muestras “limpias”. Varios estados, incluyendo Nueva Jersey, Carolina del Norte, Virginia, Oregón, Carolina del Sur, Pennsylvania, Louisiana, Texas y Nebraska, cuentan con leyes que castigan legalmente los exámenes de drogas fraudulentos.[100]

La gran pregunta es qué se debe hacer cuando los resultados de un empleado *ya contratado* son positivos. Las cuatro soluciones tradicionales son la penalización, el despido, la terapia dentro de la empresa y la referencia a una agencia externa. Parece que casi todos los profesionales recomiendan un tratamiento en lugar de un despido inmediato, al menos en forma inicial, pero subrayan que, ya sea que el supervisor o un amigo sean los que notan el problema del empleado, lo peor que puede hacer es ignorarlo.

En la práctica, cada patrón desarrolla su método para manejar el abuso de sustancias. Un gerente de recursos humanos indica: “Nosotros le presentamos al empleado la opción de una

evaluación profesional obligatoria (la cual puede resultar en un programa de rehabilitación o terapia, dependiendo de los resultados de). Si el trabajador se niega a la evaluación profesional, se rescinde su contrato".[101] Otro gerente describe la política de su compañía de la manera siguiente:

> Algunos patrones cuentan con una tolerancia cero y despiden al empleado de inmediato. Otros no tienen opciones (por ejemplo, los laboratorios farmacéuticos). Otros más son indulgentes. Nuestra política es que con tres amonestaciones despedimos al trabajador. El primer paso es una notificación de advertencia y la autorización de examinarlo en el momento en que lo deseemos (durante un periodo de cinco años). El segundo paso es un programa de rehabilitación de abuso de sustancias obligatorio, pagado por el trabajador... El tercer paso es el despido inmediato.[102]

Políticas para el abuso de sustancias prohibidas Los patrones deben establecer y comunicar una política para el abuso de sustancias prohibidas, la cual debe dejar en claro la posición de la gerencia sobre el abuso del alcohol y las drogas, así como sobre el consumo y la posesión de drogas ilícitas en las instalaciones de la firma. También habrá de describir los métodos (como el análisis de orina) que se usarán para determinar las causas de un mal desempeño; plantear la posición de la compañía con respecto a la rehabilitación, incluyendo la terapia en el centro laboral, y especificar penalizaciones por la violación de la política. Otras medidas son las inspecciones del centro laboral (la búsqueda de sustancias ilegales) y el uso de agentes encubiertos.

Capacitación del supervisor Es aconsejable capacitar a los supervisores para que identifiquen a los alcohólicos y a los consumidores de drogas, así como los problemas que provocan. Sin embargo, los supervisores se encuentran en una posición complicada: deben ser la línea frontal de defensa de la organización en el combate del abuso de drogas dentro del centro laboral, pero se ven obligados a evitar convertirse en detectives o diagnosticadores médicos. Algunos lineamientos para los supervisores son los siguientes:

- Si parece que un empleado está bajo el influjo de drogas o alcohol, pregúntele cómo se siente y busque señales de deterioro, como un lenguaje mal articulado. Envíe a su casa a quienes considere incapacitados para trabajar. (Vea la tabla 16-3).
- Haga un informe escrito de sus observaciones y un seguimiento de cada incidente. Además, informe a los trabajadores el número de advertencias que tolerará la empresa antes de determinar un despido.
- Remita a las personas con problemas al programa de ayuda de la compañía.

El apartado "Conozca su ley laboral" explica algunos aspectos legales que deben tomarse en cuenta.

Estrés, agotamiento y depresión

Problemas como el alcoholismo y el abuso de drogas en ocasiones reflejan causas psicológicas subyacentes como estrés y depresión. Por ejemplo, factores como el exceso de trabajo y los problemas con los supervisores o los clientes pondrían a la persona bajo tanto estrés, provocando una reacción psicológica como el abuso de drogas.

Hay varios factores externos que derivan en estrés laboral; entre ellos, el horario y el ritmo de trabajo, la seguridad del puesto, el transporte al trabajo y de regreso a casa, así como la cantidad y el tipo de clientes. Incluso el ruido, como las personas que hablan mientras suenan los teléfonos, contribuye al estrés.

No obstante, los factores personales también afectan el estrés. Por ejemplo, las personalidades tipo A (personas adictas al trabajo y que siempre se sienten impulsadas a llegar a tiempo y a cumplir con las fechas límite) por lo regular experimentan mucho más estrés que los demás. Además del estrés laboral, el estrés causado por problemas ajenos al trabajo, como un divorcio y, como podrá imaginarse, muchas personas que en sí mismas son problemáticas.

El estrés laboral trae consigo graves consecuencias tanto para el patrón como para el empleado. Los efectos humanos incluyen ansiedad, depresión, enojo y consecuencias físicas como enfermedad cardiovascular, dolores de cabeza y accidentes. En el caso de las compañías, las

Conozca SU Ley Laboral

Abuso de sustancias prohibidas en el centro de trabajo

La Ley Federal de Centros de Trabajo Libres de Drogas exige a los patrones que tienen contratos con el gobierno federal, o reciben subvención de éste, que mantengan un centro laboral libre de drogas, lo cual logran mediante varias medidas (y certificar que se han tomado). Por ejemplo, los patrones deben acceder a:

- Publicar una política que prohíba la manufactura, la distribución, el suministro, la posesión o el uso ilícito de sustancias controladas en el centro laboral.
- Establecer un programa de concientización que informe a los empleados sobre los peligros del abuso de drogas en el centro de trabajo.
- Informar al personal que, como condición para el empleo, no sólo habrá de cumplir la política empresarial, sino también reportar cualquier sospecha de actividades criminales relacionadas con drogas en el centro de trabajo.[103]

El Departamento de Transporte de Estados Unidos cuenta con sus propias reglas con respecto al examen de drogas en la industria del transporte.[104] Tales reglas exigen pruebas aleatorias de aliento alcohólico, así como la aplicación de exámenes previos a la contratación, después de accidentes, ante una sospecha razonable y cuando el empleado regresa al trabajo, a quienes ocupan puestos de alta seguridad en las industrias del transporte, incluyendo la aviación, el transporte de motor interestatal, los ferrocarriles, el manejo de tuberías y la marina comercial.

Riesgos legales

El manejo del alcoholismo y las drogas en el trabajo implica riesgos legales. Hay empleados que han demandado por invasión de la intimidad, despido injusto, difamación y búsquedas ilícitas. Por lo tanto, antes de implantar cualquier programa de control de drogas:

- Use manuales para los trabajos, publicaciones en los tableros de anuncios, folletos en los sobres de pago y estrategias similares para dar a conocer sus planes y evitar el abuso de sustancias prohibidas.
- Explique las condiciones en que podrían realizarse el examen y los procedimientos para manejar a quienes se rehúsen a ser examinados.
- Explique los arreglos para los empleados que buscan tratamiento de manera voluntaria. Según las leyes federales y algunas estatales, el abuso de sustancias es una minusvalía física, por lo que tal vez tenga que hacer arreglos razonables para los trabajadores que participen en programas de tratamiento para el consumo de alcohol o drogas.

consecuencias van desde una disminución en la cantidad y la calidad del desempeño, hasta un mayor ausentismo y mayor rotación de puestos. Un estudio con 46,000 empleados concluyó que los costos de salud de personas con considerables niveles de estrés eran 46% más altos que los de menores niveles de estrés.[105]

Disminución del estrés laboral Hay varias formas de aliviar el estrés disfuncional, que van desde remedios del sentido común (como dormir más y comer mejor) hasta soluciones más exóticas como la biorretroalimentación y la meditación. Otras respuestas adecuadas son un trabajo mejor y buscar terapia, así como planear y organizar las actividades cotidianas. En su libro *Stress and the Manager*, el doctor Karl Albrecht hace las siguientes sugerencias para que una persona pueda reducir el estrés laboral:

- Establecer relaciones agradables, gratificantes y de cooperación con los colegas y los empleados.
- Evitar abarcar más de lo que uno puede manejar.
- Establecer una relación especialmente eficaz y de apoyo con el jefe.
- Negociar con el jefe fechas límite realistas para proyectos importantes.
- Conocer más acerca de los eventos futuros y dedicar la mayor cantidad de tiempo posible a prepararlos.
- Encontrar tiempo cada día para divertirse y relajarse.
- Caminar por la oficina para mantener el cuerpo vigorizado y alerta.

- Encontrar formas de reducir el ruido innecesario.
- Reducir la cantidad de trivialidades en el trabajo; delegar el trabajo rutinario siempre que sea posible.
- Limitar las interrupciones.
- No posponer el manejo de problemas desagradables.
- Hacer una "lista constructiva de preocupaciones", la cual incluya soluciones para cada problema.[106]

La meditación es otra posible solución. Elija un lugar tranquilo, con luz tenue y siéntese cómodamente. Luego, medite enfocando sus pensamientos, por ejemplo, en contar sus respiraciones o visualizando un lugar en calma, como una playa. Cuando su mente divague, vuelva a enfocar sus pensamientos en su respiración o en la playa.[107]

El patrón y su equipo de recursos humanos y de supervisores también pueden participar en la reducción del estrés. Dos medidas evidentes son los supervisores que ofrecen apoyo y un trato justo. Otras medidas son reducir los conflictos personales en el trabajo y fomentar la comunicación abierta entre la administración y el personal. El hospital Huntington, de Pasadena, California, introdujo un servicio de mensajería en sus instalaciones para ayudar a sus empleados a disminuir el estrés laboral. Dicho servicio se ocupa de tareas como enviar facturas por correo y hacer planes para las vacaciones de los trabajadores.[108]

Una firma británica sigue un método de tres niveles para reducir el estrés laboral.[109] El primero es la *prevención primaria*, la cual se enfoca en asegurarse que aspectos como los diseños de los puestos y los flujos de trabajo sean los correctos. El segundo nivel es la *intervención*, que abarca la evaluación individual, encuestas de actitudes para detectar fuentes de estrés en el trabajo y los conflictos personales laborales, así como la intervención del supervisor. El tercer nivel es la *rehabilitación*, por medio de programas de ayuda y asesoría psicológica para el personal.

agotamiento
Consumo completo de los recursos físicos y mentales, debido a la lucha exagerada por alcanzar una meta poco realista que se relaciona con el trabajo.

Agotamiento El **agotamiento** es un fenómeno estrechamente relacionado con el estrés laboral. Los expertos definen al agotamiento como el consumo completo de los recursos físicos y mentales, debido a la lucha exagerada por alcanzar una meta poco realista que se relaciona con el trabajo. El agotamiento no aparece de manera espontánea, sino que se crea de forma gradual, manifestándose en síntomas como irritabilidad, desánimo, resentimiento y la sensación de estar atrapado.[110]

¿Qué puede hacer una persona con agotamiento? He aquí algunas sugerencias:

- ***Rompa sus patrones.*** Primero, ¿lleva a cabo una variedad de cosas o la misma de forma repetida? Mientras más completa sea su vida, más protegido estará contra el agotamiento.
- ***Aléjese de todo de manera periódica.*** Programe periodos ocasionales de introspección, durante los que pueda alejarse de su rutina.
- ***Reevalúe sus metas en términos de su valor intrínseco.*** ¿Las metas que se ha planteado son alcanzables? ¿En realidad valen los sacrificios?
- ***Piense sobre su trabajo.*** ¿Realizaría su trabajo de la misma forma sin ser tan intenso?

Revelaciones de las investigaciones Si piensa en tomar unas vacaciones para terminar con su agotamiento, según un estudio también podría ahorrar dinero.[111] En este estudio, 76 empleados de mostrador de un departamento administrativo, en las oficinas centrales de una empresa de productos electrónicos del centro de Israel, respondieron cuestionarios que medían el estrés laboral y el agotamiento dos veces antes, una vez durante y dos veces después de unas vacaciones.

El agotamiento de los trabajadores en realidad disminuyó durante las vacaciones. El problema fue que el agotamiento regresó con rapidez a los niveles previos a las vacaciones, en el momento de la segunda encuesta posterior al descanso. En el caso de los 76 empleados de mostrador, el agotamiento había regresado, en parte, al nivel previo a las vacaciones, tres días después de volver al trabajo y de manera completa tres semanas más tarde.[112] Según los investigadores, una de las implicaciones de lo anterior es que unas pequeñas vacaciones durante el día laboral ("por ejemplo, tiempo libre para hacer ejercicio físico, meditar, hacer una siesta y reflexionar") ayudaría a reducir el estrés y el agotamiento. Otro estudio, efectuado después, concluyó que la calidad de las vacaciones, por ejemplo en términos de la relajación y la ausencia de presiones laborales, perjudica los efectos liberadores de las vacaciones.[113]

Depresión de los empleados La *depresión de los empleados* es un grave problema laboral. Los expertos estiman que produce más de 200 millones de días hábiles perdidos al año en Estados Unidos y que podría costar a los negocios estadounidenses 24,000 millones de dólares o más sólo por el ausentismo y la pérdida de productividad en el mismo periodo.[114] Las personas deprimidas también tienen malos registros de seguridad.[115]

Parece que los patrones necesitan trabajar duro para asegurarse de que los trabajadores deprimidos utilicen los servicios de apoyo disponibles. Una encuesta descubrió que, mientras que casi dos terceras partes de las grandes organizaciones ofrecían programas de ayuda a quienes sufrían de depresión, sólo un 14% de los empleados que la padecían afirmaron haberlos utilizado.[116]

Por consiguiente, los patrones requieren capacitar a los supervisores para que identifiquen señales de alerta de depresión y aconsejen a los trabajadores que necesiten este tipo de servicios para que usen el programa de ayuda de la compañía.[117] La depresión es una enfermedad, por lo que decir a una persona deprimida que "se reponga" es tan útil como pedirle a alguien enfermo del corazón que deje de actuar con cansancio. Las típicas señales de alerta de la depresión (si duran más de dos semanas) son: tristeza persistente, ansiedad, sensación de "vacío", insomnio, disminución del apetito, pérdida de interés en actividades que antes disfrutaba, inquietud o irritabilidad y dificultad para concentrarse.[118]

Problemas de salud relacionados con las computadoras

Aun con los avances en la tecnología de los monitores de computadoras, prevalece el riesgo de desarrollar problemas de salud relacionados con éstos. Algunos son el ardor temporal de ojos, la comezón y el lagrimeo, así como vista cansada y dolor de ojos. Los dolores de espalda y del cuello, también comunes, se deben a que los empleados buscan compensar los problemas provocados por el monitor (como el brillo intenso) al adoptar posiciones corporales anormales. Muchos usuarios de computadoras además sufren de trastornos acumulativos del movimiento, como el síndrome del túnel carpiano, provocado por el uso repetitivo de las manos y de los brazos en ángulos incómodos.[119] La OSHA no cuenta con normas específicas para las estaciones de trabajo con computadoras, pero sí con normas estándar aplicables, por ejemplo, a la radiación, el ruido y los peligros eléctricos.[120]

El NIOSH (National Institute of Occupational Safety and Health) ofrece recomendaciones generales para el uso de los monitores de computadoras:

1. Permita que los empleados gocen de periodos de descanso. Cada 20-40 minutos deben tomar un descanso de tres a cinco minutos cuando trabajan en una computadora y utilizar ese tiempo para otras tareas como sacar copias.
2. Diseñe la estación de trabajo con la mayor flexibilidad posible, para que se adapte al operador. Por ejemplo, use sillas ajustables con soportes para la zona media de la espalda. No permanezca en la misma posición mucho tiempo.
3. Disminuya el brillo intenso con dispositivos como persianas en las ventanas y con el manejo de luces indirectas o diferidas.
4. Haga un examen completo de la vista antes de colocar al empleado en el puesto, con la finalidad de asegurarse de que su visión sea corregida en forma adecuada y así reducir las molestias visuales. Un par de lentes especiales para "la iluminación excesiva del monitor" reduce el efecto de la brillantez.[121]
5. Permita que el usuario coloque sus muñecas al mismo nivel que sus codos.
6. Coloque el monitor al nivel de los ojos o ligeramente abajo, a una distancia de 46 a 76 centímetros de los ojos.
7. Permita que las muñecas descansen suavemente en una almohadilla de apoyo.
8. Coloque los pies de forma plana en el piso o en un reposapies.[122]

Tabaquismo en el centro de trabajo

El tabaquismo es un grave y costoso problema de salud, tanto para los empleados como para el patrón. En el caso de los patrones, los costos derivan de elevados seguros de salud y contra

incendios, así como un mayor ausentismo y una menor productividad (lo que ocurre, por ejemplo, cuando un fumador toma un descanso de 10 minutos detrás de la tienda para fumar).

Asimismo, los trabajadores que no fuman y se preocupan por el tabaquismo pasivo demandan a sus patrones. La California Environmental Protection Agency estima que en Estados Unidos cada año el tabaquismo pasivo causa 3,000 muertes por cáncer pulmonar y de 35,000 a 62,000 enfermedades por problemas cardiacos (no todos relacionados con el trabajo).[123]

Lo que puede y no puede hacer ¿El patrón puede prohibir el tabaquismo? La respuesta depende de varias cosas, incluyendo el estado en donde se localiza la empresa y si tiene un sindicato. Por ejemplo, establecer una política de no tabaquismo en una compañía sindicalizada que antes permitía fumar estaría sujeta a una negociación colectiva.[124] Muchos estados y municipios ahora prohíben el consumo de cigarros en lugares públicos cerrados (véase www.smokefreeworld.com/usa.shtml; encontrará una lista).

En general, es posible negar un trabajo a un fumador siempre y cuando no se utilice este hábito para aplicar algún otro tipo de discriminación. Según un experto, la política de "no se contrata a fumadores" no viola la Ley de Estadounidenses Discapacitados (porque el tabaquismo no se considera una discapacidad); además, en general, "el hecho de que los patrones adopten la política de que no se contratan fumadores no es ilegal según las leyes federales". Alrededor del 72% de los 270 profesionales de recursos humanos que respondieron una reciente encuesta en línea de la SHRM contestaron que sus empresas han diseñado áreas de fumar afuera de las oficinas, el 32% ofrecen programas para dejar de fumar, el 27% cuentan con políticas que limitan el número de descansos que pueden tomar los empleados y el 19% prohíben fumar en el centro laboral, tanto dentro como fuera de las instalaciones.[125]

Algunas compañías adoptan un enfoque muy riguroso. Por ejemplo, WEYCO Inc., una organización de servicios de prestaciones de Michigan, primero dio a sus empleados un límite de 15 meses y les ofreció ayuda para dejar de fumar. Después empezó a despedir a todos los trabajadores que fumaban, incluyendo a quienes lo hacían en la privacidad de su hogar.[126]

Violencia en el trabajo

Hace poco, un empleado descontento entró a la planta de ensamble de Jeep de DaimlerChrysler en Ohio y mató a balazos a un trabajador después de haber discutido con un supervisor.[127]

La violencia contra el personal se ha convertido en un grave problema laboral. El homicidio es la segunda causa principal de lesiones fatales en el centro laboral; en este sentido, las encuestas levantadas por la NIOSH demostraron que, en un año reciente, los ataques no fatales produjeron más de 876,000 días laborales y casi 16,000 millones de dólares en salarios perdidos. Aunque el robo era el principal motivo de los homicidios en el trabajo, prácticamente uno de cada siete fueron cometidos por un compañero o un colega.[128] En una encuesta, más de la mitad de los altos gerentes de recursos humanos o ejecutivos de seguridad que participaron reportaron que empleados disgustados habían amenazado a los altos gerentes durante los últimos 12 meses.[129]

¿Quién está en riesgo? La violencia está más asociada con ciertos trabajos que con otros. En un estudio, los investigadores construyeron una "escala de riesgo de violencia" que incluía 22 características del puesto correlacionadas con la violencia laboral. Algunos de los empleos con alto riesgo de violencia son aquellos que: implican el cuidado físico de otros, que afectan la vida de otras personas, que conllevan el manejo de pistolas, que incluyen funciones de seguridad, que ejercen control físico sobre otros, que interactúan con individuos frustrados y que manejan otro tipo de armas.[130]

Aunque los hombres sufren más lesiones laborales fatales que las mujeres, la proporción de las que son víctimas de asaltos es mucho más alta. La Ley para la Violencia Motivada por el Género, que forma parte de la Ley para la Violencia en Contra de las Mujeres, aprobada por el Congreso en 1994, impone una importante responsabilidad legal a los patrones cuyas empleadas se vuelven víctimas de la violencia.[131] Casi todas las mujeres (muchas trabajan en establecimientos de venta al detalle) asesinadas en el trabajo fueron víctimas de la violencia criminal

aleatoria de un asaltante que desconocían, como ocurriría durante un robo. El resto de los homicidios fueron cometidos por compañeros de trabajo, miembros de la familia, amigos o conocidos.

La mayoría de los incidentes violentos en el centro laboral son predecibles y evitables. La revista *Risk Management Magazine* estima que alrededor del 86% de los incidentes de violencia en el centro laboral eran conocidos por los compañeros de trabajo, quienes habían notificado a la administración antes de que ocurrieran. Sin embargo, en la mayoría de los casos la administración prácticamente no respondió.[132] Los patrones llegan a tomar varias medidas para reducir la violencia laboral. Revisaremos algunas.

Incremento de medidas de seguridad El incremento de las medidas de seguridad es una de las líneas de defensa del patrón en contra de la violencia laboral. El NIOSH sugiere lo siguiente[133]: mejorar la iluminación externa, usar cajas fuertes para depósitos y letreros que indiquen que se manejan pocas cantidades de efectivo, instalar alarmas silenciosas y cámaras de vigilancia, aumentar el personal activo y proporcionar capacitación para la solución de conflictos y respuestas no violentas, así como cerrar el establecimiento durante las horas de mayor riesgo en la noche y temprano por la mañana. Los patrones también pueden establecer una política contra las armas; por ejemplo, prohibir dentro de las instalaciones armas de fuego y de otro tipo que sean peligrosas o mortales.

Puesto que casi la mitad de los homicidios en el centro laboral ocurren en la industria de las ventas al detalle, la OSHA publicó recomendaciones voluntarias con la finalidad de reducir los homicidios y las lesiones en tales establecimientos. Algunas de sus sugerencias, en especial para las personas que trabajan tarde en la noche o muy temprano por la mañana, son: instalar espejos y una mejor iluminación, proporcionar alarmas silenciosas y personales, reducir los horarios de la tienda durante periodos de alto riesgo e instalar cajas fuertes para depósitos, así como letreros que indiquen que se manejan pocas cantidades de efectivo, colocar recintos resistentes a las balas e incrementar el personal durante las horas de alto riesgo.[134]

Mejorar la selección de empleados Está claro que las pruebas pueden indicar cuáles personas son más propensas a la agresión en el centro laboral. En un estudio, los investigadores midieron la relación entre características personales como "el rasgo del enojo" (cómo se sienten los participantes acerca de exhibir un temperamento colérico cuando no reciben reconocimiento por hacer un buen trabajo) y "la actitud hacia la venganza" (la cual, desde luego, mide las actitudes de una persona hacia la venganza). Los investigadores concluyeron que variables medibles de las diferencias individuales, como el rasgo del enojo, "representan más del 60% de la varianza en nuestra medición de la incidencia de agresión en el centro laboral".[135]

Como mínimo, el patrón debe realizar una detallada revisión de los antecedentes. Es necesario que utilice una solicitud de empleo detallada, así como que pida y verifique el historial laboral, los antecedentes educativos y las referencias de un candidato. En una entrevista también se tienen que incluir pruebas de personalidad, así como la revisión y verificación de toda la información proporcionada. Algunos ejemplos de las preguntas que podrían hacerse son: "¿Cuáles cosas lo frustran?". "¿Quién fue su peor supervisor y por qué?".[136]

Ciertos antecedentes sugieren la necesidad de una investigación más profunda. Algunos puntos rojos son[137]:

- Un vacío inexplicable en el historial de empleos.
- Información incompleta o falsa en el currículo o en la solicitud.
- Una referencia negativa, desfavorable o falsa.
- Conductas previas violentas o de insubordinación en el trabajo.
- Un historial delictivo que incluya acoso o comportamientos violentos.
- Un despido previo justificado sin explicación o con una explicación sospechosa.
- Un historial de problemas psiquiátricos importantes.
- Un historial de abuso de drogas o alcohol.
- Fuertes señales de inestabilidad en la vida laboral o personal, como cambios frecuentes de trabajo o de ubicación geográfica.

- Pérdida de licencias o acreditaciones.[138]

Capacitación para la violencia en el trabajo Varias empresas ofrecen programas de capacitación en video que explican qué es la violencia laboral y la manera de identificar sus causas e indicios, así como consejos para que los supervisores la prevengan o sepan qué hacer cuando ocurra. Las compañías también deben capacitar a los supervisores para que identifiquen las señales que preceden a los incidentes violentos, las cuales incluyen[139]:

- ***Perfiles típicos.*** El perpetrador típico es hombre, de entre 25 y 40 años, que manifiesta incapacidad para manejar el estrés y una conducta manipuladora, así como que se queja con frecuencia. Desde luego, muchas personas que no son violentas también exhiben este tipo de rasgos. No obstante, los perpetradores también tienden a manifestar conductas como hacer amenazas físicas o tener arrebatos físicos violentos, faltarle el respeto al supervisor y guardar rencor.
- ***Amenazas verbales.*** Los individuos a menudo hablan de lo que harían. Un empleado podría decir: "Ese tanque de propano podría explotar con facilidad".
- ***Acciones físicas.*** Los empleados problemáticos buscan intimidar a los demás, conseguir acceso a lugares prohibidos o mostrar un arma oculta para ver las reacciones de los demás.
- ***Frustración.*** La mayoría de los casos implican a un trabajador que, por ejemplo, está frustrado porque se siente merecedor de un ascenso.
- ***Obsesión.*** Un empleado guardaría rencor en contra de un supervisor o un compañero de trabajo, en algunos casos, debido a un interés romántico.[140]

Justicia organizacional El hecho de establecer salvaguardas para garantizar que los gerentes traten a los empleados de manera justa reduce la conducta violenta en el trabajo. Como señalaron tres investigadores, "de la evidencia empírica que ha surgido, parece que aunque la venganza puede estar motivada por asuntos no relacionados con la justicia, como las políticas de la empresa, por lo regular ocurren en respuesta a la percepción de una injusticia".[141]

Tales investigadores pidieron a los participantes que respondieran al reactivo siguiente: "Recuerde alguna ocasión en la que, siendo empleado de la firma donde trabaja, haya sido ofendido por otra persona. Por favor, escriba a continuación la descripción de la ofensa". Los investigadores también les preguntaron cómo habían reaccionado ante la injusticia.

A continuación presentamos sus hallazgos. Primero, encontraron que los empleados estaban más dispuestos a vengarse de los transgresores menos poderosos.[142] Segundo, las víctimas con un alto estatus eran menos propensas a tratar de vengarse de empleados con un estatus bajo, tal vez debido a las normas sociales que establecen que las personas en posiciones de poder no deben cobrar venganza. Tercero, quedó claro que la culpa se relacionaba de manera positiva con la venganza; el trabajador que culpaba a otro por alguna injusticia o una ofensa personal era más propenso a tratar de vengarse y menos propenso a tratar de reconciliarse. La implicación de lo anterior es que quizá la reducción de los actos injustos disminuirá las posibilidades de que los empleados busquen venganza.

Mayor atención al despido o la retención de empleados Los patrones también requieren procedimientos eficaces para identificar trabajadores potencialmente letales. Es importante cuidar los aspectos siguientes:

- Un acto violento dentro o fuera del trabajo.
- Conducta errática que manifieste la pérdida de la conciencia de los actos.
- Tendencias muy defensivas, obsesivas o paranoides.
- Conductas antisociales o de abierta confrontación.
- Conductas sexualmente agresivas.
- Tendencias al aislamiento o a la soledad.
- Conductas de insubordinación con sugerencias de violencia.
- Tendencia a reaccionar de manera exagerada ante las críticas.
- Un interés exagerado por la guerra, las pistolas, la violencia y las catástrofes.
- Conductas que cometen graves infracciones a la seguridad.
- La posesión de armas, pistolas, cuchillos en el centro de trabajo.

- Violación de los derechos de privacidad de otros, como esculcar los escritorios o vigilar en secreto.
- Quejas crónicas y muchas veces irracionales.
- Una actitud orientada hacia la retribución o hacia la venganza.[143]

Despido de empleados violentos El gerente debe ser precavido al despedir o disciplinar a empleados potencialmente violentos. Considere el caso de un ejecutivo, del cual se sospechaba que había saboteado el sistema de cómputo de su patrón anterior, causándole un daño de 20 millones de dólares. ¿Qué provocó que este hombre, que ganaba 186,000 dólares al año, hiciera algo así? La nota que escribió de manera anónima al presidente de la compañía nos da una idea:

> "He sido leal a la empresa en los buenos y en los malos tiempos durante más de 30 años... Lo que me molesta más es la manera que eligió para terminar nuestro empleo. Esperaba que un miembro de la alta gerencia bajara de su torre de marfil para enfrentarnos de manera directa con un anuncio de despido, en lugar de enviarnos al supervisor de cocina con guardias para que nos acompañaran a la salida de las instalaciones, como si fuéramos delincuentes... No esperaremos a que Dios lo castigue, tomaremos la justicia en nuestras manos".[144]

Cuando despida empleados potencialmente violentos:

- Analice y anticipe, con base en el historial de la persona, el tipo de conductas agresivas que esperaría.
- Tenga cerca a un guardia de seguridad en el momento del despido.
- Retire los muebles y las cosas que la persona podría lanzar.
- No use ropa suelta que el trabajador podría asir.
- No haga que parezca que acusa al empleado; en su lugar, explique que según la política de la empresa usted se ve obligado a tomar esa acción.
- Respete la dignidad de la persona y trate de destacar algo bueno acerca de ella.
- Proporcione asesoría laboral a los trabajadores despedidos para ayudarlos a superar la etapa traumática posterior al despido.[145]
- Considere la posibilidad de obtener órdenes de restricción en contra de quienes hayan mostrado la tendencia a actuar violentamente en el centro laboral. Los gerentes de recursos humanos deben entender el significado de las órdenes de restricción, así como el proceso para obtenerlas.[146]

Manejo de los empleados enojados ¿Qué hacer cuando se enfrenta a un empleado enojado y potencialmente explosivo? He aquí algunas sugerencias[147]:

- Haga contacto visual.
- Deje lo que está haciendo y ponga toda su atención.
- Hable con voz calmada y propicie un ambiente relajado.
- Sea abierto y honesto.
- Permita que la persona hable.
- Pida ejemplos específicos de lo que provocó el enojo del trabajador.
- Sea cuidadoso al definir el problema.
- Haga preguntas abiertas y explore todos los aspectos del problema.
- Escuche: como dice un experto, "con frecuencia las personas enojadas sólo desean ser oídas. Necesitan un oído empático y del apoyo de alguien en quien puedan confiar".[148]

Limitaciones legales para reducir la violencia en el centro de trabajo Aunque es lógico tratar de descartar a los empleados potencialmente violentos, le provocaría demandas legales. La mayoría de los estados tienen políticas que fomentan el empleo y la rehabilitación de antiguos criminales; por lo tanto, algunos estados limitan el uso de los registros criminales en las decisiones de contratación.[149] Por ejemplo, con excepción de ciertos casos, el artículo 23-A de la Ley de Correccionales de Nueva York establece que es ilícito discriminar a los aspirantes a un puesto con base en sus condenas criminales anteriores. De igual manera, los tribunales interpretan que el Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964 impide que los patrones tomen

decisiones de empleo basadas en los registros de arrestos, porque pueden discriminar a ciertos grupos minoritarios.

Además de las leyes federales, la mayoría de los estados prohíben la discriminación bajo cualquier circunstancia, a partir de los registros de arrestos y las condenas criminales previas, a menos que haya una relación directa entre las condenas anteriores y el trabajo, o que el empleo represente un riesgo excesivo para el personal o la propiedad.[150] Asimismo, el hecho de crear un perfil del "empleado violento" terminaría en la mera descripción de un trastorno mental, lo que a la vez viola la Ley de Estadounidenses Discapacitados.[151]

SEGURIDAD OCUPACIONAL

La mayoría de las empresas han establecido acuerdos de seguridad desde 2001.[152] La figura 16-10 ilustra las medidas que tomaron para reforzar la seguridad después de los ataques a las Torres Gemelas. Por ejemplo, alrededor del 46% de los patrones encuestados establecieron el uso de guantes, máscaras y otro tipo de equipo de protección personal, al menos para ciertos empleados (como los trabajadores de las salas de correo); el 43% aplicó procedimientos nuevos, más rígidos, para la entrada a sus edificios. El número de organizaciones que establecieron requisitos de identificación o contrataron personal de seguridad aumentó en un 15% entre diciembre de 2001 y julio de 2002. Una encuesta de la SHRM descubrió que aproximadamente el 85% de las compañías que participaron cuentan con algún tipo de plan formal para desastres.[153] Muchas corporaciones también han organizado procedimientos especiales para el manejo de paquetes de correo sospechosos y efectúan simulacros de evacuación de emergencia en forma habitual.

Prerrequisitos básicos de un plan de seguridad

Como se plantea en un resumen de seguridad corporativa, "la seguridad del centro laboral no sólo implica vigilar quién aparece en una ventana, la instalación de un sistema de alarmas o contratar guardias de vigilancia. Las organizaciones que en realidad están conscientes de la se-

FIGURA 16-10

Iniciativas de planes de seguridad y emergencia después de los ataques terroristas en Estados Unidos

Fuente: adaptado de "After Sept. 11th, Safety and Security Moved to the Fore", *BNA Bulletin to Management*, 17 de enero de 2002, p. 52.

Iniciativas	Porcentaje de patrones
	(146)
Seguridad	
Equipo personal de protección	46%
Procedimientos nuevos y más rígidos para entrar a los edificios	43
Acceso restringido a ciertas áreas	19
Ciertas entradas o áreas cerradas	17
Personal de seguridad nuevo o adicional	12
Horarios de trabajo más extensos para el personal de seguridad	10
Nuevos dispositivos de seguridad (por ejemplo, detectores de metales)	10
Selección de aspirantes renovada o más rígida	7
Obstáculos físicos en las entradas de los edificios	5
Planes de emergencia y recuperación en situaciones de desastre	
Revisión del (los) plan(es) de emergencia y de recuperación de desastres	46
Cambios en el (los) plan(es) de emergencia y recuperación de desastres	32
Simulacros de evacuación renovados o revisados	23
Formación de un comité o de una fuerza de tareas para apoyar los planes de emergencia y de recuperación de desastres	15
Creación de plan(es) de emergencia y de recuperación de desastres	14
Creación o revisión de los procedimientos para respaldo de datos	14
Creación o revisión de procedimientos para localización de empleados	10

guridad planean implantar políticas y programas que incluyen a los empleados para protegerse de riesgos y amenazas identificadas".[154]

De manera ideal, un programa corporativo de seguridad completo debe iniciar con lo siguiente:

1. Filosofía y políticas de la empresa con respecto a los delitos. En específico, asegúrese de que el personal entiende que no aceptará ningún delito y que el patrón tiene una política de tolerancia cero con respecto a quienes cometen delitos.
2. Investigaciones de los candidatos. Efectúe una verificación completa de los antecedentes como parte de su proceso de selección para cualquier puesto.
3. Capacitación para la concientización de la seguridad. Deje bien claro, durante los programas de capacitación e inducción, que el patrón posee un enfoque rígido respecto de la delincuencia en el centro laboral.
4. Manejo de crisis. Establezca y comunique los procedimientos que los trabajadores deben seguir en caso de una amenaza terrorista o de bomba, de un incendio o de cualquier otra emergencia.

Establecimiento de un programa básico de seguridad

En los términos más simples, el establecimiento de un programa básico de seguridad incluye cuatro pasos: analizar el nivel actual de riesgos y luego instrumentar sistemas mecánicos, naturales y organizacionales de seguridad.[155]

Lo ideal es que los programas de seguridad inicien con un análisis del *nivel actual de riesgos* de las instalaciones. El patrón, de preferencia con la ayuda de expertos en seguridad, debe evaluar el nivel de exposición de la empresa. En este caso, lo lógico es comenzar con lo obvio. Por ejemplo, ¿en qué tipo de vecindario está? ¿Sus instalaciones (como el edificio de oficinas donde se encuentra) albergan a otros negocios o individuos (como organismos para el cumplimiento de las leyes federales) que podrían llevar a cabo actividades inseguras? ¿Sus instalaciones se encuentran cerca de carreteras o vías de ferrocarril importantes (donde, por ejemplo, los gases tóxicos de los trenes representen un problema)?

Como parte de su evaluación inicial de amenazas, el patrón también tiene que revisar al menos los seis aspectos siguientes:

1. ***Acceso a la zona de recepción***, incluyendo el número de puntos de acceso y la necesidad de un "botón de emergencia" para contactar al personal de seguridad;
2. ***Seguridad interior***, incluyendo la posible necesidad de tarjetas llave, salas de descanso con seguridad y una mejor identificación de las salidas;
3. ***Participación de las autoridades***, en procedimientos de emergencia específicos, desarrollados con las autoridades legales locales;
4. ***Manejo del correo***, incluso la forma en que los empleados revisan y abren el correo, así como el momento en que ingresa al edificio;
5. ***Evacuación***, incluyendo una revisión completa de los procedimientos y la capacitación de evacuación, y
6. ***Sistemas de respaldo*** que permitan a la empresa capturar información digital en diferentes lugares, en caso de que ocurra un desastre.

Una vez que se evalúa el nivel actual de riesgos, el patrón se dedica a evaluar y mejorar las tres fuentes básicas de seguridad: la seguridad mecánica, la seguridad natural y la seguridad organizacional.[156]

seguridad natural
Aprovechar las características naturales o arquitectónicas de las instalaciones para reducir al mínimo los problemas de seguridad.

seguridad mecánica
El uso de sistemas de seguridad, candados, alarmas contra intrusos, sistemas de control de acceso y sistemas de vigilancia.

Seguridad natural La **seguridad natural** implica aprovechar las características naturales o arquitectónicas de las instalaciones, con la finalidad de reducir al mínimo los problemas de seguridad. Por ejemplo, ¿hay lámparas apagadas en su estacionamiento? ¿El hecho de tener demasiadas entradas dificulta el control del acceso a las instalaciones?

Seguridad mecánica La **seguridad mecánica** es el uso de sistemas como candados, así como alarmas contra intrusos, de control de acceso y de vigilancia para reducir la necesidad de

Muchas firmas instalan cámaras de seguridad para vigilar las áreas internas y externas a sus instalaciones.

la presencia continua de personal de guardia.[157] En este caso, los avances tecnológicos permiten que los patrones establezcan nuevos acuerdos de seguridad. Muchas salas de correo utilizan escáneres especiales para revisar la seguridad del correo entrante. En el caso de la seguridad del acceso, escáneres biométricos que leen el dedo pulgar, las líneas de la palma de la mano, la retina o los patrones de voz facilitan la aplicación del plan de seguridad. No obstante, los críticos indican que también puede reducir la privacidad del empleado; por ejemplo, al identificar su localización en cualquier momento.[158]

seguridad organizacional
El uso de una buena administración para mejorar la seguridad.

Seguridad organizacional Por último, la **seguridad organizacional** se refiere al uso de una buena administración para mejorar la seguridad. Por ejemplo, implica capacitar y motivar de forma adecuada al personal de seguridad y a los empleados que atienden la recepción, así como garantizar que el personal de seguridad cuente con órdenes escritas que definan sus obligaciones, en particular durante situaciones como incendios, de personas atrapadas en los elevadores, de derrames de materiales peligrosos, de emergencias médicas, de intrusiones hostiles, donde hay rehenes, de ataques terroristas o con bombas, de paquetes sospechosos, de perturbaciones civiles y de violencia laboral.[159] También es importante plantear preguntas como: ¿Investiga adecuadamente los antecedentes de las nuevas contrataciones? ¿Exige el mismo tipo de verificaciones de antecedentes para los contratistas que proporcionan seguridad que para otros trabajadores de sus instalaciones? ¿Imparte a sus empleados nuevos una inducción sobre inseguridad?

Planes de evacuación

La posibilidad de sufrir emergencias provocadas por incendios, explosiones, fugas de sustancias químicas, cortes de electricidad y mal tiempo plantea que los patrones necesitan planes de evacuación para sus instalaciones[160], los cuales deben incluir varios elementos: *la detección temprana de un problema*, *métodos para comunicar la emergencia al exterior, así como planes de comunicación para iniciar una evacuación y para proporcionar información a las personas que el patrón desee desalojar.* En lo que se refiere al último punto, una alarma sencilla no es suficiente. De preferencia, primero se tiene que contar con una alarma inicial. Luego, el patrón debe transmitir un anuncio con información específica acerca de la emergencia y permitir que los empleados se enteren de las medidas que se tomarán a continuación. Algunos utilizan los mensajes de texto.[161]

Seguridad de la empresa y privacidad de los empleados

Programas de seguridad como éstos han ido acompañados de un aumento significativo en la vigilancia de las comunicaciones de los empleados y las actividades del centro de trabajo, lo cual ha provocado que muchas personas se pregunten si no se están violando sus derechos de privacidad.

Como ya señalamos en este libro, los patrones deben tomar en cuenta la privacidad de los empleados cuando utilicen la vigilancia para controlar o investigar posibles violaciones de la seguridad. Por ejemplo, la Ley Federal de la Privacidad de las Comunicaciones Electrónicas prohíbe que se intercepten las comunicaciones orales, inalámbricas o electrónicas. Sin embargo, facilita que los trabajadores den su consentimiento para la vigilancia de las comunicaciones del negocio. De manera ideal, los patrones habrán de obtener el consentimiento para este tipo de vigilancia; por ejemplo, en el momento cuando los trabajadores firman al recibir los folletos con las políticas de la empresa durante la inducción. (El patrón también podría utilizar la vigilancia si sus políticas aclaran que los empleados están enterados de ello).

No obstante, el hecho de obtener el permiso no les da los a patrones carta abierta para vigilar las comunicaciones de su personal. Varios tribunales estatales han dictaminado que la vigilancia de las conversaciones telefónicas (incluso las que se hacen en teléfonos de la compañía) invade la privacidad, una vez que es evidente que se trata de una conversación personal.

El patrón puede tomar varias medidas para investigar a los empleados por posibles violaciones a la seguridad, que incluyen[162]:

1. Distribuir una política que *a*) diga que la empresa se reserva el derecho de hacer búsquedas e inspeccionar a los empleados, así como sus pertenencias personales, medios electrónicos y archivos; y *b*) subraye que los materiales proporcionados por la firma, como casilleros y escritorios, siguen siendo propiedad de la organización, así como que están sujetos a su control y búsqueda;
2. Capacitar investigadores para que se concentren en los hechos y eviten hacer acusaciones;
3. Asegurarse de que los investigadores sepan que los empleados pueden solicitar que un representante esté presente durante la entrevista;
4. Garantizar que todas las investigaciones y búsquedas sean imparciales y no discriminatorias.

REPASO

RESUMEN

1. La seguridad y la prevención de accidentes interesa a los administradores, al menos en parte, por el asombroso número de fallecimientos y accidentes que ocurren en el trabajo. También hay razones legales y económicas para los programas de seguridad.
2. El propósito de la OSHA es garantizar que todo trabajador cuente con un centro de trabajo seguro y saludable. Las normas de la OSHA son muy completas y detalladas; se aplican por medio de un sistema de inspecciones en el centro de trabajo.
3. Los supervisores juegan un papel clave al vigilar la seguridad de los trabajadores. A su vez, los empleados tienen la obligación de actuar en forma segura. El compromiso con la seguridad por parte de la alta gerencia es un aspecto importante de cualquier programa de seguridad.
4. Los accidentes se originan por tres causas básicas: los incidentes fortuitos, las condiciones de inseguridad y las conductas inseguras por parte de los empleados. Otros tres factores relacionados con el trabajo (el trabajo en sí, el horario laboral y el clima psicológico) también contribuyen.
5. Casi todos los expertos dudan que haya personas propensas a sufrir accidentes y que los padezcan sin importar el trabajo que lleven a cabo. En cambio, el consenso parece indicar que el individuo propenso a sufrir accidentes en un trabajo podría no serlo en otro.

6. Hay varios métodos para prevenir accidentes. Uno consiste en reducir las condiciones de inseguridad. Otro se refiere a la baja de conductas inseguras (por ejemplo, poniendo énfasis en la seguridad, la selección y la colocación, la capacitación y el reforzamiento positivo).
7. El alcoholismo, la adicción a las drogas, el estrés y las enfermedades emocionales son cuatro problemas importantes de salud en aumento entre los empleados. El alcoholismo es un asunto especialmente grave y puede reducir de forma drástica la eficacia de la compañía. Algunas de las técnicas que se utilizan para manejar tales problemas son la disciplina, el despido, la terapia en la empresa y la referencia a agencias externas.
8. El estrés y el agotamiento son otros problemas de salud potenciales en el trabajo. El asbesto, las complicaciones de salud causadas por los monitores de las computadoras, el sida y el tabaquismo en el centro laboral son, asimismo, problemas de salud importantes.
9. La violencia contra los empleados es un terrible problema en el trabajo. Las medidas para reducirla incluyen mayor seguridad, mejor selección del personal y capacitación para controlarla.
10. Casi todos los riesgos para la salud en el centro laboral no son tan evidentes, como el equipo no almacenado o los pisos resbaladizos. Muchos son peligros ocultos. Los riesgos típicos de exposición en el centro de trabajo incluyen sustancias químicas y otros materiales peligrosos, ruido y vibraciones excesivas, temperaturas extremas, amenazas biológicas, riesgos ergonómicos y los relacionados con la seguridad, como los pisos resbaladizos. El manejo de peligros de exposición como éstos cae en la categoría de la *higiene industrial* e implica un proceso de reconocimiento, evaluación y control.
11. Puesto que una gran cantidad de empleados viajan o regresan de destinos internacionales, la vigilancia y control de enfermedades infecciosas como el ébola y el SARS se han convertido en un tema de seguridad relevante. Algunas medidas son: vigilar de cerca las alertas de viaje de la CDC, proporcionar revisiones médicas diarias, negar el acceso a las instalaciones durante 10 días a los empleados o visitantes que provengan de áreas afectadas y pedirle a los trabajadores que permanezcan en su casa si tienen fiebre o síntomas de padecimientos respiratorios.
12. De manera ideal, un programa de seguridad corporativo completo debe incluir lo siguiente: la filosofía y las políticas de la empresa, investigaciones de los aspirantes, capacitación para concientización de la seguridad y el manejo de crisis. El establecimiento de un programa básico de seguridad agrega cuatro pasos: analizar el nivel actual de riesgos y luego instalar sistemas de seguridad mecánicos, naturales y organizacionales. Los planes de evacuación son importantes y habrán de añadir la detección temprana del problema, métodos para comunicar la emergencia al exterior y difundir los planes para iniciar una evacuación.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Explique la manera de disminuir las conductas inseguras de los empleados.
2. Analice los aspectos básicos de la OSHA: objetivos, normas, inspecciones, derechos y responsabilidades.
3. Explique la función del supervisor en la seguridad.
4. Explique las causas de las conductas inseguras.
5. Describa al menos cinco técnicas para reducir los accidentes.
6. Analice los temas legales relacionados con el SIDA.
7. Explique qué haría para disminuir el estrés en el trabajo.
8. Describa las medidas que los patrones pueden tomar para reducir la violencia en el centro laboral.

ACTIVIDADES INDIVIDUALES Y DE EQUIPO

1. Trabaje de manera individual o en equipos, y responda la pregunta siguiente: "¿En realidad existen personas propensas a accidentes?". Responda con ejemplos de gente real que conozca y aparentemente sea propensa a los accidentes en alguna tarea.
2. Trabaje de manera individual o en equipos, y reúna una lista de factores en el trabajo o en la escuela que le provoquen estrés disfuncional. ¿Cuáles métodos utiliza para manejar el estrés?
3. El apéndice "Especificaciones para exámenes" del Human Resource Certification Institute (HRCI), que aparece al final del libro (páginas 726-735), describe los conocimientos que necesita una persona que estudia para el examen de certificación del HRCI en cada área de la administración de recursos humanos (por ejemplo, Administración estratégica, Planeación de la fuerza laboral y Desarrollo de recursos humanos). En equipos de cuatro o cinco estudiantes realice las siguientes cuatro tareas: **1.** revise el apéndice; **2.** identifique el material de este capítulo que se relaciona con los conocimientos necesarios para el apéndice; **3.** redacte cuatro preguntas para un examen de opción múltiple con este material, que usted considere serían adecuadas para el examen del HRCI, y **4.** si el tiempo lo permite, que un miembro de su equipo presente las preguntas frente al resto de la clase para que los miembros de los otros equipos las respondan.
4. Un número reciente de la revista *Occupational Hazards* presentó información sobre lo que ocurre cuando la OSHA remite quejas criminales acerca de violaciones intencionales de sus normas al Departamento de Justicia de Estados Unidos. Entre 1982 y 2002, la OSHA remitió al Departamento de Justicia 119 casos fatales que supuestamente involucraban violaciones intencionales de la OSHA para que tomara acciones legales. El Departamento decidió rechazar el 50% de los casos y algunos se refutaron por otras razones. De los 51 restantes, el Departamento de Justicia resolvió el 63% con acuerdos previos al juicio, que no incluyeron una condena en prisión. Así, considerando las soluciones, de los 119 casos que la OSHA remitió, sólo nueve resultaron en el encarcelamiento de al menos uno de los acusados. "El Departamento de Justicia es una vergüenza", acusó el fundador de una organización de los miembros de familias de empleados fallecidos en el trabajo. Posibles explicaciones de tan baja tasa de condenas es que el delito en tales casos es menor y que el Departamento de Justicia por lo regular enfoca su atención en los casos de delitos graves. Con dicha información, ¿cuáles implicaciones cree que tenga lo anterior para la forma en que los patrones y sus gerentes deben manejar sus programas de seguridad y por qué adoptó esa posición?
5. Hace poco, una grúa que medía 96 metros de alto y pesaba 908 toneladas cayó sobre una construcción en East Toledo, Ohio, y mató a cuatro herreros. ¿Cree que catástrofes como éstas podrían evitarse? Si su respuesta es afirmativa, ¿cuáles medidas sugiere que el contratista general tome para evitar este tipo de desastres?

EJERCICIO EXPERIMENTAL

¿Qué tan segura es mi universidad?

Propósito: El propósito de este ejercicio es brindarle práctica para identificar condiciones de inseguridad.

Conocimientos requeridos: Debe estar familiarizado con el material de este capítulo, en especial acerca de las condiciones de inseguridad, así como con las figuras 16-6, 16-7 y 16-11.

Cómo organizar el ejercicio/instrucciones: Divida la clase en grupos de cuatro estudiantes.

GENERAL

	ADECUADO	ES NECESARIO TOMAR MEDIDAS
1. ¿El cartel obligatorio de la osha está publicado en un lugar de la empresa donde es posible que todos los empleados lo vean?	☐	☐
2. ¿Conoce la obligación de informar todas las muertes que tengan lugar en el centro laboral, así como cualquier accidente grave (donde cinco o más personas tengan que ser hospitalizadas) a una oficina federal o estatal de la osha en las primeras 48 horas?	☐	☐
3. ¿Mantiene registros de las lesiones y las enfermedades causadas en el centro laboral, tal como lo exige la osha?	☐	☐
4. ¿Sabe que el resumen anual de lesiones y enfermedades del centro laboral para la osha debe publicarse el 1 de febrero y permanecer hasta el 1 de marzo?	☐	☐
5. ¿Sabe que los patrones con 10 o menos empleados están exentos de los requisitos de registros de la osha, a menos que formen parte de un bls oficial o de una encuesta estatal, así como que hayan recibido instrucciones específicas de hacer registros?	☐	☐
6. ¿Ha mostrado un interés activo por los temas de salud y seguridad al definir una política para su negocio y comunicarla a todos los empleados?	☐	☐
7. ¿Cuenta con un comité o grupo de seguridad que permita la participación de los trabajadores en las actividades de seguridad y salud?	☐	☐
8. ¿El comité o grupo de seguridad se reúnen regularmente e informan por escrito sus actividades?	☐	☐
9. ¿Proporciona capacitación en salud y seguridad a todos los empleados que lo necesitan y lo documenta?	☐	☐
10. ¿Hay alguna persona que esté evidentemente a cargo de las actividades de seguridad y salud?	☐	☐
11. ¿Todos sus empleados saben qué hacer en caso de una emergencia?	☐	☐
12. ¿Están publicados los números telefónicos de emergencia?	☐	☐
13. ¿Cuenta con un procedimiento para manejar las quejas del personal con respecto a la seguridad y la salud?	☐	☐

CENTRO DE TRABAJO

CABLEADO ELÉCTRICO, ACCESORIOS Y CONTROLES

	ADECUADO	ES NECESARIO TOMAR MEDIDAS
1. ¿Los electricistas de su centro laboral están familiarizados con los requisitos del National Electrical Code (nec)?	☐	☐
2. ¿Especifica el cumplimiento de los requisitos del nec en todos los contratos de trabajo eléctrico?	☐	☐
3. Si tiene instalaciones eléctricas en zonas peligrosas, polvosas o con vapores, ¿cumplen con los requisitos del nec para sitios peligrosos?	☐	☐
4. ¿Están unidos todos los cables eléctricos para que no cuelguen sobre tuberías, clavos, ganchos, etcétera?	☐	☐
5. ¿Todas las tuberías Conduit, los cables blindados, etcétera, están bien fijados a todos los soportes y conectados con firmeza a las cajas de conexiones y de salida?	☐	☐
6. ¿Hay evidencia de cables eléctricos desgastados?	☐	☐
7. ¿Los cables de plástico están libres de grasa, aceite y otros químicos?	☐	☐
8. ¿El cable metálico y los sistemas Conduit están bien aterrizados?	☐	☐
9. ¿Las herramientas y los dispositivos eléctricos portátiles están aterrizados o tienen un doble aislante?	☐	☐
10. ¿Todas las conexiones de tierra están limpias y firmes?	☐	☐
11. ¿Los fusibles y los interruptores son del tipo y el tamaño correctos para la carga de cada circuito?	☐	☐
12. ¿Ningún fusible está "puenteado" con monedas o alambres metálicos?	☐	☐
13. ¿Los interruptores muestran evidencias de sobrecalentamiento?	☐	☐
14. ¿Los interruptores están montados en cajas metálicas limpias y perfectamente cerradas?	☐	☐
15. ¿Todos los interruptores eléctricos están marcados para indicar su propósito?	☐	☐
16. ¿Los motores están limpios y libres de un exceso de grasa y aceite?	☐	☐
17. ¿Los motores reciben mantenimiento adecuado y cuentan con la protección apropiada para enfrentar una sobrecarga?	☐	☐
18. ¿Los cojinetes están en buenas condiciones?	☐	☐
19. ¿Las lámparas portátiles están equipadas con protecciones adecuadas?	☐	☐
20. ¿Todas las lámparas están libres de materiales combustibles?	☐	☐
21. ¿Su sistema eléctrico es revisado periódicamente por una persona que conoce las normas del nec?	☐	☐

Elabore su propia lista.

Estos son sólo algunos ejemplos de preguntas.

FIGURA 16-11

Lista para autoinspección de seguridad y salud

Elabore su propia lista.

Estos son sólo algunos ejemplos de preguntas.

SALIDAS Y ACCESOS	ADECUADO	ES NECESARIO TOMAR MEDIDAS
1. ¿Todas las salidas están visibles y sin obstrucciones?	☐	☐
2. ¿Todas las salidas están marcadas con una señal visible e iluminada en forma adecuada?	☐	☐
3. ¿Hay suficientes salidas para asegurar un escape rápido en caso de emergencia?	☐	☐
4. ¿Están publicadas las áreas con ocupación limitada; la salida y entrada están controladas por personas autorizadas específicamente para estar en esas áreas?	☐	☐
5. ¿Toma precauciones especiales para proteger a los trabajadores durante las operaciones de construcción y reparación?	☐	☐

PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS	ADECUADO	ES NECESARIO TOMAR MEDIDAS
1. ¿Cuenta con la cantidad y el tipo adecuado de extintores portátiles de incendio?	☐	☐
2. ¿Revisa cada mes los extintores de incendios para verificar su condición general y funcionamiento; se anota en la etiqueta de inspección?	☐	☐
3. ¿Los extintores de incendios se recargan regularmente; se anota en forma correcta en la etiqueta de inspección?	☐	☐
4. ¿Los extintores de incendios están instalados en lugares de fácil acceso?	☐	☐
5. Si cuenta con tuberías y válvulas interiores, ¿se inspeccionan de manera regular?	☐	☐
6. Si tiene un sistema de alarma contra incendios, ¿se prueba al menos una vez al año?	☐	☐
7. ¿Se capacita a los empleados de la planta de manera periódica para el uso de extintores y procedimientos de protección contra incendios?	☐	☐
8. Si cuenta con tomas para incendios externas, ¿se enjuagaron durante el último año y están incluidas en un programa de mantenimiento regular?	☐	☐
9. ¿Las puertas de incendio y los obturadores están en buenas condiciones de operación?	☐	☐
¿Tienen acceso libre y están protegidas contra obstrucciones?	☐	☐
10. ¿Las cajas de fusibles están en su lugar?	☐	☐
11. ¿Su departamento de bomberos local conoce bien sus instalaciones, ubicación y peligros específicos?	☐	☐
12. Aspersores automáticos:		
¿Revisa cada semana las válvulas de control de agua, así como la presión del aire y del agua?	☐	☐
¿Están abiertos los candados de las válvulas de control?	☐	☐
¿El mantenimiento del sistema está asignado a personas responsables o a un contratista de aspersores?	☐	☐
¿Las cabezas de los aspersores están protegidas con guardas de metal en los lugares expuestos a daños mecánicos?	☐	☐
¿Hay un espacio mínimo adecuado alrededor de las cabezas de los aspersores?	☐	☐

MANTENIMIENTO Y AMBIENTE LABORAL GENERAL	ADECUADO	ES NECESARIO TOMAR MEDIDAS
1. ¿Sólo se permite fumar en "áreas seguras" designadas?	☐	☐
2. ¿Cuenta con letreros de NO FUMAR colocados de manera notoria en áreas que almacenan combustibles y productos inflamables?	☐	☐
3. ¿Se utilizan recipientes metálicos cubiertos para desperdicios de aceite y pinturas?	☐	☐
¿Se vacían por lo menos una vez al día?	☐	☐
4. ¿Las cabinas para rociar pintura, los tanques de inmersión, etcétera, y sus respiraderos se limpian con regularidad?	☐	☐
5. ¿Cuenta con tapetes antiderrapantes, plataformas o protecciones similares para proteger al personal de resbalones sobre pisos mojados?	☐	☐
6. ¿Proporciona basureros y se vacían de manera regular?	☐	☐
7. ¿Sus instalaciones de los baños cubren los requisitos de los códigos sanitarios?	☐	☐
8. ¿Tiene instalaciones de lavado?	☐	☐
9. ¿Todas las áreas de su negocio están iluminadas adecuadamente?	☐	☐
10. ¿La capacidad de carga de los pisos está indicada en los segundos pisos, desvanes, áreas de almacenamiento, etcétera?	☐	☐
11. ¿Las zonas abiertas del piso cuentan con protecciones para los pies o barandales en las coberturas de los agujeros?	☐	☐
12. ¿Las escalinatas están en buenas condiciones y cada tramo con más de cuatro escalones tiene barandales estándar?	☐	☐

FIGURA 16-11

(*continuación*)

	ADECUADO	ES NECESARIO TOMAR MEDIDAS
13. ¿Las escaleras portátiles de madera y de metal son adecuadas para sus propósitos, están en buenas condiciones y cuentan con una base segura?	☐	☐
14. Si tiene escaleras fijas, ¿son adecuadas, están en buenas condiciones y fueron equipadas con pasamanos laterales, alambrados o dispositivos de ascenso con seguridad especial, en caso necesario?	☐	☐
15. Para las plataformas de carga:		
¿Las plataformas están en buen estado y aseguradas para prevenir resbalones?	☐	☐
¿Cuenta con medios para prevenir los movimientos de carros o camiones cuando las plataformas están en su lugar?	☐	☐

MAQUINARIA Y EQUIPO

	ADECUADO	ES NECESARIO TOMAR MEDIDAS
1. ¿Todas las máquinas u operaciones que exponen a los operadores u otros empleados a piezas giratorias, puntas de herramientas agudas, astillas que vuelan, partículas o chispas, tienen la protección adecuada?	☐	☐
2. ¿Las bandas mecánicas para transmisión eléctrica y las puntas de herramientas agudas cuentan con sus protecciones?	☐	☐
3. ¿Está protegido el sistema de ejes eléctricos expuesto a menos de 2 metros del piso?	☐	☐
4. ¿Las herramientas de mano y demás equipo son inspeccionados en forma regular para que ofrezca condiciones de seguridad?	☐	☐
5. ¿El aire comprimido que se usa para la limpieza es inferior a 30 psi?	☐	☐
6. ¿Las sierras eléctricas y el equipo similar cuentan con protecciones de seguridad?	☐	☐
7. ¿Las bases de herramientas de molino triturador están a una distancia de 0.30 centímetros o menos de la rueda?	☐	☐
8. ¿Tiene un sistema para inspeccionar la herramienta pequeña de mano con extremos desgastados, mangos cuarteados, etcétera?	☐	☐
9. ¿Los cilindros de gas comprimido se examinan con regularidad para ver si hay señales de defectos, oxidación profunda o fugas?	☐	☐
10. ¿Se tiene cuidado en el manejo y almacenamiento de los cilindros y las válvulas para evitar daños?	☐	☐
11. ¿Todos los receptores de aire se examinan en forma periódica, incluyendo las válvulas de seguridad?	☐	☐
12. ¿Las válvulas de seguridad se verifican con regularidad?	☐	☐
13. ¿Son suficientes los espacios libres entre las estufas, los hornos, etcétera, para troncos, madera y otros materiales combustibles?	☐	☐
14. ¿Hay un espacio libre, cuando menos de 1.20 metros, delante del equipo de calefacción con flamas abiertas como calentadores radiantes de gas y el frente de las puertas del fuego de estufas, hornos, etcétera?	☐	☐
15. ¿Todos los aparatos calentados con gas o petróleo están equipados con controles para una falla de la flama, que evitará que el combustible fluya si los pilotos o los quemadores principales no funcionan?	☐	☐
16. ¿Hay cuando menos un espacio libre de 5 centímetros entre los ladrillos de la chimenea y todos los objetos de madera u otros materiales combustibles?	☐	☐
17. Para operaciones de soldadura y con corte de flama:		
¿Sólo el personal capacitado y autorizado puede usar este equipo?	☐	☐
¿Se les ha entregado a los operadores una copia de las instrucciones de operación y se les ha pedido que las sigan?	☐	☐
¿Los cilindros de gas para soldadura están almacenados de modo que no sufran daños?	☐	☐
¿Las tapas de protección de las válvulas están colocadas en todos los cilindros que no se usan?	☐	☐
¿Todos los materiales combustibles cerca del operador están cubiertos con láminas protectoras o protegidos de otra manera?	☐	☐
¿Hay extintor de incendios en el lugar donde se lleva a cabo la soldadura?	☐	☐
¿Los operadores cuentan con ropa y equipo de protección adecuados?	☐	☐

Elabore su propia lista.

Estos son sólo algunos ejemplos de preguntas.

MATERIALES

	ADECUADO	ES NECESARIO TOMAR MEDIDAS
1. ¿Usa recipientes de seguridad autorizados u otros contenedores aceptables para manejar y distribuir líquidos inflamables?	☐	☐
2. ¿Todos los líquidos inflamables que se guardan en el interior de los edificios están almacenados en contenedores o gabinetes adecuados?	☐	☐
3. ¿Cumple con las normas de la osha para las operaciones de pintura con pistola o tanques de inmersión que requieren combustibles líquidos?	☐	☐
4. ¿Las sustancias químicas u oxidantes están almacenadas en áreas separadas de todo el material orgánico, con excepción de las bolsas para embarque?	☐	☐
5. ¿Cumple las obligaciones de la regla de NO FUMAR en áreas donde se almacenan o usan materiales peligrosos?	☐	☐
6. ¿Hay letreros de NO FUMAR en los lugares necesarios?	☐	☐

FIGURA 16-11

(*continuación*)

	ADECUADO	ES NECESARIO TOMAR MEDIDAS
7. ¿Cuenta con equipo de ventilación para extraer los contaminantes del aire que resultan de operaciones como molienda, pulido, pintura con pistola y/o vapores de desengrasado; éste opera de manera apropiada?	☐	☐
8. ¿Tiene medidas de protección para las operaciones con rayos X u otro tipo de radiación?	☐	☐
9. Para operaciones de montacargas:		
¿Sólo se permite que personal capacitado maneje los elevadores de carga?	☐	☐
¿Proporciona protección superior en los carros montacargas elevados?	☐	☐
10. Para materiales tóxicos:		
¿Todos los materiales usados en la planta se examinan para conocer sus características tóxicas?		
¿Ha instituido procedimientos apropiados para el control de los materiales tóxicos, como sistemas de ventilación, operaciones cerradas, métodos para un manejo seguro,	☐	☐
equipo adecuado para la protección personal (como respiradores, anteojos o lentes de protección, guantes, etcétera)?	☐	☐

EMPLEOYEE PROTECTION	ADECUADO	ES NECESARIO TOMAR MEDIDAS
1. ¿Hay un hospital, una clínica o un dispensario para cuidados médicos cerca de su negocio?	☐	☐
2. Si no hubiera instalaciones médicas o de primeros auxilios cerca de sus instalaciones, ¿ha capacitado a uno o más de sus empleados en primeros auxilios?	☐	☐
3. ¿Los materiales de su botiquín de primeros auxilios son los adecuados para el tipo de lesiones que podrían presentarse en su centro de trabajo?	☐	☐
4. ¿Hay instalaciones de agua para limpiar rápidamente los lugares en donde los trabajadores están expuestos a materiales corrosivos?	☐	☐
5. ¿Proporciona cascos donde hay el peligro de que caigan objetos?	☐	☐
6. ¿Provee anteojos o lentes de protección donde hay el peligro de que vuelen partículas o salpicaduras de materiales corrosivos?	☐	☐
7. ¿Suministra guantes, delantales, escudos y otros objetos para protección contra materiales filosos, calientes o corrosivos?	☐	☐
8. ¿Abastece de respiradores autorizados para su uso regulado de emergencia donde se necesitan?	☐	☐
9. ¿Todo el equipo de protección se mantiene en condiciones sanitarias adecuadas y listo para usarse?	☐	☐
10. Cuando se requiere equipo especial para electricistas, ¿está disponible?	☐	☐
11. Cuando los trabajadores comen en las instalaciones, ¿lo hacen en áreas donde no están expuestos a materiales tóxicos y alejados de los sanitarios?	☐	☐
12. ¿Ofrece protección contra el efecto ocupacional de la exposición al ruido, cuando los niveles de sonido exceden los que se incluyen en la tabla G-16 de las normas de la osha para el ruido?	☐	☐

Elabore su propia lista.

Estos son sólo algunos ejemplos de preguntas.

FIGURA 16-11

(*continuación*)

Suponga que cada grupo es un comité de seguridad, contratado por el ingeniero de seguridad de su universidad, para identificar y reportar cualquier posible condición insegura dentro y fuera de los edificios escolares. Cada grupo dedicará 45 minutos a recorrer el interior y el exterior del edificio donde se encuentran ahora, con el propósito de identificar y enumerar posibles condiciones de inseguridad. (Utilice las listas de las figuras 16-6, 16-7 y 16-11).

Regrese al salón en 45 minutos. Un vocero de cada grupo anotará en el pizarrón las condiciones de inseguridad que haya identificado. ¿Cuántas encontraron? ¿Cree que violen las normas de la OSHA? ¿Qué haría para verificarlo?

UN CASO APLICADO

El nuevo programa de seguridad y salud

A primera vista, una empresa punto com sería el último lugar en donde esperaríamos encontrar peligros para la salud y la seguridad, al menos eso pensaban los propietarios de LearnInMotion.com. No se tiene el peligro de maquinaria en movimiento, líneas de alta presión, cortes o levantamiento de objetos pesados ni de carretillas elevadoras. Sin embargo, hay problemas de seguridad y salud.

Por ejemplo, en términos de situaciones que causan accidentes, tales empresas tienen gran cantidad de cables y conexiones. Hay cables que conectan a las computadoras entre sí y con los servidores; además, en muchos casos se observan cables separados que van de algunas computadoras a impresores alejadas. En esta oficina en particular hay 10 teléfonos, todos sobre líneas telefónicas de cuatro metros y medio de largo, que siempre se enredan alrededor de las sillas y las mesas. En realidad, hay una cantidad sorprendente de cables, considerando que se trata de una oficina con menos de 10 empleados. Cuando los especialistas en instalaciones cablearon la oficina (para la electricidad, las líneas digitales de alta velocidad, las líneas telefónicas, las alarmas contra robo y las computadoras), estimaron que habían utilizado más de ocho mil metros de cables de varios tipos; la mayoría están ocultos en las paredes o en los techos, pero muchos van de un escritorio a otro, así como por debajo y por arriba de las puertas. Varios trabajadores han tratado de reducir el fastidio de tropezarse con los mismos cada vez que se levantan, al colocar los tapetes plásticos de sus sillas sobre los cables más cercanos. No obstante, aún hay muchos cables sin protección. En otros casos, el personal compró su cinta de empaque y pegó los cables que se ubican en los lugares problemáticos, como el umbral de las puertas.

Los cables representan sólo una de las situaciones más evidentes que provocarían accidentes. El programador de la compañía, antes de renunciar, trató de reparar el servidor principal mientras la unidad aún estaba encendida. Hasta hoy, no saben exactamente en dónde cayó el desarmador pero, según un gerente, "salió volando por la habitación". No le pasó nada, pero la situación fue de terror. Aunque no han recibido quejas, cada empleado pasa horas en su computadora, por lo que hay el riesgo de que desarrollen el síndrome del túnel carpiano, así como muchos otros problemas como vista cansada y dolor en la espalda.

Un accidente reciente asustó en especial a los propietarios. La firma utiliza contratistas independientes para entregar sus cursos en libros y DVD en Nueva York y otras dos ciudades. Un mensajero iba en su bicicleta al este de la intersección entre Second Avenue y East 64th Street en Nueva York, cuando fue arrollado por un automóvil que se dirigía al sur por Second Avenue. Por fortuna salió ileso, pero la rueda delantera de la bicicleta se dobló y la riesgosa situación provocó que los dos propietarios de la empresa, Mel y Jennifer, reflexionaran sobre la falta de un programa de seguridad.

Los propietarios no sólo están preocupados por las condiciones físicas, sino también por posibles problemas de salud como el estrés laboral y el agotamiento. Aunque el negocio es (relativamente) seguro, con respecto a las condiciones físicas, también es algo estresante en términos de los horarios y las fechas límite que demanda. Muchos de los trabajadores llegan a laborar a las 7:30 u 8 de la mañana, pero se quedan hasta las 11 o 12 de la noche, al menos cinco días por semana, aunque en ocasiones hasta seis o siete días. El simple hecho de afinar el nuevo calendario en línea de la organización y lograr que funcionara, requirió que cinco de los empleados de LearnInMotion.com trabajaran tres semanas de 70 horas.

Lo más importante es que tanto Jennifer como Mel están convencidos de que necesitan hacer algo para implantar un plan de salud y seguridad. Ahora desean que usted, su asesor administrativo, los ayude a hacerlo. He aquí lo que desean que haga.

Preguntas

1. Con base en sus conocimientos sobre los temas de salud y seguridad, así como con las observaciones que ha hecho de operaciones similares a las de esta empresa, elabore una lista de las condiciones potencialmente peligrosas que enfrentan los empleados y otras personas en

LearnInMotion.com. ¿Qué deben hacer para reducir la gravedad potencial de los cinco peligros principales?

2. ¿Sería aconsejable que establecieran un procedimiento para que se deshicieran de los individuos propensos al estrés o a los accidentes? ¿Por qué? Si responde de manera afirmativa, ¿de qué forma habrán de seleccionarlos?
3. Redacte un ensayo breve sobre el tema: "¿Qué debemos hacer para lograr que todos nuestros empleados tengan una conducta más segura en el trabajo?".
4. Con base en lo que sabe y en lo que hacen otras empresas punto com, elabore un escrito breve sobre el tema: "¿Qué podemos hacer para reducir posibles problemas de estrés y agotamiento en su compañía?".

SEGUIMIENTO DE UN CASO

Carter Cleaning Company

El nuevo programa de seguridad

La salud y la seguridad de los empleados son asuntos muy importantes en la industria de la limpieza y el lavado de ropa. Cada tienda es una pequeña planta de producción en la que un grupo de máquinas, alimentadas con vapor de alta presión y aire comprimido, trabajan a altas temperaturas para lavar, limpiar y planchar prendas de ropa, a menudo bajo condiciones resbalosas y de mucho calor. Con frecuencia se producen vapores químicos y se manejan químicos cáusticos en el proceso de limpieza. Casi todo el tiempo maquinaria de alta temperatura está "cocinando" solventes de limpieza para eliminar impurezas y poder reutilizar tales solventes. Si se comete un error en este proceso (como inyectar demasiado vapor en la máquina) ocurre un rebosamiento por ebullición y los solventes químicos hirviendo salen de la máquina y caen sobre el piso o sobre cualquier persona que esté en el lugar.

Como resultado de tales peligros y del hecho de que en dichas tiendas se producen desperdicios químicos peligrosos, varios organismos gubernamentales (incluyendo la OSHA y la EPA) han establecido lineamientos estrictos sobre el manejo de estas plantas. Por ejemplo, se requiere colocar carteles en cada tienda para notificar a los empleados su derecho de conocer cuáles son los químicos peligrosos que manejan, así como el método adecuado para manipularlos. Es necesario contratar empresas especiales para que recojan y desechen en forma correcta los desperdicios peligrosos.

Un problema crónico de los Carter (y de la mayoría de los propietarios de tintorerías) es la falta de disposición de los trabajadores que limpian manchas a usar lentes de seguridad. No todos los químicos que utilizan requieren lentes de seguridad, aunque algunos son muy peligrosos (como el ácido hidrofluoroso que se maneja para eliminar manchas de óxido de las prendas). Este químico se guarda en contenedores especiales de plástico, pues disuelve el vidrio. El problema es que el uso de lentes de seguridad puede ser problemático: son incómodos y se empañan fácilmente, lo que reduce la visibilidad. A Jack le resulta casi imposible lograr que los empleados se pongan sus lentes de seguridad.

Preguntas

1. ¿Qué debe hacer la empresa para identificar condiciones peligrosas que requieren rectificarse? Utilice listas como las de las figuras 16-6 y 16-11 para enumerar al menos 10 condiciones peligrosas posibles en una tintorería.
2. ¿Sería aconsejable que la compañía estableciera un procedimiento para eliminar a las personas propensas a los accidentes? ¿En qué forma tiene que hacerlo?
3. ¿Qué le sugeriría a los Carter para que lograran que todos los empleados se comporten de modo más seguro en el trabajo? ¿Qué les aconsejaría para que quienes deben usar lentes de seguridad se los pongan?

CASO PARA LA TRADUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA EN POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RH: EL HOTEL PARÍS

Los nuevos procesos de ética, justicia y trato justo del Hotel París

La estrategia competitiva del Hotel París es "prestar a los huéspedes un servicio superior para diferenciar las propiedades del Hotel París y así aumentar la duración de la estancia y el porcentaje de visitas repetidas, con el fin de aumentar los ingresos y la rentabilidad". La gerente de RH, Lisa Cruz, ahora debe formular políticas y actividades funcionales que apoyen esta estrategia competitiva, al fomentar las conductas y competencias requeridas de los empleados.

Aunque tal vez "condiciones peligrosas" no sea lo primero que le venga a la mente cuando piensa en hoteles, Lisa Cruz sabía que los peligros y la seguridad eran temas importantes para la firma. De hecho, a donde voltee (desde los valets que dejan las puertas de los automóviles abiertas en la calle y las zonas resbalosas alrededor de las albercas hasta las decenas de miles de litros de amonio, cloro y otros químicos cáusticos que usan cada año para limpiar las instalaciones y la ropa, los hoteles constituyen un ambiente fértil para los accidentes). Obviamente, las condiciones peligrosas no son buenas para el Hotel París; son inhumanas para los trabajadores. Es probable que las altas tasas de accidentes disminuyan la moral de los empleados y, por lo tanto, el servicio. Además, los accidentes aumentan los costos y reducen la rentabilidad; por ejemplo, en términos de los reclamos de indemnizaciones y ausencias. Lisa sabía que debía revisar la seguridad ocupacional y los sistemas de salud de su organización.

Ella y el director de finanzas revisaron los registros de seguridad del hotel, lo que encontraron los afectó mucho. En términos de las medidas de seguridad cotidianas, incluyendo los costos anuales por accidentes, el tiempo perdido por dichas causas, los costos de indemnización por cada trabajador y el número de programas de capacitación en seguridad por año, el Hotel París mostró resultados desfavorables en relación con otras cadenas de hoteles y empresas de servicios. "¿Por qué, sólo en términos de los costos adicionales por indemnización a los empleados, el Hotel París tiene que gastar 500,000 dólares al año más de lo que debe?", comentó el director de finanzas. Lo anterior no incluía el tiempo perdido a consecuencia de los accidentes o de los posibles efectos negativos que los accidentes provocan sobre el ánimo de los trabajadores o los costos de liquidación (por ejemplo, cuando un huésped se quemó por accidente con el cloro que un empleado de la alberca dejó sin protección). El director de finanzas autorizó a Lisa para que elaborara un nuevo programa de seguridad y salud.

Preguntas

1. Con base en lo que leyó en este capítulo, ¿cuál es el primer paso que el Hotel París debe dar como parte de su nuevo programa de seguridad y salud y por qué?
2. Enumere 10 áreas específicas de alto riesgo en un hotel típico, que considere que Lisa y su equipo tengan que atender primero, incluyendo ejemplos de peligros para la seguridad o la salud que deben buscar en el hotel.
3. Ofrezca tres ejemplos específicos sobre la manera en que el Hotel París puede utilizar prácticas de RH para mejorar la seguridad.
4. Redacte un resumen de una página que aborde el tema: "Cómo la mejora de la seguridad y la salud en el Hotel París contribuirá al logro de sus metas estratégicas".

TÉRMINOS CLAVE

Ley de Seguridad y Salud Ocupacional, 639
Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA), 639
enfermedad ocupacional, 639
emplazamiento, 642
condiciones de inseguridad, 648
seguridad basada en la conducta, 657
hoja informativa sobre sustancias peligrosas (HISP), 662
agotamiento, 667
seguridad natural, 674
seguridad mecánica, 674
seguridad organizacional, 675

NOTAS

1. Don Williamson y Jon Kauffman, "From Tragedy to Triumph: Safety Grows Wings at Golden Eagle", *Occupational Hazards*, febrero de 2006, pp. 17-25.
2. Los datos se refieren a la 2003. Vea, www.OSHA.gov. Descargado el 28 de mayo de 2005.
3. "BLS Likely Underestimating Injury and Illness Estimates", *Occupational Hazards*, mayo de 2006, p. 16.
4. Greg Hom, "Protecting Eyes from High-Tech Hazards", *Occupational Hazards*, marzo de 1999, pp. 53-55; "Workplace Injuries by Industry, 2002", *Safety Compliance Letter*, febrero del 2004, Num. 2438, p. 12; Leigh Strope, "Deaths at Work Rise Slightly to 5,559 in 2003, with Most Occurring in Construction, Transportation", AP News, 22 de septiembre de 2004, 11:45 PM GMT, descargado el 23 de septiembre de 2004. Vea, también, Katherine Torres, "Stepping into the Kitchen: Protection for Food Workers", *Occupational Hazards*, enero de 2007, pp. 29 y 30.
5. "Blame New Computers for Sick Buildings", *USA Today* 129, Núm. 2672 (mayo de 2001), p. 8.
6. Michael Pinto, "Why Are Indoor Air Quality Problems So Prevalent Today?", *Occupational Hazards*, enero de 2001, pp. 37-39.
7. Sandy Moretz, "Safe Havens?", *Occupational Hazards*, noviembre de 2000, pp. 45-46.
8. David Ayers, "Mapping Support for an E. H. S. Management System", *Occupational Hazards*, junio de 2006, pp. 53-54.
9. Todd Nighswonger, "Rouge Settlement Sparks Safety Initiative at Ford", *Occupational Hazards*, octubre de 1999, pp. 101 y 102. Karen Gaspers, "It's Painful for the Bottom Line, Too", *Safety and Health*, octubre de 2003, Vol. 168, Núm. 14, p. 323.
10. James Nash, "OSHA Targets Recalcitrant Employers", *Occupational Hazards*, mayo de 2003, p. 12. Vea, también, "Judge Sentences Man to Prison For Scaffolding Deaths", *Occupational Hazards*, febrero de 2004, p. 14.
11. David Barstow y Lowell Bergman, "A Family's Profits, Wrung from Blood and Sweat", *New York Times*, 9 de enero de 2003, p. 81.
12. Gran parte se basa en "All about OSHA" (revised), US Department of Labor, Occupational Safety and Health Administration (Washington, DC), y www.OSHA.gov. Revisado el 27 de mayo de 2005.
13. "Safety Rule on Respiratory Protection Issues", *BNA Bulletin to Management*, 8 de enero de 1998, p. 1. Vea, también, "Staying on Top of OSHA Terms Helps Measure Safety", *Safety and Health*, julio de 2004, Vol. 170, Núm. 1, p. 44.
14. "OSHA Hazard Communication Standard Enforcement", *BNA Bulletin to Management*, 23 de febrero de 1989, p. 13. Vea, también, William Kincaid, "OSHA *vs*. Excellence in Safety Management", *Occupational Hazards*, diciembre de 2002, pp. 34-36.
15. "What Every Employer Needs to Know About OSHA Record Keeping", U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics (Washington, DC), informe 412-3, p. 3.
16. Arthur Sapper y Robert Gombar, "Nagging Problems Under OSHA's New Record-Keeping Rules", *Occupational Hazards*, marzo de 2002, p. 58.
17. Brian Jackson y Jeffrey Myers, "Just When You Thought You Were Safe: OSHA Record-Keeping Violations", *Management Review*, mayo de 1994, pp. 62-63.
18. "Supreme Court Says OSHA Inspectors Need Warrants", *Engineering News Record*, 1 de junio de 1978, pp. 9-10; W. Scott Railton, "OSHA Gets Tough on Business", *Management Review* 80, Núm. 12 (diciembre de 1991), pp. 28-29. Steve Hollingsworth, "How to Survive an OSHA Inspection", *Occupational Hazards*, marzo de 2004, pp. 31-33.
19. Steven Hollingsworth, "How to Survive an OSHA Inspection: Knowing What is Likely to Trigger an OSHA Inspection and How to Prepare for One Can Make This Process Much Less Painful", *Occupational Hazards* 66, Núm. 3, marzo de 2004, pp. 31-35. Vea, también, http://www.osha.gov/as/opa/osha-faq.html. Revisado el 26 de mayo de 2007.
20. www.OSHA.gov, descargado el 28 de mayo de 2005.
21. Esta sección se basa en "All About OSHA", pp. 23-25. Vea, también, Robert Sand, "OSHA Access to Privileged Materials: Criminal Prosecutions; Damages for Fear of Cancer", *Employee Relations Law Journal* 19, Núm. 1 (verano de 1993), pp. 151-157; "OSHA Final Rule Expands Employees' Role in Consultations, Protects Employer Records", *BNA Bulletin to Management*, 2 de noviembre de 2000, p. 345.
22. Diane Hatch y James Hall, "A Flurry of New Federal Regulations", *Workforce*, febrero de 2001, p. 98.
23. "Settling Safety Violations Has Benefits", *BNA Bulletin to Management*, 31 de julio de 1997, p. 248. Vea, también, http://209.85.165.104/custom?q=cache:hMRIJ6ppbkoJ:osha.gov/SLTC/pptpresenta-

tions/armourswift_1297/december31997.ppt+OSHA+pre-citation+settlements&h1=en&ct=clnk&cd=1&gl=us. Revisado el 26 de mayo de 2007.
24. "Enforcement Activity Increased in 1997", BNA *Bulletin to Management*, 29 de enero de 1998, p. 28. Vea, también, http://www.osha.gov/as/opa/osha-faq.html. Revisado el 26 de mayo de 2007.
25. *Ibid*., p. 28.
26. Sean Smith, "OSHA Resources Can Help Small Businesses with Hazards", *Westchester County Business Journal*, 4 de agosto de 2003, p. 4. Vea, también, http://www.osha.gov/as/opa/osha-faq.html, Revisado el 26 de mayo de 2007.
27. Lisa Finnegan, "Industry Partners with OSHA", *Occupational Hazards*, febrero de 1999, pp. 43-45.
28. Robert Grossman, "Handling Inspections: Tips from Insiders", HR *Magazine*, octubre de 1999, pp. 41-50, y "OSHA Inspections", OSHA, http://www.osha.gov/Publications/osha2098.pdf. Revisado el 26 de mayo de 2007.
29. Charles Chadd, "Managing OSHA Compliance: The Human Resources Issues", *Employee Relations Law Journal* 20, Núm. 1 (verano de 1994), p. 106.
30. Esto se basa en Roger Jacobs, "Employee Resistance to OSHA Standards: Toward a More Reasonable Approach", *Labor Law Journal*, abril de 1979, pp. 227-230. Vea, también, "Half of All Working Americans Feel Immune to Workplace Injuries, Nationally Workplace Deaths Up by 6% in 2001", *Internet Wire*, 13 de junio de 2003, p. 100816442584.
31. Arthur Sapper, "The Oft-Missed Step: Documentation of Safety Discipline", *Occupational Hazards*, enero de 2006, p. 59.
32. Esto se basa en James Nash, "The Top Ten Ways to Get into Trouble with OSHA", *Occupational Hazards*, diciembre de 2003, pp. 27-30.
33. Willie Hammer, *Occupational Safety Management and Engineering* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1985), pp. 62-63. Vea, también, "DuPont's 'STOP' Helps Prevent Workplace Injuries and Incidents", *Asia Africa Intelligence Wire*, 17 de mayo de 2004.
34. F. David Pierce, "Safety in the Emerging Leadership Paradigm", *Occupational Hazards*, junio de 2000, pp. 63-66.
35. "Safety Program Results at ABB Business Services Missouri Plant", *Occupational Hazards*, julio de 2000, p. 23.
36. Donald Hantula *et al.*, "The Value of Workplace Safety: A Time Based Utility Analysis Model", *Journal of Organizational Behavior Management* 21, Núm. 2 (2001), pp. 79-98.
37. "A Safety Committee Man's Guide", Aetna Life and Casualty Insurance Company, catálogo 87684. Vea, también, Dan Petersen, "The Barriers to Safety Excellence", *Occupational Hazards*, diciembre de 2000, pp. 37-39.
38. "Did This Supervisor Do Enough to Protect Trench Workers?", *Safety Compliance Letter*, octubre de 2003, p. 9.
39. *Ibid*.
40. "A Safety Committee Man's Guide", pp. 17-21.
41. Julian Barling *et al.*, "High-Quality Work, Job Satisfaction, and Occupational Injuries", *Journal of Applied Psychology* 88, Núm. 2 (2003), pp. 276-283.
42. Para un análisis, vea David Hofmann y Adam Stetzer, "A Cross-Level Investigation of Factors Influencing Unsafe Behaviors and Accidents", *Personnel Psychology* 49 (1996), pp. 307-308. Vea, también, David Hoffman y Barbara Mark, "An Investigation of the Relationship between Safety Climate and Medication Errors as well as Other Nurse and Patient Outcomes", *Personnel Psychology* 50, Núm. 9, 2006, pp. 847-869.
43. Duane Schultz y Sydney Schultz, *Psychology and Work Today* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998), p. 351.
44. Robert Pater y Robert Russel, "Drop That Accident Prone Tag: Look for Causes Beyond Personal Issues", *Industrial Safety and Hygiene News* 38, Núm. 1, (enero de 2004), p. 50, descargado el 28 de mayo de 2005.
45. Analizado en Douglas Haaland, "Who is the Safest Bet for the Job? Find Out Why the Guy in the Next Cubicle May Be the Next Accident Waiting to Happen", *Security Management* 49, Núm. 2, (febrero de 2005): 51-57.
46. "Thai Research Points to Role of Personality in Road Accidents", Asia and Africa Intelligence Wire, 23 de febrero de 2005, descargado el 28 de mayo de 2005; Donald Bashline *et al.*, "Bad Behavior: Personality Tests Can Help Underwriters Identify High-Risk Drivers", *Best's Review* 105, Núm. 12, (abril de 005), pp. 63-64.
47. Todd Nighswonger, "Threat of Terror Impacts Workplace Safety", *Occupational Hazards*, julio de 2002, pp. 24-26.

48. Michael Blotzer, "Safety by Design", *Occupational Hazards*, mayo de 1999, pp. 39-40, y http://www.designsafe.com/dsesoftware.php, Revisado el 26 de mayo de 2007.
49. Susannah Figura, "Don't Slip Up on Safety", *Occupational Hazards*, noviembre de 1996, pp. 29-31. Vea, también, Russ Wood, "Defining the Boundaries of Safety", *Occupational Hazards*, enero de 2001, pp. 41-43.
50. James Zeigler, "Protective Clothing: Exploring the Wearability Issue", *Occupational Hazards*, septiembre de 2000, pp. 81-82.
51. Tom Andrews, "Getting Employees Comfortable with PPE", *Occupational Hazards*, enero de 2000, pp. 35-38. Observe que el equipo de protección personal puede ser contraproducente. Como expresa un experto: "… lograr que un trabajo sea más seguro con guardas para máquinas o equipo de protección personal disminuye la percepción de riesgo de las personas, y puede aumentar las conductas riesgosas". Por lo tanto, también capacite al personal para que no baje la guardia. E. Scott Geller, "The Thinking and Seeing Components of People-Based Safety", *Occupational Hazards*, diciembre de 2006, pp. 38-40.
52. "The Complete Guide to Personal Protective Equipment", *Occupational Hazards*, enero de 1999, pp. 49-60. Vea, también, Edwin Zalewski, "Noise Control: It's More than Just Earplugs: OSHA Requires Employers to Evaluate Engineering and Administrative Controls Before Using Personal Protective Equipment", *Occupational Hazards*, septiembre de 2006, v68 i9 p. 48(3).
53. Sandy Smith, "Protecting Vulnerable Workers", *Occupational Hazards*, abril de 2004, pp. 25-28.
54. Katherine Torres, "Challenges in Protecting a Young Workforce", *Occupational Hazards*, mayo de 2006, pp. 24-27.
55. Linda Tapp, "We Can Do It: Protecting Women", *Occupational Hazards,* octubre de 2003, pp. 26-28.
56. Robert Pater, "Boosting Safety with an Aging Workforce", *Occupational Hazards*, marzo de 2006, p. 24.
57. Cynthia Ross, "How to Protect the Aging Workforce", *Occupational Hazards*, enero de 2005, pp. 38-42, y Cynthia Ross, "How to Protect the Aging Workforce", *Occupational Hazards*, febrero de 2005, pp. 52-54.
58. Elizabeth Rogers y William Wiatrowski, "Injuries, Illnesses, and Fatalities among Older Workers", *Monthly Labor Review* 128, Núm. 10, octubre de 2005, pp. 24-30.
59. William Kincaid, "10 Habits of Effective Safety Managers", *Occupational Hazards*, noviembre de 1996, pp. 41-43. Vea, también, Sandy Smith, "Breakthrough Safety Management", *Occupational Hazards*, junio de 2004, p. 43.
60. Dov Zohar, "A Group Level Model of Safety Climate: Testing the Effect of a Group Climate on Microaccidents in Manufacturing Jobs", *Journal of Applied Psychology* 85, Núm. 4 (2000), pp. 587-596. Vea, también, Judith Erickson, "Corporate Culture: The Key to Safety Performance", *Occupational Hazards*, abril de 2000, p. 45.
61. Gerald Borofsky, Michelle Bielema y James Hoffman, "Accidents, Turnover, and Use of a Pre-Employment Screening Interview", *Psychological Reports*, 1993, pp. 1067-1076.
62. *Ibid*., p. 1072. Vea, también, Keith Rosenblum, "The Companion Solution to Ergonomics: Pretesting for the Job", *Risk Management*, noviembre de 2003, v50 i11 p. 26(6).
63. Dan Hartshorn, "The Safety Interview", *Occupational Hazards*, octubre de 1999, pp. 107-111.
64. *Workers' Compensation Manual for Managers and Supervisors*, pp. 22-23.
65. John Rekus, "Is Your Safety Training Program Effective?", *Occupational Hazards*, agosto de 1999, pp. 37-39.
66. Vea, por ejemplo, Josh Cable, "Seven Suggestions for a Successful Safety Incentive Program", *Occupational Hazards*, marzo de 2005, vol. 67, Núm. 3, pp. 39-43.
67. Don Williamson y Jon Kauffman, "From Tragedy to Triumph: Safety Grows Wings at Golden Eagle", *Occupational Hazards*, febrero de 2006, pp. 17-25.
68. Vea, por ejemplo, Josh Cable, "Safety Incentives Strategies", *Occupational Hazards* 67, Núm. 4, abril de 2005, p. 37. E. Scott Geller, diciembre de 2006, *op.cit*.
69. James Nash, "Construction Safety: Best Practices in Training Hispanic Workers", *Occupational Hazards*, febrero de 2004, pp. 35-38.
70. *Ibid*., p. 37.
71. James Nash, "Rewarding the Safety Process", *Occupational Hazards*, marzo de 2000, pp. 29-34.
72. Citado en Josh Cable, "Seven Suggestions for a Successful Safety Incentives Program", *Occupational Hazards* 67, Núm. 3, marzo de 2005, pp. 39-43.
73. Judi Komaki, Kenneth Barwick y Lawrence Scott, "A Behavioral Approach to Occupational Safety: Pinpointing and Reinforcing Safe Performance in a Food Manufacturing Plant", *Journal of Applied Psychology* 63 (agosto de 1978), pp. 434-445. Vea, también, Anat Arkin, "Incentives to Work Safely",

Personnel Management 26, Núm. 9 (septiembre de 1994), pp. 48-52; Peter Making y Valerie Sutherland, "Reducing Accidents Using a Behavioral Approach", *Leadership and Organizational Development Journal* 15, Núm. 5 (1994), pp. 5-10. Sandy Smith, "Why Cash Isn't King", *Occupational Hazards*, marzo de 2004, pp. 37-38.

74. Stan Hudson y Tim Gordon, "Tenneco's Drive to Become Injury Free", *Occupational Hazards*, mayo de 2000, pp. 85-87. Para otro ejemplo, vea Terry Mathis, "Lean Behavior-Based Safety", *Occupational Hazards*, mayo de 2005, pp. 33-34.
75. Kim McDaniel, "Employee Participation: A Vehicle for Safety by Designing", *Occupational Hazards*, mayo de 2002, pp. 71-76.
76. Para otro buen ejemplo, vea Christopher Chapman, "Using Kaizen to Improve Safety and Ergonomics", *Occupational Hazards*, febrero de 2006, pp. 27-29.
77. Linda Johnson, "Preventing Injuries: The Big Payoff", *Personnel Journal*, abril de 1994, pp. 61-64; David Webb, "The Bathtub Effect: Why Safety Programs Fail", *Management Review*, febrero de 1994, pp. 51-54. Vea, también, http://www.osha.gov/Publications/osha2098.pdf. Revisado el 26 de mayo de 2007.
78. Lisa Cullen, "Safety Committees: A Smart Business Decision", *Occupational Hazards*, mayo de 1999, pp. 99-104. Vea, también, http://www.osha.gov/Publicadons/osha2098.pdf. Revisado el 26 de mayo de 2007.
79. Michael Blotzer, "PDA Software Offers Auditing Advances", *Occupational Hazards*, diciembre de 2001, p. 11.
80. Anthea Zacharatos *et al.*, "High-Performance Work Systems and Occupational Safety", *Journal of Applied Psychology* 90, Núm. 1, 2005, pp. 77-93.
81. *Ibid*., p. 89.
82. Observe que la gran mayoría de las muertes relacionadas con lesiones de los empleados no ocurren en el trabajo, sino cuando se encuentran en su hogar. Por lo tanto, un mayor número de patrones, como Johnson & Johnson, implantan campañas de seguridad para que los trabajadores apliquen prácticas seguras en su casa, al igual que en el empleo. Katherine Torres, "Safety Hits Home", *Occupational Hazards*, julio de 2006, pp. 19-23.
83. Michelle Campolieti y Douglas Hyatt, "Further Evidence on the 'Monday Effect' in Workers' Compensation", *Industrial and Labor Relations Review* 59, Núm. 3, abril de 2006, pp. 438-450.
84. Vea, por ejemplo, Rob Wilson, "Five Ways to Reduce Workers' Compensation Claims", *Occupational Hazards*, diciembre de 2005, pp. 43-46.
85. "Strict Policies Mean Big Cuts in Premiums", *Occupational Hazards*, mayo de 2000, p. 51.
86. Vea, por ejemplo, *Workers' Compensation Manual for Managers and Supervisors*, pp. 36-39.
87. "Study: No Warm Welcome After Comp Leave", *Occupational Hazards*, febrero de 2001, p. 57.
88. *Ibid*., p. 51.
89. Donna Clendenning, "Taking a Bite Out of Workers' Comp Costs", *Occupational Hazards*, septiembre de 2000, pp. 85-86.
90. Esto se basa en Paul Puncochar, "The Science and Art to Identifying Workplace Hazards", *Occupational Hazards*, septiembre de 2003, pp. 50-54.
91. *Ibid*., p. 52.
92. Marco Wysong, "A Prescription for Managing Chemicals: Use These Strategies for Successful Electronic MSDS", *Industrial Safety and Hygiene News* 37, Núm. 1 (enero de 2003), p. 42.
93. Michael Blotzer, "PDA Software Offers Auditing Advances", p. 11.
94. Sandy Smith, "SARS: What Employers Need to Know", *Occupational Hazards*, julio de 2003, pp.33-35.
95. "15% of Workers Drinking, Drunk, or Hungover while at Work, According to New University Study", *BNA Bulletin to Management*, 24 de enero de 2006, p. 27.
96. Todd Nighswonger, "Just Say Yes to Preventing Substance Abuse", *Occupational Hazards*, abril de 2000, pp. 39-41.
97. "Facing Facts About Workplace Substance Abuse", *Rough Notes* 144, Núm. 5 (mayo de 2001), pp. 114-118.
98. Vea, por ejemplo, Kathryn Tyler, "Happiness from a Bottle?" *HR Magazine*, mayo de 2002, pp. 30-37.
99. William Corinth, "Pre-Employment Drug Testing", *Occupational Hazards*, julio de 2002, p. 56.
100. Diane Cadrain, "Are Your Employees' Drug Tests Accurate?", *HR Magazine*, enero de 2003, pp. 41-45.
101. Brenda Sunoo, "Positive Drug Test Results: Terminate or Rehabilitate?", *Personnel Journal*, diciembre de 1996, p. 94.

102. *Ibid*., p. 94. Vea, también, Carrie Printz, "No Practice Is Immune", *American Medical News*, 16 de enero de 2006, v49 i2 p. 21(2).
103. Citado de "Drug-Free Workplace: New Federal Requirements", BNA *Bulletin to Management*, 9 de febrero de 1989, pp. 1-4. Observe que la ley de un centro laboral sin drogas no exige ni menciona examinar a los empleados por el consumo de drogas ilícitas. Vea, también, http://www.dol.gov/elaws/drugfree.htm, y http://www.dot.gov/ost/dapc/ (este sitio contiene lineamientos detallados sobre las muestras de orina, a quienes cubre, etcétera). Ambos revisados el 26 de mayo de 2007.
104. "Alcohol Misuse Prevention Programs: Department of Transportation Final Rules", BNA *Bulletin to Management*, 24 de marzo de 1994, pp. 1-8. Vea, también, http://www.dol.gov/elaws/drugfree.htm y http://www.dot.gov/ost/dapc/. Ambos revisados el 26 de mayo de 2007.
105. "Stress, Depression Cost Employers", *Occupational Hazards*, diciembre de 1998, p. 24. Vea, también, Charlene Solomon, "Stressed to the Limit", *Workforce*, septiembre de 1999, pp. 48-54, y "To Slash Health-Care Costs, Look to the Company Culture", *Managing Benefits Plans*, diciembre de 2004, p. 1(5).
106. Karl Albrecht, *Stress and the Manager* (Englewood Cliffs, NJ: Spectrum, 1979). Para un análisis sobre los síntomas relacionados con la depresión, vea James Krohe Jr., "An Epidemic of Depression?", *Across-the-Board*, septiembre de 1994, pp. 23-27, y Todd Nighswonger, "Stress Management", *Occupational Hazards*, septiembre de 1999, p. 100.
107. Catalina Dolar, "Meditation Gives Your Mind Permanent Working Holiday; Relaxation can Improve Your Business Decisions and Your Overall Health", *Investors Business Daily*, 24 de marzo de 2004, p. 89. Vea, también, "Meditation Helps Employees Focus, Relieve Stress", BNA *Bulletin to Management*, 20 de febrero de 2007, p. 63.
108. Kathryn Tyler, "Stress Management", HR *Magazine*, septiembre de 2006, pp. 79-82.
109. "Going Head to Head with Stress", *Personnel Today*, 26 de abril de 2005, p. 1.
110. Madan Mohan Tripathy, "Burnout Stress Syndrome in Managers", *Management and Labor Studies* 27, Núm. 2 (abril de 2002), pp. 89-111.
111. Mina Westman y Dov Eden, "Effects of a Respite from Work on Burnout: Vacation Relief and Fade-Out", *Journal of Applied Psychology* 82, Núm. 4 (1997), pp. 516-527.
112. *Ibid*., p. 516.
113. *Ibid*., p. 526. Vea, también, Charlotte Fritz y Sabine Sonnentag, "Recovery, Well-being, And Performance-Related Outcomes: The Role of Workload and Vacation Experiences", *Journal of Applied Psychology*, julio de 2006, v91 i4 p. 936(10).
114. Todd Nighswonger, "Depression: The Unseen Safety Risk", *Occupational Hazards*, abril de 2002, pp.38-42.
115. *Ibid*., p. 40.
116. "Employers Must Move From Awareness to Action in Dealing with Worker Depression", BNA *Bulletin to Management*, 29 de abril de 2004, p. 137.
117. Vea, por ejemplo, Felix Chima, "Depression and the Workplace: Occupational Social Work Development and Intervention", *Employee Assistance Quarterly* 19, Núm. 4, 2004, pp. 1-20.
118. *Ibid*.
119. "Risk of Carpal Tunnel Syndrome Not Linked to Heavy Computer Work, Study Says", BNA *Bulletin to Management*, 28 de junio de 2001, p. 203.
120. www.OSHA.gov, descargado el 28 de mayo de 2005.
121. Anne Chambers, "Computervision Syndrome: Relief Is in Sight", *Occupational Hazards*, octubre de 1999, pp. 179-184, y www.OSHA.gov/ETOOLS/computerworkstations/index.html, descargado el 28 de mayo de 2005.
122. Sondra Lotz Fisher, "Are Your Employees Working Ergosmart?", *Personnel Journal*, diciembre de 1996, pp. 91-92. Vea, también, http://www.cdc.gov/od/ohs/Ergonomics/compergo.htm. Revisado el 26 de mayo de 2007.
123. Ronald Davis, "Exposure to Environmental Tobacco Smoke: Identifying and Protecting Those at Risk", *Journal of the American Medical Association*, 9 de diciembre de 1998, pp. 147-148; vea, también, Al Karr, "Lighting Up", *Safety and Health* 162, Núm. 3 (septiembre de 2000), pp. 62-66.
124. Kenneth Sovereign, *Personnel Law* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999), pp. 76-79.
125. Daniel Warner, "We Do Not Hire Smokers", p. 138. Vea, también, "Workplace Smoking: How Far Should You Go?", *Managing Benefits Plans*, junio de 2005, i05-06 p. 2(2).
126. Stephen Bates, "Where There Is Smoke, There are Terminations: Smokers Fired to Save Health Costs", HR *Magazine* 50, Núm. 3, marzo de 2005, pp. 28 y 29.
127. "Worker Opens Fire at Ohio Jeep Plant", *Occupational Hazards*, marzo de 2005, p. 16.

128. Gus Toscano y Janaice Windau, "The Changing Character of Fatal Work Injuries", *Monthly Labor Review*, octubre de 1994, p. 17. Vea, también, Robert Grossman, "Bulletproof Practices", *HR Magazine*, noviembre de 2002, pp. 34-42.
129. Kelly Gurchiek, "Workplace Violence on the Upswing", *HR Magazine*, julio de 2005, p. 27.
130. Manon Mireille LeBlanc y E. Kevin Kelloway, "Predictors and Outcomes of Workplace Violence and Aggression", *Journal of Applied Psychology* 87, Núm. 3 (2002), pp. 444-453.
131. Kenneth Diamond, "The Gender-Motivated Violence Act: What Employers Should Know", *Employee Relations Law Journal* 25, Núm. 4 (primavera de 2000), pp. 29-41.
132. Paul Viollis y Doug Kane, "At Risk Terminations: Protecting Employees, Preventing Disaster", *Risk Management Magazine* 52, Núm. 5, (mayo de 2005), pp. 28-33.
133. "Workplace Violence: Sources and Solutions", *BNA Bulletin to Management*, 4 de noviembre de 1993, p. 345. Vea, también, "Creating a Safer Workplace: Simple Steps Bring Results", *Safety Now*, (septiembre de 2002), pp. 1-2, y J. W. Elphonestone, "Better Safe Than Sorry: Hotels, Malls Balance Security Measures with Public Accessibility", *Commercial Property News* 19, Núm. 10, (16 de mayo de 2005), p. 30.
134. "OSHA Addresses Top Homicide Risk", *BNA Bulletin to Management*, 14 de mayo de 1998, p. 148. Vea, también, http://www.osha.gov/Publications/osha3148.pdf. Revisado el 26 de mayo de 2007.
135. Scott Douglas y Mark Martinko, "Exploring the Role of Individual Differences in the Prediction of Workplace Aggression", *Journal of Applied Psychology* 86, Núm. 4 (2001), p. 554.
136. Dawn Anfuso, "Workplace Violence", *Personnel Journal*, octubre de 1994, pp. 66-77.
137. Feliu, "Workplace Violence and the Duty of Care", p. 395.
138. Citado de *ibid*., p. 395.
139. "Preventing Workplace Violence", *BNA Bulletin to Management*, 10 de junio de 1993, p. 177. Vea, también, Paul Viollis y Doug Kane, "At-risk Terminations: Protecting Employees, Preventing Disaster", *Risk Management*, mayo de 2005, v52 i5 p. 28(5).
140. Citado o parafraseado de Younger, "Violence Against Women in the Workplace", p. 177, basado en las recomendaciones de Chris Hatcher. Vea, también, Paul Viollis y Doug Kane, "At-risk Terminations: Protecting Employees, Preventing Disaster", *op. cit*.
141. Karl Acquino *et al.*, "How Employees Respond to Personal Offense: The Effect of the Blame Attribution, Victim Status, and Offender Status on Revenge and Reconciliation in the Workplace", *Journal of Applied Psychology* 86, Núm. 1 (2001), pp. 52-59.
142. *Ibid*. p. 57.
143. Feliu, "Workplace Violence", pp. 401-402.
144. Eve Tahmincioglu, "Vigilance in the Face of Layoff Rage", *New York Times*, 1 de agosto de 2001, pp. C1 y C6.
145. Shari Caudron, "Target HR", *Workforce*, agosto de 1998, pp. 44-52.
146. Diane Cadrain, "And Stay Out! Using Restraining Orders Can Be an Effective and Proactive Way of Preventing Workplace Violence", *HR Magazine*, agosto de 2002, pp. 83-86.
147. Donna Rosato, "New Industry Helps Managers Fight Violence", *USA Today*, 8 de agosto de 1995, p. 1.
148. Helen Frank Bensimon, "What to Do About Anger in the Workplace", *Training and Development* 51, Núm. 9 (septiembre de 1997), pp. 28-32. Vea, también, Paul Viollis y Doug Kane, "At-risk Terminations: Protecting Employees, Preventing Disaster", *Risk Management*, mayo de 2005, v52 i5 p. 28(5).
149. DiLorenzo y Carroll, "The Growing Menace", p. 25.
150. Citado de Feliu, "Workplace Violence", p. 393.
151. DiLorenzo y Carroll, "The Growing Menace", p. 27.
152. Esto se basa en "New Challenges for Health and Safety in the Workplace", Society for Human Resource Management, *Workplace Vision*, Núm. 3 (2003), pp. 2-4. Vea, también, "Protecting Chemical Plants From Terrorists: Opposing Views", *Occupational Hazards*, febrero de 2004, pp. 18-20,
153. "Survey Finds Reaction to September 11 Attacks Spurred Companies to Prepare for Disasters", *BNA Bulletin to Management*, 29 de noviembre de 2005, p. 377.
154. "Focus on Corporate Security", BNA HR Executive Series, otoño de 2001, p. 4.
155. A menos que se indique otra cosa, lo siguiente se basa en Richard Maurer, "Keeping Your Security Program Active", *Occupational Hazards*, marzo de 2003, pp. 49-52.
156. *Ibid*., p. 50.
157. *Ibid*., p. 50.
158. Della Roberts, "Are Your Ready for Biometrics?" *HR Magazine*, marzo de 2003, pp. 95-99.
159. Maurer, "Keeping Your Security Program Alive", p. 52.

160. Craig Schroll, "Are Your Employees Ready to Leave the Building? Evacuation Planning: A Matter of Life-and-Death", *Occupational Hazards*, junio de 2002, pp. 49-51.
161. *Ibid*., p. 52, y Li Yuan *et al.*, "Texting When There's Trouble", *The Wall Street Journal*, 18 de abril de 2007, p. B.1.
162. Louis Obdyke, "Investigating Security Breaches, Workplace Theft, and Employee Fraud", *Society for Human Resource Management Legal Report*, enero-febrero de 2003, pp. 1-2.

Capítulo 17

Administración global de recursos humanos

Wal-Mart, una empresa famosa por su resistencia a los sindicatos en Estados Unidos, hace poco fue sorprendida. Mientras abría tiendas en China, trató de convencer a los sindicatos locales para que se abstuvieran de organizar a sus empleados. Sin embargo, la All China Federation of Trade Unions (ACFTU), con un fuerte respaldo del gobierno, se estableció rápidamente en varias tiendas Wal-Mart y al parecer tendrá éxito al sindicalizar a muchos trabajadores de esta corporación en ese país. •

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Enumerar los desafíos de recursos humanos en los negocios internacionales
2. Ilustrar cómo las diferencias entre los países afectan la administración de recursos humanos.
3. Analizar las diferencias y las similitudes entre las prácticas de recursos humanos internacionales.
4. Explicar cinco formas de mejorar las asignaciones internacionales mediante la selección.
5. Analizar la manera de capacitar y conservar a los empleados internacionales.

Hasta ahora hemos analizado las áreas funcionales de la administración de recursos humanos, incluyendo los puestos, el reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación, la remuneración, las relaciones laborales y la seguridad. El propósito de este capítulo final es mejorar su habilidad para aplicar sus conocimientos y habilidades de recursos humanos en el terreno internacional. Entre los temas que estudiaremos se encuentran la internacionalización de los negocios, las diferencias entre los países que afectan a los recursos humanos y la mejora de las asignaciones mediante la selección, así como la capacitación y conservación de empleados internacionales.

❶ Enumerar los desafíos de recursos humanos en los negocios internacionales.

RH Y LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS NEGOCIOS

Casi todas las empresas llevan a cabo negocios en el extranjero. Compañías enormes como Procter & Gamble e IBM tienen extensas operaciones fuera de Estados Unidos. Sin embargo, con la globalización de la economía mundial, incluso las pequeñas firmas están descubriendo que el éxito depende de que comercialicen y administren sus productos más allá de las fronteras.

Los desafíos globales

Para lograr lo anterior, las organizaciones enfrentan retos administrativos. Requieren de planes para comercializar y producir bienes en el extranjero y el patrón necesita instalar todos los sistemas administrativos indispensables para manejar tales actividades. Los sistemas administrativos incluyen estructuras organizacionales, controles gerenciales, relaciones bancarias en todo el planeta y, desde luego, sistemas de administración de recursos humanos para reclutar, seleccionar, capacitar, evaluar y remunerar a sus empleados en otros territorios nacionales.

La administración de recursos a nivel internacional plantea preguntas y desafíos. Por ejemplo, "¿nuestras oficinas en el extranjero deben contar con gerentes estadounidenses o locales?". "¿De qué manera debemos evaluar y remunerar a nuestros empleados locales?". "¿Cómo tenemos que manejar los sindicatos en dichas oficinas en otro país?". "¿De qué modo las diferencias culturales afectarán las políticas de selección, evaluación y remuneración del personal que utilizamos?".

Hace varios años, un grupo de investigadores planteó la siguiente pregunta a altos gerentes de recursos humanos: "¿Cuáles son las principales presiones globales que afectan las prácticas de administración de recursos humanos en su empresa?". En general, surgieron tres respuestas[1]:

- ***Destacamento.*** Colocar con facilidad a los empleados con las habilidades correctas en el lugar donde se necesitan, sin importar la ubicación geográfica.
- ***Difusión de conocimientos e innovaciones.*** Difundir los conocimientos y métodos más modernos a lo largo y ancho de la organización, sin importar el lugar en donde se originen.
- ***Identificación y desarrollo de talentos con una base global.***[2]

Es muy complejo enfrentar este tipo de retos globales de personal. En China, por ejemplo, un seguro especial debe cubrir las evacuaciones de emergencia por problemas graves de salud, mientras que en ocasiones las instalaciones médicas en Rusia no cumplen con las normas internacionales. En consecuencia, el reto de la administración de recursos humanos internacional no sólo proviene de las grandes distancias que hay (aunque también es importante). Quizás el mayor desafío sean las diferencias culturales, políticas, legales y económicas entre los países y sus poblaciones. Son los temas que abordaremos en este capítulo. Iniciaremos con las diferencias nacionales.

❷ Ilustrar cómo las diferencias entre los países afectan la administración de recursos humanos.

Cómo las diferencias entre los países afectan la ARM

Las empresas que operan sólo dentro de las fronteras estadounidenses por lo regular tienen la ventaja de enfrentar un conjunto relativamente limitado de variables económicas, culturales y legales. La sociedad estadounidense es capitalista y competitiva. Además, aunque la fuerza laboral de Estados Unidos refleja una multitud de orígenes culturales y étnicos, los valores compartidos (como el aprecio por la democracia) ayudan a borrar las diferencias culturales marcadas en forma potencial. Aun cuando los diferentes estados y municipios cuentan con sus propias

leyes para el empleo, un esquema básico federal ayuda a producir un conjunto bastante predecible de lineamientos legales para asuntos como la discriminación en el empleo, las relaciones laborales, la salud y la seguridad.

Las compañías que operan múltiples unidades en el extranjero no tienen la fortuna de contar con tal homogeneidad. Por ejemplo, los días festivos legalmente obligatorios van desde ninguno en el Reino Unido hasta cinco semanas al año en Luxemburgo. Mientras que Italia no cuenta con requisitos formales para los representantes de los empleados en los consejos de administración, en Dinamarca son obligatorios para las empresas con más de 30 trabajadores. Lo importante es que los gerentes tienen que estar conscientes de lo anterior, así como adaptar sus políticas y prácticas de recursos humanos a los países en los que operan. Considere algunos ejemplos.

Factores culturales Los países difieren mucho en sus *culturas*; en otras palabras, en los valores básicos de sus ciudadanos y en las formas en que tales valores se manifiestan en el arte, los programas sociales, la política y la manera de hacer las cosas. Por ejemplo, en un estudio con alrededor de 330 gerentes de Hong Kong, de la República Popular de China y Estados Unidos, los gerentes estadounidenses eran los más ansiosos por completar el trabajo, los gerentes chinos se preocupaban más por mantener un ambiente armónico y los de Hong Kong cayeron en un punto medio.[3]

Un estudio clásico elaborado por el profesor Geert Hofstede identificó otras diferencias culturales internacionales. Por ejemplo, Hofstede indica que las sociedades difieren con respecto a la *distancia del poder*, es decir, la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones aceptan y esperan que el poder se distribuya en forma desigual.[4] El autor llegó a la conclusión de que esta desigualdad era mayor en algunos países (como México) que en otros (como Suecia).

De igual modo, comparados con los empleados estadounidenses, "los mexicanos esperan que los gerentes mantengan su distancia, en lugar de acortarla, y que sean formales, en lugar de informales".[5] En Alemania, uno nunca debe llegar ni siquiera unos minutos tarde y siempre tiene que dirigirse a las personas mayores de manera formal y por su título.[6] Tales diferencias son bidireccionales.[7] Por ejemplo, en el folleto de Intel "Lo que debe saber si trabaja en Estados Unidos", los temas para los trabajadores inmigrantes incluyen el acoso sexual, el reconocimiento de los derechos de los homosexuales y las lesbianas, así como las expectativas de Intel acerca del comportamiento.[8] (Los visitantes extranjeros también notarán que la globalización borra las diferencias nacionales en las culturas, conforme las personas comparten experiencias culturales comunes como McDonald').[9]

Los patrones necesitan adaptar sus prácticas de RH a las culturas de los países en donde hacen negocios.

En cualquier caso, las diferencias culturales afectan las políticas y las prácticas de recursos humanos. Por ejemplo, la importancia que dan los estadounidenses a la individualidad explicaría la razón de que los gerentes europeos enfrenten mayores limitaciones laborales, como en el despido de trabajadores.[10] Otro ejemplo son las normas culturales locales que socavan los intentos de los patrones por establecer códigos de conducta uniformes. Así, en países con una historia de reglas fascistas, el personal a menudo tiene que revelar información sobre sus compañeros de trabajo. En dichos casos, las reglas de los informantes, tan populares en Estados Unidos, no se ven con buenos ojos.[11]

Sistemas económicos Las diferencias entre los *sistemas económicos* también se traducen en políticas de administración de recursos humanos diferentes. Por un lado, algunos países están más casados con los ideales de la libre empresa que otros. Por ejemplo, Francia, aun siendo una sociedad capitalista, impuso fuertes restricciones a los derechos de los patrones de despedir a los trabajadores y limitó el número de horas que un empleado puede trabajar legalmente cada semana.

Las diferencias en los costos de la mano de obra también son sustanciales. Los costos de remuneración por hora, en dólares estadounidenses, para los obreros van desde 2.38 en México, 5.41 en Taiwán, 17.47 en el Reino Unido, 21.33 en Estados Unidos, hasta 25.08 en Alemania.[12]

Otro ejemplo son las grandes diferencias en las horas de trabajo. Los portugueses laboran un promedio de 1,980 horas anuales, mientras que los alemanes lo hacen 1,648 horas. Varios países europeos, incluidos el Reino Unido y Alemania, exigen pagos elevados por separación cuando los empleados abandonan la empresa, por lo general el equivalente a por lo menos un año de servicio en Alemania. Comparado con las acostumbradas dos o tres semanas de vacaciones pagadas en Estados Unidos, los trabajadores de Francia sólo pueden esperar dos días y medio por mes completo de servicio al año y los alemanes obtienen alrededor de 18 días al año tras seis meses de servicio.

Factores de las relaciones legales e industriales Los factores de las relaciones legales e industriales (las relaciones entre el trabajador, el sindicato y el patrón) también varían de un país a otro. Por ejemplo, la práctica estadounidense del empleo a voluntad no existe en Europa, donde el despido es muy costoso. Asimismo, en muchas naciones europeas, los *consejos laborales* sustituyen la relación obrero-patronal informal o centrada en un sindicato, común en las compañías estadounidenses. Los consejos laborales son grupos formales de representantes de los trabajadores, elegidos por ellos mismos en una reunión mensual con los gerentes para analizar temas como las políticas de no fumar y los despidos.[13]

decisión conjunta
Los empleados tienen el derecho legal de participar en el establecimiento de las políticas de la empresa.

La *decisión conjunta* es fundamental en Alemania y en otros países. La **decisión conjunta** implica que los empleados tienen el derecho legal de participar en el establecimiento de las políticas de la compañía. Los trabajadores eligen a sus representantes en el consejo de supervisión del patrón y hay un vicepresidente laboral al nivel de la alta gerencia.[14] En Estados Unidos, las políticas de RH en la mayor parte de los asuntos, como sueldos y prestaciones, son establecidas por el patrón o mediante las negociaciones del patrón con sus sindicatos. Las leyes de decisión conjunta, incluyendo la Ley de Creación de Empresas, determinan en gran parte las políticas de recursos humanos de las organizaciones alemanas.

RH en el extranjero: la Unión Europea Durante las últimas dos décadas, los países que se separaron de la antigua Comunidad Europea (CE) se unieron en un mercado común de bienes, servicios, capital e incluso trabajo llamado Unión Europea (UE). Los aranceles por transportar bienes a través de las fronteras de un país de la UE a otro desaparecieron en general y los empleados (salvo ciertas excepciones) ahora pueden conseguir trabajo libremente en las naciones que la integran. La introducción de una sola moneda (el euro) ha borrado aún más esas diferencias.

Las firmas que hacen negocios en Europa deben ajustar sus políticas y prácticas de recursos humanos tanto a las normas de la Unión Europea (UE) como a las leyes de empleo del país específico. Las normas son básicamente las leyes de la UE, cuyos objetivos son unir a todas las naciones miembros (aunque cada una puede implantar las normas que desee). Por ejemplo, la norma de la UE sobre la confirmación de empleo exige a los patrones que proporcionen por escrito a los trabajadores los términos y las condiciones de su empleo, aunque varían de un país a otro.[15] En Inglaterra es necesaria una declaración detallada por escrito, que incluya aspectos como la tarifa salarial, la fecha de inicio del empleo y el horario de trabajo. Alemania no exige un contrato por escrito, pero aún se acostumbra la especificación de la mayoría de los aspectos sobre el puesto y las condiciones de empleo.

La interacción de las normas y las leyes de cada nación implica que las prácticas de recursos humanos deben variar de un país a otro. Por ejemplo[16]:

- ***Salarios mínimos de la UE.*** Casi todos los países de la UE cuentan con sistemas de salario mínimo. Algunos establecen límites nacionales, mientras que otros permiten que los empleados y los sindicatos determinen sus salarios mínimos.
- ***Horarios de trabajo.*** La UE establece una semana laboral de 48 horas, pero la mayoría de los países aplican una semana de 40 y algunos, como Francia, implantaron una semana laboral de 35 horas.

- ***Representación de los empleados.*** Europa tiene muchos niveles de representación del personal. En Francia, por ejemplo, las empresas con 50 o más trabajadores deben consultar a los representantes de éstos en asuntos referentes a las condiciones laborales, la capacitación, los planes de reparto de utilidades y los despidos. En Italia, los patrones con 15 o más empleados habrán de consultar con sus consejos laborales respecto a las reglas laborales internas y al ambiente de trabajo. En 2008, casi todas las compañías (incluyendo aquellas con 50 o más trabajadores en la UE) tiene que "informar y consultar" al personal para tomar decisiones relacionadas con el trabajo, incluso si no operan fuera de las fronteras de sus países. Además, la consulta es "continua", no sólo para decisiones estratégicas importantes.[17]
- ***Terminación del empleo.*** Hay una amplia gama de periodos de notificación para despedir a los empleados en Europa, que van desde ninguno en España hasta dos meses en Italia.

RH en el extranjero: China Todas las empresas en China deben manejar aspectos nacionales, como servicios de empleo relativamente escasos y movimientos de sindicalización cada vez más activos. Sin embargo, la forma de manejar tales temas depende, en gran parte, de la propiedad de la compañía. Las empresas propiedad del Estado utilizan menos herramientas modernas de administración de recursos humanos que grandes multinacionales como Lenova. Por consiguiente, las prácticas de administración de RH varían mucho entre las firmas ubicadas en China y entre las chinas y las occidentales. Por ejemplo:

Reclutamiento Debido a la migración gubernamental y a otras limitantes, es muy difícil reclutar, contratar y conservar buenos empleados. Hay una gran cantidad de recortes de personal esporádicos.

Para hacer reclutamiento en China, los patrones deben saber que su eficacia depende, en gran medida, de temas no relacionados con la administración de recursos humanos. Los empleados están muy orientados hacia una carrera, por lo que buscan patrones que les proporcionen las mayores oportunidades y la mejor capacitación para prosperar en sus carreras. Compañías como Siemens China, que cuentan con impresionantes programas de capacitación y desarrollo, tienen menos problemas para atraer buenos candidatos. El robo de personal es un problema grave en este país. El patrón debe verificar que el aspirante posea la libertad para firmar un nuevo contrato de empleo.

Selección El método de selección dominante consiste en analizar el currículo del aspirante y luego entrevistarlo.

Por desgracia, como vimos en el capítulo 6, las entrevistas de empleo no son muy útiles para diferenciar a los candidatos que tendrán éxito en el trabajo de los que no lo lograrán. Cuando la entrevista es sólo una herramienta de selección entre muchas, no es preocupante. Sin embargo, cuando es el método predominante, y a menudo el único, como ocurre en China, los patrones necesitan asegurarse de que sus entrevistas sean eficaces. La forma ideal de hacerlo consiste en establecer procesos estructurados, como lo hacen varias de las firmas extranjeras más grandes de China.

Evaluación La evaluación de empleados es especialmente sensible a las realidades culturales de China. El reto surge del énfasis que dan los chinos a la armonía, la dignidad y las actitudes de no confrontación. Por consiguiente, la evaluación necesita continuar las formalidades para conservar la dignidad y evitar situaciones de confrontación o que produzcan tensiones. En general, es mejor hablar en términos de datos laborales objetivos (a diferencia de comentarios personales como "usted es demasiado lento").

Remuneración Aunque en China una gran cantidad de gerentes apoya la remuneración basada en el desempeño, muchos patrones, para conservar la armonía grupal, usan los pagos por incentivos sólo como una pequeña porción del paquete salarial. Asimismo, al igual que en otras partes de Asia, en China es aconsejable utilizar los incentivos por equipos.[18]

③ Analizar las diferencias y las similitudes entre las prácticas de recursos humanos internacionales.

DIFERENCIAS Y SIMILITUDES EN LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS INTERNACIONALES

Como muestran los ejemplos anteriores, las prácticas de administración de recursos humanos tienden a ser diferentes de un país a otro. Un estudio a largo plazo ayuda a ilustrarlo. En la década de 1990, estudiosos de la administración de recursos humanos de 13 naciones y regiones empezaron a utilizar la *Encuesta de las mejores prácticas de administración de recursos humanos internacionales* para evaluar los procesos en todo el mundo.[19] Los resultados nos ofrecen una imagen de las diferencias y las similitudes en un amplio rango de países. Veamos algunas a continuación.

Procedimientos de selección de personal

Los patrones de todo el mundo tienden a utilizar criterios y métodos similares para seleccionar empleados. Al igual que en Estados Unidos, las compañías del resto del mundo por lo regular consideran "las entrevistas personales", "las habilidades del individuo para cubrir los requisitos técnicos del puesto" y "la experiencia laboral demostrada en un puesto similar" como los criterios más importantes. Por ejemplo, los aspectos con la clasificación más alta eran iguales o similares en Estados Unidos, Australia y América Latina. No obstante, las diferencias culturales sí influían en algunos países. En México, "contar con los contactos correctos" era uno de los aspectos más importantes para la contratación. En la República Popular de China, Indonesia y Corea las "pruebas de empleados" eran de las prácticas de selección más importantes, pero no en Estados Unidos. Además, "las habilidades para llevarse bien con las otras personas que ya trabajan en la empresa" era uno de los tres criterios de selección de personal más importantes en Japón y Taiwán, pero no en otras naciones.

La finalidad de la evaluación del desempeño

Hay una mayor variación en la manera en que los patrones de diferentes países utilizan las evaluaciones del desempeño.[20] Por ejemplo, en las empresas de Taiwán, Estados Unidos y Canadá, "la determinación del salario" es una de las tres razones por las que utilizan la evaluación del desempeño, pero tiene relativamente poca importancia en Corea y México. Los patrones de Estados Unidos, Taiwán y Australia destacan el uso de la evaluación para "documentar el desempeño del empleado", mientras que en México y China tal aspecto es mucho menos importante. En Japón y México, uno de los principales propósitos de las evaluaciones es "el reconocimiento de los subordinados", pero no es así en otros países.

Prácticas de capacitación y desarrollo

La cantidad de capacitación que proporcionan las compañías varía de manera sustancial de un país a otro.[21] Por ejemplo, los gastos de capacitación por empleado van desde 241 dólares en Asia (fuera de Japón) hasta 359 dólares en Japón y 724 en Estados Unidos. De igual forma, el número total de horas de capacitación por trabajador al año va desde 26 en Asia hasta más de 49 en Europa.

No obstante, cuando se trata de los fines de la capacitación, por lo regular encontramos más similitudes que diferencias entre las naciones.[22] Casi los patrones de todo el mundo consideran que la principal razón para capacitar a los empleados es "el mejoramiento de las habilidades técnicas".

El uso de pagos por incentivos

Los hallazgos sobre el uso de incentivos económicos son, hasta cierto punto, ilógicos. Dadas las raíces comunistas de la República Popular de China y el énfasis estadounidense tradicional en el pago por desempeño, uno esperaría que los gerentes estadounidenses favorecieran más los incentivos que sus colegas en China. Sin embargo, no es el caso. Con base en tal encuesta, en términos de su uso, los incentivos sólo juegan un papel "moderado" en los paquetes salariales

Cuando Usted Trabaja por su Cuenta

RH para gerentes de línea y empresarios

Comparación entre pequeños negocios: las prácticas de RH en Estados Unidos y China

Las diferencias entre los países también tienden a manifestarse en los pequeños negocios. En un estudio se compararon las prácticas de remuneración de 248 pequeñas empresas estadounidenses (con menos de 500 empleados) con las de 148 pequeñas empresas chinas.[23]

Los investigadores descubrieron varias diferencias. Primero, en términos del *análisis de puestos*, las plazas en las compañías pequeñas chinas tienen una definición más estrecha y menos flexible que las de sus similares estadounidenses. Parece que el trabajo en los establecimientos chinos es más estructurado que en los estadounidenses de igual tamaño. Las pequeñas compañías chinas cuentan con descripciones de puestos más actualizadas, sus empleados se desvían de las obligaciones asignadas a sus puestos con menor frecuencia, sus descripciones de puestos tienden a cubrir todas las responsabilidades y, en general, sus descripciones son las que determinan las responsabilidades del puesto más que los empleados.

Segundo, los investigadores hallaron diferencias significativas entre las empresas estadounidenses y las chinas en las *prácticas de evaluación del desempeño.* En las orientales, las evaluaciones se enfocan en los aspectos esenciales; la retroalimentación es más de tipo evaluativo que de desarrollo; las evaluaciones se enfocan en resultados objetivos y cuantificables, y el objetivo principal es mejorar el desempeño (en lugar de desarrollar al personal). Así, quizá en forma sorpresiva, las evaluaciones del desempeño de las pequeñas organizaciones chinas tienden a ser más duras que en las estadounidenses.

Tales diferencias se extienden a las *prácticas salariales* de las empresas. Otra vez (quizá de manera sorprendente, dadas las raíces comunistas de China), las pequeñas compañías del país oriental dan mucho más importancia al pago por incentivos que a los salarios garantizados. Sus empleados tienen más posibilidades de recibir bonos basados en las ganancias o en los planes de reparto de utilidades de toda la empresa y de obtener acciones u opciones de compra de acciones como incentivos, así como de percibir su remuneración sobre todo con base en un plan de incentivos y no en uno de ingresos garantizados. Por otro lado, hay una menor variación en el pago de los empleados chinos y un mayor énfasis en la antigüedad.

de Estados Unidos. En la República Popular de China, Japón y Taiwán el pago por incentivos juega un papel relativamente importante.[24]

Los propietarios de pequeños negocios no son inmunes a diferencias globales como éstas. El apartado "Cuando usted trabaja por su cuenta o es dueño de una pequeña empresa" lo ilustra.

CÓMO IMPLANTAR UN SISTEMA GLOBAL DE RH

Dadas estas diferencias transculturales en las prácticas de administración de recursos humanos, uno se preguntaría: "¿Es realista que una compañía trate de establecer un sistema de administración de recursos humanos estandarizado en todas o en la mayoría de sus instalaciones en todo el mundo?". Un estudio sugiere que la respuesta es "sí". En resumen, los resultados del estudio mostraron que los patrones tienen que delegar en los gerentes locales algunos temas específicos de las políticas administrativas de recursos humanos. No obstante, en general, los hallazgos además sugieren que con frecuencia no es necesario, ni aconsejable, que haya diferencias en dichas políticas en los distintos países. Lo importante es que el patrón requiere entender cómo debe establecer sus políticas y prácticas de recursos humanos preferidas a nivel internacional.

En este estudio, los investigadores entrevistaron empleados de recursos humanos de seis firmas internacionales: Agilent, Dow, IBM, Motorola, Procter & Gamble y Shell Oil Co., así como a asesores internacionales de recursos humanos.[25] La conclusión general fue que los patrones que implantan con éxito sistemas de RH globales lo logran al aplicar las mejores prácticas,

lo cual les permite poner en marcha sistemas de recursos humanos globales más o menos uniformes en todo el mundo. La idea básica consiste en diseñar sistemas que sean *aceptables* para los trabajadores de las unidades de todo el planeta y que los patrones puedan *desarrollarlos* e *implantarlos* con mayor eficacia. Ahora revisaremos las prácticas más adecuadas de los tres requisitos.

Lograr que el sistema de RH global sea más aceptable

Primero, los patrones utilizan las tres mejores prácticas para que los sistemas de recursos humanos globales que desarrollen sean *aceptables* para sus gerentes locales de todo el mundo. Tales prácticas incluyen:

1. ***Recuerde que los sistemas globales son más aceptados en las organizaciones verdaderamente globales.*** Esas compañías y todos sus gerentes consideran que tienen un alcance y una perspectiva internacionales y que la mayoría o todas las funciones y unidades de negocios operan de manera verdaderamente global. Por ejemplo, las organizaciones globales exigen que sus gerentes trabajen en equipos internacionales y que identifiquen, recluten y coloquen a los empleados que contratan a nivel global. "Si eres en realidad global, entonces contratas aquí [Estados Unidos] al personal que de inmediato quiera ir a trabajar a La Haya y a la inversa", afirma un gerente de Shell.[26] Lo anterior facilita que los gerentes de todo el orbe acepten con mayor sencillez el imperativo global de contar con un sistema de administración de recursos humanos más estandarizado.
2. ***Investigue las presiones para establecer diferencias y determinar su legitimidad.*** Los gerentes de recursos humanos que buscan estandarizar la selección, capacitación, evaluación, remuneración y otras prácticas de recursos humanos en todo el planeta siempre enfrentarán resistencia de los gerentes locales que insisten en que "no puedes hacerlo aquí, porque nuestra cultura y otros aspectos son diferentes". Con base en sus estudios, los investigadores descubrieron que las "diferencias" por lo regular no son convincentes. Por ejemplo, cuando Dow quería implantar una herramienta en línea para reclutar y seleccionar trabajadores en una región específica del extranjero, los gerentes contratantes locales le dijeron que por ningún motivo sus gerentes la usarían. Después de investigar los supuestos obstáculos culturales y de la implantación del nuevo sistema, "descubrimos que el número de aspirantes aumentó mucho cuando recurrimos a Internet y también mejoró la calidad de los aspirantes".[27]

   En este caso el término operativo es "investigar", es decir, no trate de hacer un cambio sin asegurarse de que en realidad haya una razón para manejar un sistema más apropiado para el lugar; evalúe en forma cuidadosa si la cultura local u otras diferencias lograrían, de hecho, socavar el nuevo sistema; conozca los factores legales locales y esté dispuesto a establecer diferencias en caso necesario; luego, ponga a prueba el nuevo método.
3. ***Intente trabajar dentro del contexto de una fuerte cultura corporativa.*** A las empresas que crean una fuerte cultura corporativa les es más fácil obtener un acuerdo entre los empleados que están alejados unos de otros cuando se trata de implantar prácticas internacionales estandarizadas. Por ejemplo, Procter & Gamble tiene una fuerte cultura corporativa. Debido a la forma en que P&G recluta, selecciona, capacita y retribuye a sus gerentes, ellos poseen una fuerte sensación de valores compartidos. Procter & Gamble destaca el crecimiento ordenado; por lo tanto, su cultura fomenta un grado relativamente alto de conformidad entre sus gerentes. Los empleados nuevos aprenden con rapidez a pensar en términos de "nosotros", en lugar de "yo"; aprenden a valorar la escrupulosidad, la congruencia, la autodisciplina y un enfoque metodológico. Puesto que todos los gerentes del mundo de P&G tienden a compartir tales valores, en cierto sentido son más similares entre sí que sus diferencias geográficas. El hecho de contar con dicha unanimidad global, simplifica el desarrollo y la implantación de prácticas de recursos humanos estandarizadas en todo el orbe.

Desarrollo de un sistema global de RH más eficaz

De igual manera, los investigadores encontraron que las empresas recurren a las mejores prácticas para *desarrollar* sistemas internacionales eficaces de administración de recursos humanos.

1. ***Formación de redes globales de RH.*** Los gerentes de recursos humanos en todo el mundo deben sentir que no son sólo gerentes locales de RH, sino que además forman parte de un todo más grande; a saber, la red internacional de administración de recursos humanos de la organización. Las seis compañías lo lograron de varios modos. Por ejemplo, integraron equipos globales para desarrollar los nuevos sistemas de recursos humanos. Los investigadores descubrieron que, al crear sistemas globales de RH, el factor más importante para el éxito es "crear una infraestructura de socios en todo el mundo que se utilice como respaldo e identidad para organizar las actividades locales, así como para entender mejor sus sistemas y sus retos".[28] Trate a los gerentes de recursos humanos locales como socios iguales, no sólo como operadores.
2. ***Recordar que es más importante estandarizar los fines y las competencias que los métodos específicos.*** Por ejemplo, (con respecto a la selección de aspirantes) los investigadores concluyeron que "aunque las empresas luchen por estandarizar sus herramientas en todo el mundo, el punto crítico es [en realidad] estandarizar lo que se evalúa, pero ser flexible en la forma de evaluarlo".[29] Así, IBM maneja procesos de reclutamiento y selección más o menos estandarizados en todo el mundo, pero "los detalles sobre quién realiza la entrevista (gerente contratante o reclutador) o si el proceso se hace por teléfono o en persona difieren en cada país".[30]

Implantación del sistema global de RH

Por último, hay varias prácticas adecuadas que sirven para garantizar una implantación más eficaz.

1. ***Recordar que "nunca hay suficiente comunicación".*** Por ejemplo, "se tiene la necesidad de un contacto constante con las personas que toman las decisiones en cada país, así como con el personal que implantará y utilizará el sistema".[31]
2. ***Dedicar los recursos adecuados a las actividades globales de RH.*** Por ejemplo, no espere que las oficinas locales de RH de repente empiecen a implantar los nuevos procedimientos de análisis de puestos, a menos que la oficina central proporcione los recursos adecuados para tales actividades adicionales. En la tabla 17-1 se resumen las prácticas más adecuadas para establecer sistemas globales de RH

❹ Explicar cinco formas de mejorar las asignaciones internacionales mediante la selección.

ESTRETEGIAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL PARA LA ORGANIZACIÓN GLOBAL

Administrar el personal para la organización global del patrón es la base de la administración de recursos humanos internacional. El proceso implica identificar y seleccionar a la gente que ocupará los puestos en el extranjero y luego colocarla ahí.

expatriados
Trabajadores que no son ciudadanos de los países en los que laboran.

nacionales del país de origen
Ciudadanos del país en el que la empresa multinacional tiene sus oficinas centrales.

nacionales de un tercer país
Ciudadanos de una nación diferente al país huésped.

Personal internacional: ¿del país de origen o local?

Las empresas multinacionales (EMN) emplean diferentes tipos de gerentes internacionales. Los *locales* son ciudadanos de los países en donde laboran. Los **expatriados** son trabajadores que no son ciudadanos de las naciones en las que laboran (por ejemplo, un estadounidense que trabaja en Francia).[32] Los **nacionales del país de origen** son ciudadanos de la nación donde la multinacional puso sus oficinas centrales (de forma que un estadounidense que trabaja para una subsidiaria de GM en China es un nacional del país de origen y también un expatriado). Los **nacionales de una tercera nación** son ciudadanos de un país diferente al anfitrión; por ejemplo, un ejecutivo británico que labora en una sucursal de un banco multinacional estadounidense en Tokio.[33] Los expatriados aún representan una minoría de los gerentes multinacionales. "Casi todos los puestos gerenciales se cubren con empleados locales y no con expatriados, tanto para las operaciones que se efectúan en las oficinas centrales como en las subsidiarias extranjeras".[34]

TABLA 17-1 Resumen de las mejores prácticas globales de RH

Haga lo siguiente:	No haga lo siguiente:
• Trabaje dentro de los sistemas locales existentes; integre herramientas globales dentro de los sistemas locales.	• No trate de hacer todo de la misma forma en todas partes.
• Desarrolle una fuerte cultura corporativa.	• No acceda a todas las afirmaciones de "somos diferentes"; pida que lo demuestren.
• Cree una red global para el desarrollo de los sistemas; la información global es crítica.	• No obligue al personal local a utilizar un sistema global.
• Trate al personal local como socios iguales en el desarrollo de sistemas.	• No maneje al personal local sólo para implantar el sistema.
• Evalúe los elementos comunes entre diferentes ubicaciones geográficas.	• No use las mismas herramientas a nivel global, a menos que logre demostrar que en realidad funcionan y que son culturalmente apropiadas.
• Enfóquese en lo que debe medir y sea flexible en la manera de medirlo.	• No ignore las diferencias culturales. • No permita que la tecnología dirija el diseño de su sistema; no puede suponer que cada lugar tiene el mismo nivel de inversión y acceso a la tecnología.
• Permita la suma de elementos locales, además de los básicos. • Establezca diferencias cuando sea necesario. • Capacite al personal local para que tome buenas decisiones con respecto a cuáles herramientas tienen que usar y la forma de utilizarlas. • ¡Comuníquese, comuníquese, comuníquese! • Dedique recursos a las actividades globales de RH. • Conozca los requisitos legales de cada país o póngase en contacto con alguien que los conozca.	• No suponga que "si lo construimos, ellos vendrán"; usted necesita comercializar sus herramientas o sistemas y recurrir a estrategias para administrar el cambio.

Fuente: Ann Marie Ryan *et al.*, "Designing and Implementing Global Staffing Systems: Part 2. Best Practices", *Human Resource Management* 42, Núm. 1 (primavera de 2003), p. 93. Reproducido con permiso de la Society for Human Resource Management en el formato de libro de texto, mediante Copyright Clearance Center.

Empleo de personal local Hay varias razones por las que los patrones recurren más a gerentes locales para cubrir los puestos administrativos de sus subsidiarias en el extranjero. Muchas personas no desean trabajar en otro país y el costo de utilizar expatriados es mucho mayor que el de contratar a trabajadores locales.[35] En una encuesta, los patrones reportaron una tasa de agotamiento del 21% en sus empleados expatriados, a diferencia de un promedio del 10% en su población general de trabajadores.[36] Tal vez la población local considere que la compañía multinacional es un "mejor ciudadano" si maneja el talento administrativo local y algunos gobiernos incluso presionan a las firmas para que contraten gerentes locales.[37] También habría el temor de que los expatriados, sabiendo que serán enviados a la subsidiaria extranjera sólo por unos años, den una importancia exagerada a los resultados de corto plazo y no a las tareas de largo plazo más necesarias.[38] Algunas organizaciones no se dan cuenta de lo que en realidad cuesta enviar a su personal al extranjero. Agilent Technologies estimó que cuesta alrededor de tres veces el salario anual del expatriado mantenerlo en el extranjero durante un año. Cuando Agilent subcontrató su programa de expatriados, descubrió que los costos eran mucho más altos. Luego, la organización redujo de modo drástico el número de empleados que enviaba el extranjero, de unos 1,000 a 300 por año.[39]

También es más difícil llevar trabajadores extranjeros a Estados Unidos. Bajo las nuevas normas, con efecto desde 2005, los patrones estadounidenses deben tratar de reclutar personal de su país antes de hacer solicitudes de certificación de mano de obra extranjera al Departamento del Trabajo. En específico, los patrones deben anunciar sus puestos vacantes en el banco de trabajo de tal oficina federal y publicar dos anuncios en periódicos dominicales antes de hacer ese tipo de solicitudes.[40]

Empleo de expatriados No obstante, también hay razones para contratar expatriados (ya sean del país de origen de la empresa u originarios de un tercero) para las subsidiarias. La principal razón son las habilidades técnicas. Es decir, los patrones a menudo no encuentran candidatos locales con las calificaciones técnicas requeridas. Las multinacionales también consideran que un trabajo exitoso en el extranjero puede ser un requisito para desarrollar altos gerentes. (Por ejemplo, tras trabajar un tiempo en el extranjero, el director de la región Asia-Pacífico de General Electric fue transferido de regreso al puesto de vicepresidente de esta compañía). El control es otra razón importante para utilizar expatriados. En tal caso, se supone que los gerentes del país de origen de la firma ya conocen sus políticas y su cultura, de modo que entre ellos hay más posibilidades de hacer las cosas de la misma forma que en las oficinas centrales.

Otras soluciones En la actualidad, no sólo está la alternativa entre empleados expatriados y locales, sino que hay otras soluciones. Muchos patrones han cambiado a asignaciones más flexibles para los expatriados. Algunos las llaman a asignaciones "de corto plazo", "viajero" o "pasajero frecuente"; básicamente implican muchos viajes sin una reubicación formal.[41] Otras empresas utilizan tecnologías de video basadas en Internet y software para toma de decisiones en grupo con la finalidad de que equipos globales virtuales hagan negocios sin viajar o reubicarse.[42]

Una encuesta demostró que alrededor del 78% de los patrones cuentan con algún tipo de política de "ubicación". Se trata de una política para transferir a un empleado del país de origen a una subsidiaria en el extranjero como "otorgante permanente". Se supone que el trabajador no será un expatriado, sino que se convertirá y será tratado como, por ejemplo, una contratación local francesa.[43]

Deslocalización

deslocalización
Cuando los empleados locales en el extranjero realizan trabajos que el personal nacional de la empresa hacía en su país.

La *deslocalización* es un tema importante de rotación de personal internacional. La **deslocalización** implica que los empleados locales que trabajan en el extranjero hagan las actividades que el personal nacional de la empresa hacía en su país. La deslocalización es cada vez más popular. Forrester Reseach proyecta que alrededor de 1.5 millones de puestos se deslocalizarán en 2010, 2.5 millones en 2013 y más de 3 millones en 2015.[44] En otras palabras, un reporte del McKinsey Global Institute afirma que el valor total de la deslocalización (también llamada subcontratación) aumentó de 33 mil millones de dólares en 2002 a más de 100 mil millones en 2008.

La deslocalización es muy polémica. En la década de 1990, los patrones subcontrataban en el extranjero sólo puestos de manufactura. Entre 2000 y 2015, el Departamento del Trabajo de

Miembros del personal de ibm salen de sus oficinas en Argentina. Los recursos humanos juegan un papel muy importante en la deslocalización: reclutar y contratar a los mejores empleados; proporcionar información sobre los rangos salariales locales, las condiciones laborales y la productividad; asegurarse de que haya una estructura de supervisión y administración, así como garantizar que se realicen la selección y la capacitación adecuadas.

Estados Unidos y Forrester Research estima que casi 288,000 puestos administrativos se subcontratarán en el extranjero, 472,000 de cómputo, 184,000 de arquitectura, casi 75,000 legales y alrededor de 1.7 millones de para oficina. Los defensores de tal sistema aseguran que los patrones deben subcontratar los trabajos para seguir siendo competitivos a nivel internacional, así como que el dinero que se ahorran fortalece la investigación y el desarrollo, por lo que, al final, creará incluso más puestos locales para los trabajadores estadounidenses. A los oponentes naturalmente les preocupa que esta "fuga de empleos" resulte en la pérdida de millones de puestos para la fuerza laboral estadounidense.

Deslocalización y RH No obstante sus ventajas y desventajas, la deslocalización es un asunto que tendrán que manejar los gerentes de recursos humanos. Por un lado, la deslocalización tiende a ser una actividad en especial dependiente de recursos humanos. Las razones clásica por las que las compañías salieron al extranjero fueron el desarrollo de mercados o la apertura de plantas de manufactura para atender a los mercados locales. En consecuencia, los ejecutivos de marketing, de ventas y de producción tenían los papeles fundamentales. La deslocalización, por otro lado, debe implicar la administración de recursos humanos. Los patrones que buscan conseguir una ventaja en los costos al deslocalizar, por ejemplo un centro de atención telefónica, recurren a sus gerentes de recursos humanos para identificar empleados talentosos de alta calidad y de bajo costo en el extranjero y para que proporcionen la información necesaria sobre temas como los rangos salariales, las condiciones laborales y la productividad en otros países.

Encontrar una ciudad extranjera que proporcione una gran cantidad de técnicos competentes, de alta calidad y con un sueldo bajo sólo es parte de la tarea de lograr que la deslocalización sea exitosa. Entre otras cuestiones, el gerente de recursos humanos también necesita asegurarse de que haya una estructura de supervisión y de administración eficaz para manejar a esos trabajadores, así como que todos los empleados reciban la selección y la capacitación que requieren. Cuando se suministra personal a las instalaciones locales, es aconsejable conservar una asesoría legal local, tanto para cumplir con las leyes locales como para recibir consejos sobre las prácticas culturales de contratación.[45] Asimismo, dadas las grandes distancias, el gerente de RH también necesita asegurarse de que las políticas de remuneración y las condiciones laborales sean satisfactorias. Después de todo, la deslocalización es una industria de rápido crecimiento y los empleados locales son sólo los talentos móviles que con facilidad llegan a irse con nuevos patrones.

Valores de la administración y políticas internacionales de dotación de personal

¿Qué determina que una empresa use empleados locales o expatriados? De manera ideal, prevalecerán razones lógicas como los costos y las habilidades. Sin embargo, los valores de los altos ejecutivos de la compañía también serán importantes. Por ejemplo, a menudo los expertos clasifican los valores de los altos ejecutivos como *entnocéntricos, policéntricos* o *geocéntricos*. En una firma etnocéntrica, "la postura que prevalece es que las actitudes del país de origen, el estilo administrativo, los criterios de evaluación y los administradores son superiores a cualquier cosa que ofrezca el país anfitrión".[46] En la organización policéntrica "se tiene la creencia consciente de que sólo los administradores del país anfitrión en realidad entienden la cultura y la conducta del mercado del país anfitrión y, por lo tanto, que la subsidiaria extranjera debe ser administrada por el personal local".[47] Los ejecutivos geocéntricos creen que deben buscar todo el personal administrativo sobre una base global, bajo el supuesto de que es posible encontrar al mejor administrador para un puesto concreto en cualquiera de las naciones en los que opera la firma.

etnocentrismo
La postura de que las actitudes del país de origen, el estilo administrativo, los criterios de evaluación y los administradores son superiores a cualquier cosa que ofrezca el país anfitrión.

Etnocentrismo Esos valores se traducen en tres políticas generales internacionales de dotación de personal. Con una política **etnocéntrica** de suministro de personal, todos los puestos administrativos clave están ocupados por nacionales del país de origen.[48] Por ejemplo, en Royal Dutch Shell casi todos los directores de finanzas del orbe son de nacionalidad holandesa. Las razones que se esgrimen para explicar las políticas etnocéntricas para la dotación de personal incluyen la falta de talentos calificados en el país anfitrión, el deseo de conservar una cultura empresarial unificada y un control más estrecho, así como la pretensión de transferir las competencias medulares (por ejemplo, una habilidad especializada en manufactura) a una subsidiaria extranjera en forma más expedita.[49]

policentrismo
La creencia consciente de que sólo los administradores del país anfitrión en realidad entienden la cultura y la conducta del mercado del país anfitrión.

Policentrismo Una empresa con orientación **policéntrica** dotaría el personal a las subsidiarias extranjeras con ciudadanos del país anfitrión y a las oficinas centrales con ciudadanos del país de origen, lo cual disminuiría los malos entendidos derivados de la cultura local que se presentarían cuando se usan administradores expatriados. Además, sin lugar a dudas, sería más barato. Un experto estima que un ejecutivo expatriado costaría hasta el triple que un ejecutivo nacional, dados los gastos de traslado y otros, como las escuelas para los hijos, el permiso anual para ir al país de origen y la necesidad de pagar impuestos sobre la renta en las dos naciones.[50]

geocentrismo
La postura de que el personal administrativo debe dirigirse con una visión global, bajo el supuesto de que es posible encontrar al mejor administrador para un puesto concreto en cualquier lugar, tal vez en alguno de los países en los que opera la empresa.

Geocentrismo Una política de administración de personal **geocéntrica** "busca a los mejores empleados para los puestos clave dentro de toda organización, sin importar la nacionalidad"[51], lo cual tal vez permite que la compañía global utilice sus recursos humanos de manera más eficiente al transferir al mejor empleado al puesto vacante, sin importar dónde se encuentre. También serviría para desarrollar una cultura y un conjunto de valores más firmes y consistentes entre el equipo administrativo global.

Por qué fracasan las asignaciones de expatriados

Puesto que las asignaciones internacionales son la piedra angular de la administración de recursos humanos globales, es desconcertante ver la frecuencia con que fracasan. Es difícil cuantificar el número exacto de fallas, en parte porque "fracaso" posee diferentes significados para las personas. Por ejemplo, algunos expatriados fracasarían de manera menos evidente al aumentar con discreción los costos ocultos de una menor productividad y de relaciones dañadas con los clientes y el personal.[52] Sin embargo, hay evidencia de que la tasa de salidas prematuras de las compañías está disminuyendo. Al parecer se debe a que un mayor número de patrones toma medidas para reducir los problemas que tienen los expatriados en el extranjero. Por ejemplo, seleccionan a los expatriados con mayor cuidado, ayudando a los cónyuges a conseguir trabajo en el extranjero y proporcionando un apoyo más constante al expatriado y a su familia.[53] Otro ejemplo son las firmas con programas formales de "amigos globales". En este caso, los gerentes locales aconsejan a los nuevos expatriados sobre temas como las políticas de la oficina, las normas de conducta y los lugares donde pueden recibir ayuda médica de emergencia.[54]

Características de los expatriados exitosos Una tarea de investigación importante es descubrir por qué fracasan las asignaciones de expatriados, en lo que los expertos han progresado mucho. Uno de los factores es la *personalidad*. Por ejemplo, en un estudio de 143 expatriados, los empleados extrovertidos, agradables y emocionalmente estables eran menos propensos a desear abandonar el lugar de forma prematura.[55] De la misma forma, las *intenciones* del individuo son importantes. Por ejemplo, quienes desean una carrera en el extranjero hacen un mayor esfuerzo por adaptarse a la nueva vida.[56] Factores no relacionados con el trabajo, como las *presiones familiares*, poseen más peso en los fracasos de expatriación. En un estudio, gerentes estadounidenses enumeraron, en orden descendente de importancia, las razones para abandonar el lugar de modo prematuro: la incapacidad del cónyuge para adaptarse, la incapacidad del gerente para adaptarse, otros problemas familiares, la inmadurez emocional o el personal del gerente y la incapacidad de afrontar una gran responsabilidad en el extranjero.[57] Los gerentes europeos sólo citaron, como una de las razones del fracaso de las asignaciones, la incapacidad del cónyuge del gerente para adaptarse. Otros estudios destacaron de manera similar los efectos de un cónyuge insatisfecho en las asignaciones internacionales.[58]

Tales hallazgos subrayan algo evidente con respecto a la selección de expatriados: por lo general, lo que mina al expatriado no es la falta de habilidades, sino los problemas familiares y personales. Sin embargo, los patrones aún tienden a seleccionar a los expatriados con base en sus habilidades físicas, en lugar de sus habilidades interpersonales o de sus situaciones domésticas.[59] Un experto plantea:

> El proceso de selección es fundamentalmente defectuoso... Las asignaciones de expatriados pocas veces fracasan porque la persona sea incapaz de adaptarse a las exigencias técnicas del trabajo. Los gerentes de línea seleccionan a los expatriados con base en sus habilidades técnicas. Fracasan por cuestiones familiares y personales, así como por la falta de habilidades culturales que no han formado parte del proceso.[60]

Presiones familiares Dado el papel que juegan los problemas familiares en los fracasos de los expatriados, es importante que el patrón entienda lo infeliz e inadaptado que se puede sentir el o la cónyuge del gerente en un entorno extranjero. Un estudio incluyó el análisis de los datos de cuestionarios de 221 parejas asignadas internacionalmente en 37 países.[61] Quizás el hallazgo más conmovedor fue el grado en que muchos cónyuges se sentían aislados y sin un propósito; considere la siguiente declaración:

> Es difícil hacer buenos amigos. Una gran cantidad de expatriados están a la defensiva y no desean relaciones muy estrechas. Muchos han sido lastimados demasiadas veces, por lo que son dependientes emocionalmente de un amigo, hasta que ocurre lo inevitable: uno de los dos es transferido. También es difícil observar el dolor de tus hijos cuando su mejor amigo es transferido. Aunque tengo muchos conocidos, nadie es tan cercano como mis amigos en Estados Unidos. Por lo cual, mi cónyuge se ha convertido en mis cimientos.[62]

Un estudio identificó tres aspectos que facilitan la adaptación del cónyuge. El primero es la *fluidez del idioma*. Puesto que es obvio que los cónyuges se sienten aún más aislados de su nuevo entorno si no pueden darse a entender, el patrón debe proporcionarle (no sólo al empleado) capacitación en el idioma. Segundo, el hecho de contar *hijos en edad preescolar* (en lugar de en edad escolar o no tenerlos) parece simplificar la adaptación del cónyuge. "Esto sugiere que los hijos más pequeños, tal vez debido a su mayor dependencia, ayudan a que los cónyuges conserven parte de su identidad social: como padres, sus responsabilidades con sus vástagos siguen siendo las mismas".[63] Tercero, es evidente que también son útiles un *fuerte vínculo* y una gran afinidad entre el cónyuge y el empleado expatriado, que proporcione el apoyo emocional y social constante que muchos no encuentran en el extranjero.

Qué pueden hacer los patrones Los patrones pueden tomar otras medidas útiles. Algunas soluciones obvias son proporcionar un panorama realista de lo que se espera, llevar a cabo una selección cuidadosa y una buena inducción, así como proporcionar mejores paquetes de prestaciones. Una solución menos evidente consiste en instituir procedimientos que garanticen que la empresa trate a sus empleados de manera justa (con respeto, con un proceso de quejas, etcétera).[64] En un estudio de asignaciones internacionales, los problemas no relacionados con el trabajo eran "significativamente menos pronunciados cuando los procedimientos de la compañía eran considerados más justos".[65]

Otra forma de reducir los problemas consiste sólo en disminuir la duración de la asignación, decisión que muchos patrones están tomando. Cerca del 23% de las asignaciones internacionales de los patrones duran más de tres años, menor al porcentaje del 32% en 1996.[66] También es importante el ajuste entre la persona y el puesto, ya que los expatriados que se sienten más satisfechos con su trabajo tienen más posibilidades de adaptarse al país extranjero.[67]

Selección de gerentes expatriados

Los procesos de las organizaciones para seleccionar a los gerentes para sus puestos locales y en el extranjero son muy similares. Para cualquier asignación, los candidatos necesitan los conocimientos y las habilidades técnicas para realizar el trabajo, así como la inteligencia y las habilidades interpersonales para ser gerentes exitosos.[68] Las pruebas, las entrevistas y la verificación de los antecedentes se aplican igual para seleccionar asignaciones internacionales como nacionales.

No obstante, las asignaciones internacionales también son diferentes. Se tiene la necesidad de enfrentar colegas con una cultura muy diferente de la suya y el estrés que provoca en un gerente soltero el hecho de estar solo en el extranjero. Asimismo, si el cónyuge y los hijos compartirán la asignación, se presentan complejidades y presiones para la familia, desde aprender otro idioma, hacer nuevos amigos y acudir a escuelas diferentes. Además, lo importante no son las diferencias culturales que hay entre el país de origen y el anfitrión, sino la capacidad de la persona para adaptarse. Algunos se sienten bien en cualquier parte, mientras que otros no se adaptan en ningún lado.[69]

Por lo tanto, la selección de administradores para asignaciones en el extranjero implica evaluar las características que predicen el éxito para adaptarse en contextos nuevos. En un estudio se pidió a 338 expatriados de diferentes países y organizaciones, que especificaran los rasgos

FIGURA 17-1

Cinco factores importantes para el éxito de los expatriados y sus componentes

Fuente: adaptado de Arthur Winfred Jr. y Winston Bennett Jr., "The International Assignee: The Relative Importance of Factors Perceived to Contribute to Success", *Personnel Psychology* 18 (1995), pp. 106-107.

I. Conocimientos del puesto y motivación

Capacidad para administrar
Capacidad para organizar
Imaginación
Creatividad
Habilidades administrativas
Atención
Responsabilidad
Esmero
Iniciativa y energía
Alta motivación
Franqueza
Creencia en la misión y en el trabajo
Perseverancia

II. Habilidades para relacionarse

Respeto
Cortesía y tacto
Manifestación de respeto
Amabilidad
Empatía
Imparcialidad
Integridad
Confianza

III. Flexibilidad y adaptabilidad

Inventiva
Capacidad para manejar el estrés
Flexibilidad
Estabilidad emocional
Disposición para el cambio
Tolerancia para la ambigüedad
Adaptabilidad
Independencia
Confiabilidad
Sensibilidad política
Imagen positiva de sí mismo

IV. Apertura a otras culturas

Variedad de intereses externos
Interés por culturas extranjeras
Franqueza
Conocimiento del idioma o idiomas locales
Sociabilidad y extroversión
Experiencia en el extranjero

V. Situación familiar

Adaptabilidad del cónyuge y la familia
Opinión positiva del cónyuge
Disposición del cónyuge para vivir en el extranjero
Matrimonio estable

que son importantes para el éxito de los administradores en asignaciones en el extranjero. Los investigadores identificaron cinco factores que contribuyen al éxito: conocimientos del puesto y la motivación, las habilidades para relacionarse, la flexibilidad y la adaptabilidad, la apertura a otras culturas y la situación familiar (la opinión positiva del cónyuge, su disponibilidad para vivir en el extranjero, etcétera). En la figura 17-1 se muestran algunos de los reactivos específicos que conforman los cinco factores. Según los expatriados, los cinco factores no tienen la misma importancia para su éxito. "En general, la situación familiar resultó ser el factor más importante, hallazgo consistente con otras investigaciones sobre asignaciones y transferencias internacionales". Una revisión reciente de los informes de investigación demostró una "fuerte evidencia" de la importancia de factores como las habilidades interpersonales y la aceptación familiar para la adaptación de los expatriados.[70]

Evaluación de la adaptabilidad Puesto que en este tipo de estudios a menudo aparece un alto nivel de flexibilidad y adaptabilidad, en ocasiones la evaluación de la adaptabilidad forma parte del proceso de evaluación de los expatriados. La **evaluación de la adaptabilidad**, que con frecuencia es realizada por un psicólogo o un psiquiatra, busca determinar el probable éxito que tendrá el empleado (y su cónyuge) al manejar la transferencia, así como para alertarlos de los problemas que implicaría (como el impacto sobre sus hijos).[71] En este caso, la experiencia es la mejor forma de predecir el éxito futuro. Compañías como Colgate-Palmolive buscan candidatos cuya experiencia laboral y no laboral, educación y conocimiento de los idiomas hayan demostrado un compromiso, así como la facilidad para vivir y trabajar con culturas diferentes.[72] Incluso los viajes de verano o la participación en programas de intercambio de estudiantes en el extranjero proporcionarían cierta base para creer que el empleado podrá adaptarse a vivir en otro país.

evaluación de la adaptabilidad
Proceso con el que se busca evaluar el probable éxito que tendrá el expatriado (y su cónyuge) en una transferencia al extranjero.

Muchas organizaciones también utilizan pruebas de papel y lápiz, como el Inventario de asignación extranjera, la cual identifica las características y actitudes que los candidatos a asig-

naciones internacionales deben tener. Otros aspectos importantes del proceso de evaluación son las descripciones realistas de las situaciones que el trabajador enfrentaría en el puesto (por ejemplo, una escolaridad privada obligatoria para sus hijos), así como los beneficios culturales, los problemas y la idiosincrasia del país. Según expertos, la regla siempre habrá de ser "informar" con anticipación, tal como lo hacen muchas multinacionales con sus expatriados.[73]

Por desgracia, la teoría no siempre se traduce en práctica. Como señalamos, a pesar de la importancia de la adaptabilidad, el 70% de los participantes de una encuesta enumeraron "habilidades o competencias" como los criterios de selección más importantes al elegir candidatos para asignaciones internacionales. Ellos clasificaron el "desempeño laboral" en el segundo lugar. La capacidad para adaptarse a nuevas situaciones culturales, lo cual se midió con reactivos como "experiencia o asignación internacional previa" y "familiaridad con el país asignado", pocas veces fue considerada como el primero o segundo aspectos más importante.[74] Un estudio demostró que la selección de empleados para puestos en el extranjero es tan informal que los investigadores la denominaron "el sistema de la cafetera": dos colegas se reúnen en la zona de la oficina donde se encuentra la cafetera, entablan una conversación sobre la posibilidad de ocupar un puesto en el extranjero y, con base en ello y en un poco más de información, toman una decisión.[75] Lo anterior tal vez sirva para explicar la tasa tan alta de fracasos en las asignaciones internacionales.

El apartado "La nueva fuerza laboral" ofrece una perspectiva de la manera en que este tipo de informalidad afecta a las gerentes.

La NUEVA *Fuerza Laboral*

Envío de gerentes mujeres al extranjero

Las empresas envían al extranjero a un menor número de mujeres que de hombres. Por ejemplo, mientras que ellas representan casi el 50% del talento administrativo intermedio, en las compañías estadounidenses sólo representan el 14%. ¿Cómo se explica lo anterior? Los gerentes de línea asignan tales tareas y muchos de ellos tienen ideas erróneas que provocan que no recomienden a las mujeres para trabajar en el exterior. Considere los resultados de una encuesta efectuada por la International Personnel Association.[76] Se descubrió que muchos gerentes suponen que las mujeres no desean trabajar fuera del país, que se rehúsan a trasladar a su familia al extranjero o que sus cónyuges no quieren irse porque el hombre es el proveedor de la familia. De hecho, tal encuesta mostró que ellas sí aceptan asignaciones internacionales, que no están menos inclinadas que ellos gerentes a trasladar a su familia al extranjero y que sus esposos no son necesariamente el principal proveedor de sus familias.

¿Cuáles otras percepciones (o ideas erróneas) evitan que los gerentes recomienden a las mujeres para puestos en el extranjero? Un tema común es la seguridad. Los patrones tienden a suponer que aquellas que se trasladan a vivir en el extranjero son más propensas a convertirse en víctimas de delitos. No obstante, la mayoría de las expatriadas encuestadas afirmaron que la seguridad no representaba un mayor problema para ellas que para ellos. Una mencionó que "no importa si eres hombre o mujer, si se trata de una ciudad peligrosa, es peligroso para cualquiera".[77]

Otro problema común es el temor a los prejuicios culturales en contra de las mujeres. En este caso, no hay duda de que en ciertas culturas ellas deben seguir reglas diferentes que ellos; por ejemplo, en términos de su vestimenta. No obstante, una afirmó que, "incluso en las culturas más rígidas, una vez que reconocen que la mujer puede desempeñar el trabajo y que ha demostrado su competencia, el problema termina".[78]

Hay varias medidas que los patrones toman para eliminar ideas erróneas y elegir a mayor número de mujeres para asignaciones internacionales. Por ejemplo, *formalice* un *proceso* para identificar a las empleadas que están dispuestas a vivir fuera del país. (En Gillette, por ejemplo, los supervisores usan la entrevista de revisión del desempeño para identificar los intereses de carrera de sus subordinados, incluyendo la posibilidad de asignar a la persona al extranjero). *Capacite a los gerentes* para que entiendan lo que piensan en realidad los trabajadores con respecto a vivir en otra nación, así como para que sepan cuáles son los problemas culturales y de seguridad. Permita que mujeres expatriadas exitosas *ayuden a reclutar* a otras que podrían expatriarse, luego analice con ellas las ventajas y desventajas de las asignaciones en el extranjero. Proporcione asesoría de empleo a los esposos de las expatriadas.[79]

5 Analizar la manera de capacitar y conservar a los empleados internacionales.

CAPACITACIÓN Y CONSERVACIÓN DE LOS EMPLEADOS EXPATRIADOS

La selección cuidadosa sólo es el primer paso para asegurar el éxito de la asignación al extranjero. El empleado necesitaría una capacitación especial y la empresa políticas de recursos humanos internacionales para remunerar a sus trabajadores en el extranjero y para mantener relaciones laborales sanas.

Inducción y capacitación de empleados en asignaciones internacionales

Cuando se trata de ofrecer la inducción y la capacitación que se requieren para triunfar en el exterior, las prácticas de casi todas las compañías estadounidenses reflejan más forma que sustancia. A pesar de lo que afirman muchas empresas, parece que la selección y la capacitación para las asignaciones en el extranjero no son muy sistemáticas. Los ejecutivos tienden a admitir que los negocios internacionales necesitan que los empleados tengan fundamentos firmes sobre la economía y las costumbres en el exterior. Sin embargo, pocas de sus organizaciones proporcionan dicha capacitación.

Capacitación requerida ¿Qué tipo de capacitación especial requieren los candidatos para ir al extranjero? Una firma que se especializa en tales programas recomienda un enfoque de cuatro pasos.[80]

- La capacitación del nivel 1 se concentra en el impacto de las diferencias culturales y en elevar la conciencia de los empleados acerca de tales diferencias y de su impacto sobre los resultados de los negocios.
- El nivel 2 pretende conseguir que los participantes entiendan cómo se fomentan las actitudes (positivas y negativas) y cómo influyen en la conducta. (Por ejemplo, los estereotipos desfavorables influyen, de manera subconsciente, en la respuesta y el trato que da el nuevo administrador a sus nuevos subordinados extranjeros.)
- La capacitación del nivel 3 proporciona información real del país al que viajará el empleado.
- El nivel 4 brinda la formación de habilidades en áreas como el idioma, así como de adaptación y ajuste.

Más allá de dichas necesidades de capacitación, los gerentes que viven en el extranjero siguen necesitando capacitación y desarrollo cotidianos orientados hacia las habilidades. En muchas empresas, como IBM, este desarrollo incluye una serie de asignaciones rotativas que permiten que los administradores crezcan profesionalmente. IBM y otras organizaciones también cuentan con centros de desarrollo administrativo donde los ejecutivos afinan sus habilidades. Por otro lado, los programas en salones de clases (como los de la Escuela de Administración de Londres o el INSEAD en Francia) proporcionan a los ejecutivos que viven en el extranjero el tipo de oportunidades educativas (por ejemplo, para obtener una maestría en administración), como lo hacen los programas estadounidenses equivalentes para sus colegas que viven en Estados Unidos.

Además de perfeccionar las habilidades de esos gerentes, las actividades de desarrollo de administración internacional a veces tienen efectos menos tangibles sobre los gerentes y sus empresas. Por ejemplo, la rotación de asignaciones sirve para que los gerentes formen vínculos con colegas de todo el mundo, lo que a la vez puede ayudarlos a tomar decisiones de forma más expedita para internacionalizarse. También son útiles actividades como los seminarios periódicos (en los que la organización reúne a los gerentes de sus subsidiarias globales y los empapa de sus valores, estrategias y políticas durante una o dos semanas), los cuales ayudan a establecer un propósito más consistente e incrementar el control por medio de la construcción de un conjunto unificado de valores, normas y cultura corporativa.

Tendencias de la capacitación de expatriados Hay varias tendencias en la capacitación y el desarrollo de los expatriados. Primero, en lugar de proporcionar sólo capacitación transcultural antes de la partida, un mayor número de firmas ofrecen capacitación transcultural continua en el extranjero durante las primeras etapas de la asignación. Segundo, los patrones utilizan a

Muchas empresas globales reúnen con frecuencia a sus gerentes internacionales para efectuar seminarios de capacitación.

los gerentes que regresan a su país de origen como recursos para cultivar la "mentalidad global" del personal que trabaja en su oficina matriz. Por ejemplo, Bosch, productor de equipo para automóviles, organiza seminarios de manera habitual, en los cuales los expatriados que acaban de regresar transmiten sus conocimientos y experiencia para reubicar a otros gerentes y a sus familias.

Ahora también se usan programas de cómputo y por Internet para la capacitación transcultural. Por ejemplo, *Bridging Cultures* es un paquete multimedia de capacitación autodidacta para personas que viajarán al exterior o que vivirán en otro país. Este paquete utiliza fragmentos de video para introducir el estudio de casos de problemas interculturales y luego guía a los usuarios para que seleccionen la mejor estrategia para manejar la situación. Los sitios Web de algunas compañías que ofrecen capacitación transcultural son www.livingabroad.com y www.globaldynamics.com.[81]

Remuneración de empleados expatriados

El área completa de la remuneración internacional presenta algunos problemas engañosos. Por una parte, tiene cierta lógica conservar tarifas y políticas salariales para toda la empresa de modo que, por ejemplo, los directores de mercadotecnia de todo el mundo perciban un sueldo dentro de un mismo rango, lo cual disminuye el riesgo de que se perciban injusticias y simplifica la tarea de seguir la pista de los distintos rangos salariales en cada país.

Sin embargo, no adaptar las escalas salariales a los mercados locales ocasiona más problemas de los que resuelve. El hecho es que puede ser mucho más caro vivir en algunos países (como Japón) que en otros (como España); si no se toman en cuenta dichas diferencias en el costo de la vida, tal vez sería casi imposible convencer a los administradores de que acepten asignaciones en lugares "de costo elevado". No obstante, la respuesta no siempre consiste en, por ejemplo, pagarles más a los directores de marketing en un país que en otro, pues provocaría cierta resistencia si le indica un director de marketing que trabaja en Tokio y que gana 4,000 dólares a la semana que será transferido a su división en España, donde su sueldo por el mismo puesto bajará a la mitad (sin importar el costo de la vida). Una forma de manejar el problema es pagar un sueldo base similar para toda la organización y después sumar diversas cantidades de acuerdo con las condiciones de los mercados locales.[82]

No es sencillo determinar rangos salariales equitativos en muchos países. En Estados Unidos hay muchos datos de encuestas sobre "paquetes" de remuneración, pero en el extranjero no es tan fácil encontrarlos. Como resultado, una de las principales dificultades para administrar las remuneraciones a nivel multinacional consiste en establecer una medida consistente para las remuneraciones en diferentes naciones.

Algunas compañías multinacionales realizan cada año sus encuestas locales de remuneración. Por ejemplo, Kraft lleva a cabo un estudio anual del total de las remuneraciones en Bélgica, Alemania, Italia, España y Reino Unido. La empresa se concentra en la remuneración total pagada a cada uno de los 10 puestos administrativos más altos, ocupados por los nacionales locales de estas firmas. La encuesta cubre todas las formas de remuneración, incluyendo efectivo e incentivos de corto y largo plazos. Luego, el patrón usa esta información para tomar decisiones como los incrementos salariales anuales y cambios en las prestaciones.

El enfoque del balance general El enfoque más común para establecer el sueldo de los expatriados consiste en igualar el poder de compra en todos los países, técnica que se conoce como el enfoque del balance general.[83] Más del 85% de las firmas estadounidenses lo utiliza.

La idea básica es que cada expatriado debe disfrutar del mismo nivel de vida que en casa. Con el enfoque del balance general, el punto focal se centra en cuatro grupos básicos de gastos: el impuesto sobre la renta, la vivienda, los bienes y servicios, así como los gastos discrecionales (sustento de los hijos, pagos de automóvil, etcétera). El patrón estima lo que representa cada uno de estos cuatro gastos en el país de origen del expatriado y lo que espera que represente cada uno en el anfitrión. Luego, el patrón cubre todas las diferencias (por ejemplo, impuestos sobre la renta adicionales o gastos de vivienda).

En la práctica, lo anterior por lo general se reduce a formar el paquete de remuneración total del expatriado en torno a cinco o seis componentes. Por ejemplo, el sueldo base por lo regular estará dentro del mismo rango que el del gerente en su país de origen. Además percibiría una prima por servicios en el exterior. El ejecutivo lo recibe como un porcentaje de su salario base, en parte para compensar al administrador por los ajustes culturales y físicos que tendrá que hacer.[84] Asimismo, podría haber varios complementos, incluyendo un pago adicional para vivienda y otro para la educación de los hijos del expatriado. Los impuestos sobre la renta representan otra área de preocupación. En muchos casos, el administrador estadounidense asignado al extranjero no sólo debe pagar impuestos en Estados Unidos, sino también el impuesto sobre la renta en el país anfitrión.

En la tabla 17-2 se ilustra el enfoque del balance general. En este caso, el sueldo anual del gerente es de 80,000 dólares, con un impuesto sobre la renta estadounidense del 28% y un impuesto sobre la renta en Bélgica del 70%. Los demás costos se basan en el índice del costo de vida en el extranjero, que se publica en "US Department of State Indexes of Living Costs Abroad, Quarters Alowances, and Hardships Differences", disponible en http://www.state.gov.

Incentivos Aunque la situación está cambiando, los patrones aún tienden a utilizar menos incentivos basados en el desempeño con sus expatriados. En Europa, las organizaciones por lo común prefieren un salario anual garantizado y bonos para toda la compañía.[85] Las firmas europeas ahora se inclinan a utilizar más pagos por incentivos, pero aún necesitan superar varios problemas, incluyendo los aspectos de relaciones públicas de un cambio como éste (por ejemplo, vender la idea de poner más énfasis en los pagos basados en el desempeño). Las organizacio nes estadounidenses que ofrecen a los gerentes expatriados incentivos de largo plazo, emplean

TABLA 17-2 El enfoque del balance general (se asume un sueldo base de 80,000 dólares)

Gastos anuales	Chicago, EU	Bruselas, Bélgica (equivalente en dólares estadounidenses)	Complemento
Vivienda y servicios	$ 35,000	$ 67,6000	$32,6000
Bienes y servicios	6,000	9,500	3,500
Impuestos	22,400	56,000	33,600
Ingreso discrecional	10,000	10,000	0
Total	$ 73,400	$ 143,100	$69,700

Fuente: Joseph Martocchio, *Strategic Compensation: A Human Resource Management Aproach*, 2a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), tabla 12-15, p. 294.

primas por servicio en el extranjero
Pagos económicos por arriba del sueldo base regular, que por lo general representan del 10 al 30% del sueldo base.

complementos por situaciones difíciles
Remuneración de los expatriados por condiciones laborales y de vida excepcionalmente difíciles en ciertos lugares.

primas por transferencia
Por lo general, pagos únicos para retribuir a los empleados que se trasladan de una asignación a otra.

criterios corporativos generales del desempeño (como las ganancias en todo el mundo) cuando ofrecen pagos por incentivos, aunque, de manera irónica, es probable que el desempeño local de un gerente surta poco o ningún efecto sobre el desempeño de la empresa como un todo.

Las compañías estadounidenses brindan diversos incentivos para que los expatriados acepten permanecer en asignaciones internacionales. Las **primas por servicio en el extranjero** son pagos económicos por arriba del sueldo base regular, que en general representan del 10 al 30% del sueldo base y aparecen como complementos salariales semanales o mensuales. Los **complementos por situaciones difíciles** remuneran a los expatriados por condiciones laborales y de vida excepcionalmente difíciles en ciertos lugares del extranjero. Los patrones también pagan tales complementos de manera incremental (con cada cheque de nómina), de modo que es importante dejar claro que no se trata de un aumento permanente. Las **primas por transferencia** son pagos únicos para retribuir al personal que se traslada de una asignación a otra.

En general, los sistemas de remuneración para ejecutivos de todo el mundo se están volviendo similares: "Las estructuras tienen escalas salariales de banda ancha comunes, niveles máximos flexibles de incentivos anuales y lineamientos establecidos a nivel internacional para opciones de compra de acciones".[86] Asimismo, como ocurre en Estados Unidos, un mayor número de firmas multinacionales otorga más opciones de compra de acciones a un grupo más amplio de trabajadores en el extranjero, medida que exige mayor atención que el cumplimiento de los pagos de impuestos locales.[87]

El apartado "Cuando usted trabaja por su cuenta o es dueño de una pequeña empresa" describe la manera de establecer un sistema global de pagos.

Cuando Usted Trabaja por su Cuenta

RH para gerentes de línea y empresarios

Establecimiento de un sistema global de pagos

No es fácil lograr un equilibrio global consistente entre la remuneración y los aspectos locales, pero sí es importante empezar fijando un programa de remuneración global más centralizado, lo cual implica ofrecer "una filosofía de retribuciones globales respaldada por lineamientos, herramientas y apoyo tecnológico para lograr que la administración de remuneraciones y la toma de decisiones tengan una base global".[88] En la práctica, lo anterior implica un programa de cinco fases en un periodo de varios años:[89]

Fase I: Esquema de filosofía global. En este caso, el patrón **1.** define su filosofía global de retribuciones (en términos de la manera en que las recompensas lo ayudarán a alcanzar sus metas estratégicas), **2.** revisa y hace un inventario de los programas de recompensas existentes en todo el mundo, **3.** evalúa la "brecha" o las diferencias entre los programas existentes y la filosofía de las recompensas de la compañía, y **4.** elabora un plan de remuneración para cada lugar.

Fase II: Esquema de la estructura de los puestos. El objetivo de esta segunda fase es sistematizar las descripciones de los puestos y las expectativas del desempeño en todo el mundo. Por ejemplo, implica desarrollar prácticas de evaluación del desempeño más consistentes, lograr una mayor solidez en las expectativas del desempeño y de los requisitos para puestos similares, así como planear los requisitos de personal y de reclutamiento a nivel internacional.

Fase III: Esquema de retribuciones. El principal objetivo de esta fase es formular políticas salariales específicas que sean consistentes a nivel internacional y competitivas a nivel local. Entre otras cuestiones, el patrón realizará encuestas y análisis para evaluar prácticas salariales locales competitivas. Luego, afinará políticas salariales específicas para cada lugar, con sentido en términos de la filosofía de remuneración global de la organización.

Fase IV: Esquema de administración del talento. En este caso, el patrón instituye prácticas de desarrollo de carrera, reconociendo el hecho de que las oportunidades de ascenso y progreso son complementos necesarios para los programas de remuneración de la compañía.

Fase V: Evaluación continua del programa. El patrón evalúa periódicamente sus políticas salariales globales, porque sus necesidades estratégicas y las prácticas salariales de sus competidores podrían cambiar.

Evaluación de los administradores expatriados

Hay varios factores que complican la tarea de evaluar el desempeño de un expatriado. Por un lado, la cuestión de quien lo evaluará es crucial.[90] Es evidente que la administración local debe tener información, pero las diferencias culturales pueden distorsionar las evaluaciones. En consecuencia, los jefes del país anfitrión calificarían de forma negativa a un administrador expatriado estadounidense en India si consideran que su toma de decisiones participativa es culturalmente inapropiada. Por otro lado, es probable que los gerentes de la oficina matriz estén tan ajenos que no puedan proporcionar evaluaciones válidas, pues no conocen la situación que el administrador enfrenta en el lugar donde trabaja. De igual manera, se evaluaría al expatriado por medio de criterios objetivos como las ganancias y la participación de mercado, pero los sucesos locales (como la inestabilidad política) podrían afectar el desempeño del trabajador sin que el personal de la oficina matriz lo sepa.

A continuación se describen sugerencias para mejorar las evaluaciones de los expatriados. El apartado "Conozca su ley laboral" presenta algunos temas relacionados.

1. Establezca el nivel de dificultad de la asignación y adapte los criterios del desempeño a la situación.
2. Dé mayor peso a la evaluación del empleado en su lugar de residencia que a la del país de origen.
3. Si el gerente de la oficina matriz realiza la evaluación por escrito, pídale que busque el apoyo de un empleado que haya sido expatriado al mismo lugar.

Conozca su Ley Laboral

Las responsabilidades de igualdad de oportunidades en el empleo de las empresas multinacionales

Las leyes estadounidenses para la igualdad de oportunidades en el empleo, incluyendo el Título VII, la ADEA y la ADA, afectan a las empresas estadounidenses con negocios en el extranjero, así como a las compañías foráneas que hacen negocios en Estados Unidos o en sus territorios nacionales.[91] Por ejemplo, *los patrones extranjeros multinacionales* que operan en Estados Unidos o en sus territorios nacionales (Samoa americana, Guam, la Commonwealth of the Northern Mariana Islands, Puerto Rico y las Islas Vírgenes estadounidenses) deben someterse a las leyes de igualdad de oportunidades en el trabajo de los patrones estadounidenses, a menos que estén cubiertos por un tratado u otro acuerdo internacional que limite la aplicación plena de las leyes estadounidenses contra la discriminación. De igual manera, *los patrones* de Estados Unidos (aquellos incorporados a Estados Unidos, con base en este país, o controlados por firmas estadounidenses) que emplean a ciudadanos estadounidenses fuera de Estados Unidos o de sus territorios nacionales están sujetos al Título VII, la adea y la ada con respecto a esos trabajadores. Las leyes estadounidenses de la igualdad de oportunidades en el empleo no se aplican a ciudadanos no estadounidenses que trabajan para compañías de este país (o extranjeras) *fuera de* Estados Unidos o de sus territorios nacionales.

Si las leyes de igualdad de oportunidades en el empleo entran en conflicto con las del país en el que opera el patrón estadounidense, por lo regular se aplican las leyes del país anfitrión. Los patrones estadounidenses no están obligados a cumplir con los requisitos del Título VII, la adea o la ada si su cumplimiento violara las leyes de la nación anfitriona. Por ejemplo, un patrón tendría una "defensa con leyes extranjeras" por una política obligatoria de jubilación si las leyes del país en donde se localiza la organización exige un requisito. Sin embargo, una empresa estadounidense no puede transferir a un empleado a otro país para ponerlo en desventaja por su raza, color de piel, género, religión, origen nacional, edad o discapacidad. Está prohibido que un patrón transfiera a un trabajador mayor a una nación que establece una edad obligatoria de jubilación, con la finalidad de presionarlo para jubilarse.

Relaciones laborales internacionales

Las empresas que abren subsidiarias en el extranjero enfrentan prácticas de relaciones laborales muy diferentes en los distintos países y regiones, lo cual es importante porque, aunque la afiliación sindical está disminuyendo en Estados Unidos, aún es relativamente alta en el extranjero, por lo que los sindicatos ejercen mayor influencia en otras naciones. Wal-Mart, por ejemplo, ha neutralizado con éxito los intentos de organizar a su personal en Estados Unidos, pero en 2006 tuvo que aceptar la formación de sindicatos en muchas de sus tiendas en China.

Considere, por ejemplo, a Europa. Los sindicatos en esa región son muy influyentes y las relaciones y negociaciones obrero-patronales lo reflejan. En general, las relaciones laborales europeas se caracterizan por lo siguiente:

- ***Centralización*** Las negociaciones colectivas en Europa occidental incluyen a toda la industria, mientras que en Estados Unidos sólo a una compañía o a un sector laboral.
- ***Organización de la empresa*** Debido a que en Europa las negociaciones abarcan a toda la industria, los patrones negocian por medio de asociaciones de firmas y no de manera individual.
- ***Reconocimiento de los sindicatos*** El reconocimiento de los sindicatos es menos formal que en Estados Unidos. Por ejemplo, incluso si un sindicato representa al 80% de los trabajadores de una compañía, otro intentaría organizar al 20% restante.
- ***Contenido y alcance de las negociaciones*** Los contratos obrero-patronales en Estados Unidos por lo regular se concentran en los salarios, los horarios y las condiciones de trabajo. Los contratos europeos son cortos y permiten que los patrones establezcan condiciones más generosas.

Terrorismo, seguridad y RH global

La creciente amenaza del terrorismo afecta las actividades de recursos humanos tanto a nivel nacional como internacional. A nivel local, por ejemplo, evidencias anecdóticas sugieren que las nuevas leyes y los procedimientos federales antiterroristas reducen las posibilidades de los patrones de importar y exportar trabajadores.[92] Por ejemplo, para obtener los documentos de trabajo para empleados extranjeros se requieren semanas o meses en lugar de días, lo cual se debe a que, en la mayoría de los casos, el trabajador potencial habrá de acudir a una entrevista en su embajada estadounidense local, un proceso que por lo regular toma mucho tiempo.

Los patrones también enfrentan mayor resistencia por parte de sus posibles expatriados. Un mayor número de trabajadores se muestra renuente a aceptar puestos en el extranjero y a llevarse a sus familias; quienes aceptan, exigen una mayor remuneración.[93] Por otro lado, los patrones se han visto obligados a establecer planes de seguridad más completos para su personal y sus instalaciones en el extranjero, incluyendo, por ejemplo, planes de evacuación que pongan a salvo a los empleados en caso necesario. Inclusive, antes de 2001, las amenazas que enfrentaban los expatriados se incrementaron. En consecuencia, el número de secuestros en el extranjero aumentó de 830 a 1,728 durante los últimos años de la década de 1990.[94] Tales hechos han obligado a las organizaciones a tomar mejores medidas para proteger a sus expatriados.

Medidas de protección Los patrones protegen a sus empleados de diversas maneras. Muchos cuentan con los servicios de equipos para intervención en crisis, a los cuales recurren, por ejemplo, cuando reciben la noticia de que un grupo de criminales ha secuestrado a uno de sus expatriados o cuando amenazan con dañar a alguien a menos que se pague un rescate. "Cuando cuenta con un especialista, hay más posibilidades de recuperar a la persona. Prefiere que haya un especialista en el lugar porque no quiere que el empleado regrese a casa en un ataúd"[95], señaló un ejecutivo de seguros.

Seguro por secuestro y rescate (k&e, por sus siglas en inglés) La contratación de equipos para intervención en crisis y el pago de rescates es muy costoso para todas las empresas, con excepción de las más grandes, por lo cual una gran cantidad de patrones adquieren seguros por secuestro y rescate (K&R). Bajo este tipo de políticas, uno o varios sucesos provocan el otorgamiento de pagos. Los más obvios son el secuestro (por ejemplo, el empleado es rehén hasta que el patrón paga un rescate), la extorsión (amenazas de daño corporal) y la detención (retener

a un empleado sin pedir rescate). Otras situaciones son las amenazas hacia la propiedad o los productos para que el patrón pague cierta cantidad de dinero.

El seguro por lo regular cubre varios costos asociados con secuestros, raptos o intentos de extorsión. Tales costos incluyen, por ejemplo, la contratación de un equipo de intervención en crisis, el costo real del pago del rescate a los secuestradores o a los extorsionadores, el seguro del dinero del rescate en caso de que se pierda, los gastos legales y el desmembramiento o la muerte del empleado.[96]

Es muy difícil evitar que los viajeros de negocios sean víctimas de delitos, pero se pueden tomar algunas medidas para disminuir el riesgo[97]:

- Proporcionar a los expatriados una capacitación general sobre la vida en el extranjero, los viajes y el lugar en donde residirán, para que estén mejor orientados cuando lleguen.
- Indicarles que no llamen la atención por el hecho de ser estadounidenses (por ejemplo, usando emblemas de la bandera o automóviles de su país).
- Sugerirles a los viajeros que lleguen a los aeropuertos lo más cerca posible al momento de la salida y que esperen en áreas alejadas del flujo de tránsito, en lugares donde no sean observados con facilidad.
- Equipar el automóvil y la casa del expatriado con sistemas de seguridad adecuados.
- Pedirles a los empleados que varíen sus horas de salida y llegada, así como que tomen diferentes rutas hacia el trabajo y de regreso a casa.
- Mantener a los trabajadores informados sobre los delitos y otros problemas verificando de manera regular, por ejemplo, el servicio de asesoría para viajes del Departamento de Estado y las hojas de información. Consultar (http://travel.state.gob/travel_warnings.html).
- Aconsejar al personal que muestre confianza todo el tiempo: el lenguaje corporal atrae a los criminales y las personas con apariencia de víctimas a menudo se convierten en eso.[98]

Repatriación: problemas y soluciones

Uno de los aspectos más confusos y preocupantes de enviar personal al extranjero es que entre el 40 y el 60% probablemente renunciarán durante los tres años posteriores a su regreso al país de origen. Un estudio sugiere que una asignación en el extranjero de tres años para un trabajador con un sueldo base de 100,000 dólares le cuesta al patrón un millón, incluyendo los costos adicionales de vida, transportación y prestaciones para la familia.[99] Dada la inversión que hace el patrón en la capacitación y envío de tales personas, que por lo regular poseen un alto potencial, es razonable hacer todo lo posible para asegurarse de que permanezcan en la firma. Por ello, los programas formales de repatriación son muy útiles.[100] Un estudio demostró que casi el 5% de los repatriados renunciaban si sus compañías contaban con programas formales de repatriación, mientras que en donde no los había la tasa era del 22%.[101]

El principio básico de cualquier programa de repatriación es el siguiente: asegúrese de que el expatriado y su familia no sientan que la empresa los ha dejado a la deriva. Por ejemplo, AT&T cuenta con un programa de repatriación eficaz de tres fases, el cual inicia desde el momento en que el trabajador sale de su país de origen.[102] En primer lugar, AT&T *pone en contacto al expatriado y a su familia con un psicólogo* capacitado en temas de repatriación, quien se reúne con la familia antes de su viaje y analiza con ellos los retos que enfrentarán, hace una evaluación para determinar si podrán adaptarse a su nueva cultura y permanece en contacto con ellos a lo largo de su asignación. (Otras organizaciones, como Dow, también brindan contratos de repatriación por escrito, los cuales garantizan que la firma no mantendrá al expatriado en el extranjero más que el tiempo estipulado; por ejemplo, tres años, y que a su regreso tendrá un trabajo adecuado tanto para él como para la compañía).

En segundo lugar, AT&T se asegura de que *el empleado permanezca "enterado"* de lo que ocurre en la oficina matriz. Por ejemplo, AT&T le asigna un tutor y regresa al expatriado a la oficina matriz periódicamente para que se reúna y socialice con sus colegas.

En tercer lugar, una vez que llega el momento cuando el expatriado y su familia regresen a su país, AT&T *proporciona servicios formales de repatriación*. Unos seis meses antes de que concluya la asignación en el extranjero, el psicólogo y un representante de RH se reúnen con el expatriado y su familia para preparar su regreso. Por ejemplo, lo ayudan a planear el siguiente paso de su carrera, a actualizar su currículo y a poner a la persona en contacto con los supervisores de la oficina matriz. También trabajan con la familia en la logística del viaje. Luego,

aproximadamente un mes después de su retorno, el expatriado y su familia acuden a un seminario "de bienvenida" en el que analizan temas como el estrés relacionado con la repatriación.[103]

Mejorar la productividad por medio del uso de sistemas de información para RH: *Uso de SIRH globales*

A medida que una compañía crece, el uso de sistemas manuales de RH para administrar actividades como la seguridad, la administración de las prestaciones, la nómina y la planeación de la sucesión a nivel internacional se vuelve obsoleto. Como hemos visto, un mayor número de firmas están automatizando e integrando sus sistemas de RH en sistemas de información de recursos humanos (SIRH).

En el caso de las organizaciones internacionales, es especialmente importante expandir los sistemas de información de recursos humanos para incluir sus operaciones en el extranjero. Por ejemplo, el fabricante de componentes eléctricos Thomas & Betts una ocasión necesitó 83 faxes para contar a cada uno de sus 26,000 empleados en 24 países; ahora puede hacerlo al apretar un botón gracias a su sistema global de SIRH.[104] Los usos de casi todos los SIRH globales son más sofisticados. Por ejemplo, sin una base de datos del talento administrativo de la empresa en todo el mundo sería abrumador seleccionar trabajadores para asignaciones en el extranjero y hacer seguimientos de los planes de remuneración, prestaciones, prácticas y políticas de personal de cada unidad.

Cuando Buildnet Inc. decidió automatizar e integrar sus sistemas separados para actividades, como el seguimiento de aspirantes, la capacitación y la remuneración, eligió un paquete de software en línea llamado MyHRIS de NuView Inc. (www.nuviewinc.com). Este sistema basado en Internet incluye la administración de recursos humanos y préstamos, el seguimiento de aspirantes y la revisión de los currículos, la administración de la capacitación, así como la planeación de la sucesión y el desarrollo.[105] Con MyHRIS, los gerentes ubicados en cualquiera de las subsidiarias en todo el mundo tienen acceso y actualizan más de 200 informes creados, como "resumen de separación" o "puestos vacantes".[106] Por otro lado, los gerentes de la oficina matriz ingresan datos y supervisan las actividades globales de recursos humanos en tiempo real.

Las organizaciones también están creando portales de autoservicio internacionales de RH para su personal. Por ejemplo, el portal "Employee Connection" de Time Warner permite que sus 80,000 empleados en todo el mundo administren gran parte de sus prestaciones, planes de remuneración y revisiones de méritos, así como que actualicen su información personal en línea.[107]

REPASO

RESUMEN

1. En la actualidad, los negocios internacionales son muy importantes casi para cualquier tipo de empresa; por consiguiente, cada vez es más necesario administrar las compañías en forma global, lo cual plantea muchos retos nuevos a los administradores, como la coordinación de la producción, las ventas y las operaciones financieras en todo el mundo. Por ello, las firmas enfrentan requerimientos internacionales apremiantes de rh con respecto a la selección, capacitación, remuneración y repatriación de empleados globales.
2. Las diferencias entre los países afectan los procesos de administración de rh de una empresa. Los factores culturales sugieren que hay diferencias entre los valores, las actitudes y, por lo tanto, conductas y reacciones de las personas de diferentes naciones. Los factores laboral y económico ayudan a determinar las remuneraciones locales. Las relaciones industriales, en especial entre los trabajadores, los sindicatos y los patrones, influyen en la naturaleza de las políticas de rh de un país a otro.

3. Las naciones tienen diferentes culturas, economías y sistemas políticos y legales, de manera que las prácticas de RH varían de un país a otro. Por ejemplo, "la determinación del salario" es una de las principales razones de las evaluaciones del desempeño en Taiwán, Estados Unidos y Canadá, pero no en México. De igual manera, los gastos de capacitación para los empleados van desde 241 dólares en Asia hasta 724 en Estados Unidos. Comparados con los paquetes salariales estadounidenses, los pagos por incentivos juegan un papel relativamente importante en la República Popular de China.
4. Las investigaciones indican que los patrones aplican las "tres prácticas más adecuadas" para que sus gerentes locales de todo el mundo acepten sus sistemas globales de RH. Las tres prácticas son: recordar que los sistemas globales son más aceptados en organizaciones verdaderamente globales, investigar las presiones para diferenciar y determinar su legitimidad, así como tratar de trabajar dentro del contexto de una fuerte cultura corporativa. Para desarrollar sistemas internacionales de RH eficaces es necesario formar redes globales de RH, recordar que es más importante estandarizar los fines y las competencias que los métodos específicos, además de no olvidar que "nunca hay suficiente comunicación" y dedicar recursos adecuados para las actividades globales de RH.
5. Un gran porcentaje de las asignaciones internacionales fracasan, pero mejoran mediante una selección cuidadosa. Hay varias fuentes que RH puede utilizar para dotar de personal a sus subsidiarias nacionales y extranjeras. A menudo los puestos administrativos se cubren con empleados locales y no con expatriados, aunque no siempre es así.
6. La selección de gerentes para asignaciones internacionales implica evaluar los rasgos que predicen el éxito para adaptarse a un ambiente nuevo. Algunos rasgos son la adaptabilidad y la flexibilidad, la fortaleza cultural, la orientación hacia sí mismo, los conocimientos del puesto, la motivación, las habilidades interpersonales, la apertura hacia otras culturas y la situación familiar. La evaluación de la adaptabilidad, enfocada en el éxito que la familia obtendrá en el manejo de la asignación internacional, es un paso muy importante en el proceso de la selección.
7. La capacitación para los gerentes expatriados por lo regular se enfoca en las diferencias culturales, en la medida en que las actitudes afectan la conducta y los conocimientos acerca del país anfitrión. El enfoque más común para determinar el salario de los expatriados consiste en igualar el poder de compra en todas las naciones, técnica que se conoce como el enfoque del balance general. El patrón estima los gastos para el impuesto sobre la renta, la vivienda, los bienes y servicios, así como los costos discrecionales, a la vez que hace pagos complementarios para que el expatriado mantenga el mismo nivel de vida que en su lugar de origen.
8. El proceso de evaluación del expatriado es complicado por la necesidad de que los supervisores locales y de la oficina matriz proporcionen información sobre la revisión del desempeño. Algunas sugerencias para mejorar el proceso son el establecimiento del nivel de dificultad, asignar mayor peso a la evaluación efectuada en el país anfitrión y que el gerente de la oficina matriz solicite la asesoría de gerentes familiarizados con el lugar en donde se encuentra el expatriado antes de completar su evaluación.
9. Los problemas de la repatriación son comunes, pero pueden reducirse. Incluyen el bien fundado temor de que el expatriado "es olvidado porque ya no se le ve" y las dificultades de la familia del expatriado para reintegrarse a la cultura de su país de origen. Algunas sugerencias para evitar tales problemas son los contratos de repatriación, designar a un patrocinador, ofrecer asesoría de carrera, mantener al expatriado conectado con los negocios de la oficina matriz y brindar programas de orientación para el expatriado y su familia.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Usted es presidente de una pequeña empresa, ¿de qué maneras cree que el hecho de "lanzarse internacionalmente" afectaría las actividades de RH de su organización?
2. ¿Cuáles son algunas de las actividades internacionales específicas que desarrolla un gerente de RH internacional?
3. ¿Cuáles diferencias entre los países afectan a la administración de recursos humanos? Plantee varios ejemplos de la forma en que cada una dañaría la administración de recursos humanos.
4. Usted es el gerente de RH de una compañía que está a punto de enviar a sus primeros empleados al extranjero para dotar de personal a una nueva subsidiaria. Su jefe, el presidente, le pregunta por qué fracasan dichas asignaciones y cuál es su plan para evitar que suceda, ¿qué le respondería?
5. ¿Cuál capacitación especial necesitan los candidatos para trabajar en el extranjero? ¿En cuáles aspectos se parece o diferencia de los diversos tipos de capacitación tradicional?
6. ¿En qué difiere la evaluación del desempeño de un expatriado de la de un administrador de la oficina matriz? ¿Cómo evitaría algunos de los problemas únicos de la evaluación del desempeño del expatriado?
7. Como gerente de RH, ¿qué programa establecería para reducir los problemas de la repatriación de los expatriados y sus familias?

ACTIVIDADES INDIVIDUALES Y DE EQUIPO

1. Trabaje de manera individual o en equipos, y redacte un plan de expatriación y repatriación para su profesor, el cual será enviado a Bulgaria por su escuela durante los siguientes tres años para impartir la materia de recursos humanos.
2. Ofrezca tres ejemplos específicos de compañías multinacionales de su área. Consulte en la biblioteca o en Internet, o con cada una de las empresas, para determinar en cuáles países tienen operaciones, explique la naturaleza de algunas de sus operaciones y resuma todo lo que encuentre acerca de sus políticas internacionales de RH para la selección y capacitación de empleados.
3. Elija tres rasgos útiles para seleccionar a personas para asignaciones internacionales y elabore una prueba directa para elegir a los candidatos a partir de dichos rasgos.
4. Recurra a una biblioteca o a una fuente de Internet para determinar el costo relativo de vida de cinco países en este año y explique las implicaciones de tales diferencias para el diseño de un plan salarial para el personal que se enviará a cada país.
5. El apéndice "Especificaciones para exámenes" del Human Resource Certification Institute (HRCI), que aparece al final del libro (páginas 726-735), describe los conocimientos que necesita una persona que estudia para el examen de certificación del HRCI en cada área de la administración de recursos humanos (por ejemplo, Administración estratégica, Planeación de la fuerza laboral y Desarrollo de recursos humanos). En equipos de cuatro o cinco estudiantes realice las siguientes cuatro tareas: **1.** revise el apéndice; **2.** identifique el material de este capítulo que se relaciona con los conocimientos necesarios para el apéndice; **3.** redacte cuatro preguntas para un examen de opción múltiple con este material, que usted considere serían adecuadas para el examen del HRCI, y **4.** si el tiempo lo permite, que un miembro de su equipo presente las preguntas frente al resto de la clase para que los miembros de los otros equipos las respondan.
6. Un número reciente de la revista *HR Magazine* contiene un artículo titulado "Las repercusiones de la guerra", en el que se afirma que los soldados que regresan de Irak a su trabajo probablemente requerirán asesoría de RH para afrontar un "trauma emocional rezagado". El término *trauma emocional rezagado* se refiere a cambios en la personalidad como enojo,

ansiedad o irritabilidad, así como problemas asociados como retardos o ausentismo que muchos veteranos sufren por su exposición a los eventos traumáticos de la guerra. Suponga que usted es el gerente de RH del patrón de John Smith, quien regresará al trabajo la semana siguiente, después de pasar un año en Irak. Con base en lo que leyó en este capítulo, ¿cuáles medidas tomaría para garantizar que la reintegración de John a su fuerza laboral sea lo más suave posible?

EJERCICIO EXPERIMENTAL

Un problema de impuestos para los empleados expatriados

Propósito: El objetivo de este ejercicio es brindarle práctica para identificar y analizar algunos de los factores que afectan la remuneración de los expatriados.

Conocimientos requeridos: Debe estar muy familiarizado con el material que contiene este capítulo y con la página de Internet www.irs.gov.

Cómo organizar el ejercicio/instrucciones: Divida la clase en grupos de cuatro o cinco estudiantes. Cada miembro del equipo tiene que leer lo siguiente: uno de los aspectos más confusos del cálculo de la remuneración para los expatriados se relaciona con las responsabilidades del empleado de pagar el impuesto sobre la renta federal estadounidense. Visite la página del Internal Revenue Service, www.irs.gov. Baje la pantalla hasta "Individuals" y "Overseas Taxpayers". Su equipo es la fuerza de tareas para la remuneración de los empleados expatriados de su firma, la cual está a punto de enviar a varios gerentes e ingenieros a Japón, Inglaterra y Hong Kong. ¿Qué información encontró en este sitio para que su equipo formule políticas de remuneración y pago de impuestos para los expatriados? Con base en lo recabado, ¿cuáles son las tres cosas más importantes que su compañía debe tomar en cuenta al formular una política de remuneración para el personal a punto de viajar a Japón, Inglaterra y Hong Kong?

UN CASO APLICADO

"Jefe, creo que tenemos un problema"

Central Steel Door Corporation ha estado en el negocio durante unos 20 años, vendiendo con éxito una línea de puertas de acero de calidad industrial, así como los aditamentos y las molduras que requieren. La compañía, enfocada sobre todo hacia Estados Unidos y Canadá, ha aumentado de manera gradual su presencia desde la ciudad de Nueva York, primero hacia Nueva Inglaterra y luego bajando por la costa del Atlántico, después a través del medio oeste y el oeste y, por último, en Canadá. La estrategia básica de expansión siempre fue la misma: elegir una zona, abrir un centro de distribución, contratar a un gerente regional de ventas, así como dejar que éste ayude a dotar de personal al centro de distribución y que contrate a los representantes de ventas locales.

Por desgracia, el éxito que acostumbraba tener la firma en la contratación de vendedores no se extendió a sus operaciones en el extranjero. Con la introducción de la nueva moneda europea en 2002, Mel Fisher, presidente de Central Steel Door, decidió expandir su organización al extranjero, en especial a Europa. Sin embargo, la expansión no ha funcionado. Durante tres semanas trató de encontrar a un gerente de ventas mediante un anuncio en el *International Herald Tribune*, que es leído por hombres de negocios en Europa y por expatriados estadounidenses que viven y trabajan en ese continente. Aun cuando los anuncios publicados en el *Tribune* también aparecieron durante un mes en el sitio Web de este periódico, el señor Fisher sólo ha recibido cinco solicitudes. Una es de un candidato viable y las otras cuatro de candidatos que el señor Fisher llama "almas extraviadas" que, al parecer, han pasado la mayor parte del tiempo viajando de un país a otro y bebiendo café exprés en mesas al aire libre. Cuando les preguntó qué habían hecho los tres últimos años, uno de ellos le respondió que había estado "deambulando".

Otros aspectos de las actividades internacionales de recursos humanos han sido igual de problemáticos. Fisher seleccionó a dos de sus gerentes estadounidenses de ventas y los envió a Europa para que se hicieran cargo de manera temporal de las operaciones, pero omitió un paquete de remuneración que solucionara el elevado costo de vida de Alemania y Bélgica. Uno permaneció allá casi un año, por lo que el señor Fisher fue sorprendido cuando el gobierno belga le informó que su gerente de ventas debía miles de dólares por concepto de impuestos locales. Los gerentes habían contratado a unas 10 personas locales como personal de los dos centros de distribución. Sin embargo, como no había gerentes de ventas locales de tiempo completo en Europa, el nivel de las ventas fue decepcionante y Fisher decidió despedir a la mitad de los trabajadores de los centros de distribución. Ahí fue cuando recibió una llamada telefónica urgente de su gerente de ventas temporal en Alemania: "Me acaban de informar que todos estos trabajadores debían haber firmado contratos de empleo y que, de cualquier forma, no podemos despedir a nadie sin previo aviso, cuando menos con un año de antelación, así que las autoridades locales literalmente se han levantado en armas. ¡Jefe, creo que tenemos un problema!".

Preguntas

1. Con base en el capítulo y en el incidente del caso, haga una lista de 10 errores en la administración internacional de recursos humanos que ha cometido el señor Fisher.
2. ¿Qué habría hecho para contratar a un gerente de ventas europeo? ¿Por qué?
3. ¿Qué haría ahora si fuera el señor Fisher?

SEGUIMIENTO DE UN CASO

Carter Cleaning Company se internacionaliza

Como Jennifer estaba haciéndose gradualmente de las riendas de Carter Cleaning Company, Jack decidió tomar sus primeras vacaciones largas en años e ir a México durante un mes en enero de 2004. Lo que encontró lo sorprendió: aunque pasó gran parte de su tiempo disfrutando del sol en Acapulco, también pasó bastante tiempo en la ciudad de México, donde le llamó la atención la escasez de tintorerías, considerando la cantidad de contaminación del aire que había en la zona. Al viajar hacia el norte, pasó por Ciudad Juárez, donde también le sorprendió la poca cantidad de tintorerías que había. Mientras conducía de regreso a Texas y a su casa, empezó a pensar si sería adecuado expandir su cadena de tiendas hacia México.

Además de los posibles beneficios económicos, le gustó lo que vio en el estilo de vida mexicano y también se sintió atraído por la idea de enfrentar el emocionante reto que había vivido 20 años antes cuando inició la empresa Carter Cleaning en Estados Unidos: Jack pensó: "Creo que esto de ser empresario lo traigo en la sangre".

Mientras conducía hacia su casa para cenar con Jennifer, empezó a formular las preguntas que debía responder antes de decidir si expandiría el negocio al extranjero.

Preguntas

1. Suponiendo que ellos comienzan a abrir una o dos tiendas en México, ¿cuál cree que serán los principales retos de recursos humanos que él y Jennifer enfrentarán?
2. Si fuera Jack o Jennifer, ¿qué haría para elegir a un gerente para una nueva tienda mexicana? Por ejemplo, ¿contrataría a un trabajador local o enviaría a un empleado de sus tiendas estadounidenses? ¿Por qué?
3. El costo de vida en México es mucho menor que el del lugar donde se localiza la firma Carter: ¿qué haría para desarrollar un plan salarial para su nuevo gerente si decidiera enviar a un expatriado a México?
4. Redacte una explicación detallada de las características que buscaría en el candidato que enviaría a México para dirigir las tiendas.

CASO PARA LA TRADUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA EN POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RH: EL HOTEL PARÍS

Los nuevos procesos de ética, justicia y trato justo del Hotel París

La estrategia competitiva del Hotel París es "prestar a los huéspedes un servicio superior para diferenciar las propiedades del Hotel París y así aumentar la duración de la estancia y el porcentaje de visitas repetidas, con el fin de aumentar los ingresos y la rentabilidad". La gerente de RH, Lisa Cruz, ahora debe formular políticas y actividades funcionales que apoyen esta estrategia competitiva, al fomentar las conductas y competencias requeridas de los empleados.

Al contar con hoteles en 11 ciudades de Europa y Estados Unidos, Lisa sabía que la empresa debía administrar mejor sus recursos humanos globales. Por ejemplo, no tenían medios formales para identificar o capacitar al personal administrativo con respecto a sus obligaciones en el extranjero (ni para los que iban a Estados Unidos ni para los que iban a Europa). Por otro lado, recientemente, después de gastar 600,000 dólares para enviar a un gerente estadounidense y a su familia al extranjero, tuvieron que regresar de manera abrupta cuando la familia se quejó con amargura de extrañar a sus amigos. Lisa sabía que no era la forma de operar un negocio multinacional, por lo que dirigió su atención a la elaboración de prácticas de recursos humanos que su compañía necesitaba para hacer negocios más efectivos a nivel mundial.

Cuando Lisa y el director de finanzas revisaron los datos, se dieron cuenta de que las prácticas globales de recursos humanos probablemente evitaban que el Hotel París se convirtiera en la firma de servicios de clase mundial para huéspedes que deseaba. Por ejemplo, las compañías hoteleras y de servicios de alto desempeño contaban con programas formales de capacitación para el 90% de los empleados que enviaban al extranjero y su hotel no. De igual forma, puesto que el hotel de cada ciudad operaba sus propios sistemas de información de recursos humanos, para Lisa, el director de finanzas o el director general de la organización no era fácil obtener informes sobre medidas como la rotación de personal, las ausencias o los costos de remuneración de los trabajadores en todos los hoteles. El director de finanzas concluyó: "Si no podemos medir el rendimiento de cada hotel en términos de medidas de recursos humanos como éstas, en realidad no hay modo de administrar esas actividades y ni hablar de la forma en que las pérdidas y los esfuerzos desperdiciados dañan el desempeño de cada hotel". A Lisa se le encomendó el establecimiento de nuevos programas y prácticas globales de recursos humanos.

Preguntas

1. Redacte un resumen de una página sobre lo que los gerentes del hotel deben saber para aumentar las posibilidades de que los empleados que lleguen del extranjero y los que participan en el programa de desarrollo gerencial del Hotel París se adapten a su nuevo entorno.
2. En los capítulos anteriores recomendó varias prácticas de recursos humanos que el Hotel París debe utilizar. Elija una y explique por qué cree que podrían aplicar este programa en el extranjero y la manera en la que deben hacerlo.
3. Elija una práctica de recursos humanos del Hotel París que considere esencial para que la compañía logre su meta de un servicio de alta calidad y explique cómo implantaría esa práctica en todos los hoteles de la empresa en el mundo.

TÉRMINOS CLAVE

decisión conjunta, 696
expatriados, 701
nacionales del país de origen, 701
nacionales de una tercera nación, 701
deslocalización, 703
etnocentrismo, 704
policentrismo, 704
geocentrismo, 705
evaluación de la adaptabilidad, 707
primas por servicios en el extranjero, 712
primas por situaciones difíciles, 712
primas por transferencia, 712

NOTAS

1. Karen Roberts, Ellen Kossek y Cynthia Ozeki, "Managing the Global Workforce: Challenges and Strategies", *Academy of Management Executive* 12, Núm. 4 (1998), pp. 93-106.
2. Ibid., p. 94.
3. David Ralston, Priscilla Elsass, David Gustafson, Fannie Cheung y Robert Terpstra, "Eastern Values: A ComParíson of Managers in the United States, Hong Kong, and the People's Republicof China",

Journal of Applied Psychology 71, Núm. 5 (1992), pp. 664-671. Vea, también, P. Christopher Early y Elayne Mosakowski, "Cultural Intelligence", *Harvard Business Review*, (octubre de 2004), pp. 139-146.

4. Geert Hofstede, "Cultural Dimensions in People Management", en Vladimir Pucik, Noel Tishy y Carole Barnett (eds.), *Globalizing Management* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1992), p. 143.
5. Randall Schuler, Susan Jackson, Ellen Jackofsky y John Slocum Jr., "Managing Human Resources in Mexico: A Cultural Understanding", *Business Horizons*, mayo-junio de 1996, pp.55-61.
6. Valerie Frazee, "Establishing Relations in Germany", *Global Workforce*, abril de 1997, p. 17.
7. Charlene Solomon, "Destination U.S.A.", *Global Workforce*, abril de 1997, pp. 19-23.
8. *Ibid*., p. 21.
9. Tyler Cowen, "Creative Destruction: How Globalization Is Changing the World's Cultures", *Princeton University Press*, Princeton, Nueva Jersey, 2002.
10. Chris Brewster, "European Perspectives on Human Resource Management", *Human Resource Management Review* 14, (2004), pp. 365-382.
11. "SOX Compliance, Corporate Codes of Conduct Can Create Challenges for U.S. Multinationals", *BNA Bulletin to Management*, 28 de marzo de 2006, p. 97.
12. Cifras anuales de 2002, www.bls.gov/news.release/ichcc.hr0.htm.
13. Carolyn Hirschman, "When Operating Abroad, Companies Must Adopt European Style HR Plan", *HR News* 20, Núm. 3 (marzo de 2001), pp. 1 y 6.
14. Esto se analiza en Eduard Gaugler, "HR Management: An International ComParíson", *Personnel*, 1988, p. 28. Vea, también, Carlos Castillo, "Collective Labor Rights in Latin America and Mexico", *Relations Industrielles/Industrial Relations* 55, Núm. 1 (invierno de 2000), p. 59.
15. Frances Taft y Cliff Powell, "The European Pensions and Benefits Environment: A Complex Ecology", *Compensation and Benefits Review*, enero-febrero de 2005, pp. 37-50.
16. *Ibid*.
17. "Inform, Consult, Impose: Workers' Rights in the EU", *Economist*, 16 de junio de 2001, p. 3.
18. Gary Dessler, "Expanding into China? What Foreign Employers Entering China Should Know About Human Resource Management Today", *SAM Advanced Management Journal*, agosto de 2006.
19. Y. Paul Yo *et al.*, "Divergence or Convergence: A Cross National ComParíson of Personnel Selection Procedures", *Human Resource Management* 41, Núm. 1 (primavera de 2002), pp. 31-44.
20. John Milliman *et al.*, "An Exploratory Assessment of the Purposes of Performance Appraisals in North and Central America and the Pacific Rim", *Human Resource Management* 41, Núm. 1 (primavera de 2002), pp. 87-102.
21. Martin Van Buren y Stephen King, "The 2000 ASTD International ComParísons Report", American Society for Training and Development (2000); esta encuesta de capacitación refleja respuestas útiles de 501 organizaciones estadounidenses y de más de 400 de 47 países más.
22. Ellen Drost *et al.*, "Benchmarking Training and Development Practices: A Multicountry Comparative Analysis", *Human Resource Management* 41, Núm. 1 (primavera de 2002), pp. 67-86.
23. Robert Heneman *et al.*, "Compensation Practices in Small Entrepreneurial and High-Growth Companies in the United States and China", *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 2002, pp. 15-16.
24. Kevin Lowe *et al.*, "International Compensation Practices: A Ten Country Comparative Analysis", *Human Resource Management* 41, Núm. 1 (primavera de 2002), pp. 45-66.
25. Ann Marie Ryan *et al.*, "Designing and Implementing Global Staffing Systems: Part 2-Best Practices," *Human Resource Management* 42, Núm. 1 (primavera de 2003), pp. 85-94.
26. *Ibid*., p. 86.
27. *Ibid*., p. 87.
28. *Ibid*., p. 89.
29. *Ibid*., p. 90.
30. *Ibid*., p. 90.
31. *Ibid*., p. 92.
32. Daniels y Radebaugh, *International Business*, p. 767. Vea, también, Castillo, "Collective Labor Rights in Latin America and Mexico", p. 59.
33. Arvind Phatak, *International Dimensions of Management* (Boston: PWS Kent, 1989), p. 106. Vea, también, Charles Hill, *International Business: Competing in the Global Marketplace* (Bun-Ridge, IL: Irwin McGraw-Hill, 2001), pp. 564-566.

34. Daniels y Radebaugh, *International Business*, p. 767.
35. *Ibid*., p. 769; Phatak, *International Dimensions of Management*, p. 106.
36. "Survey Says Expatriates Twice as Likely to Leave Employer as Home-Based Workers", BNA *Bulletin to Management*, 9 de mayo de 2006, p. 147.
37. Phatak, *International Dimensions of Management*, p. 108.
38. Daniels y Radebaugh, *International Business*, p. 769.
39. Leslie Klass, "Fed Up with High Costs, Companies Winnow the Ranks of Career Expats", *Workforce Management*, (octubre de 2004), pp. 84-88.
40. "DOL Releases Final Rule Amending Filing, Processing of Foreign Labor Certifications", BNA *Bulletin to Management*, (11 de enero de 2005), p. 11.
41. Helene Mayerhofer *et al.*, "Flexpatriate Assignments: A Neglected Issue in Global Staffing", *International Journal of Human Resource Management* 15, Núm. 8, diciembre de 2004, pp. 1371-1389, y Martha Frase, "International Commuters", HR *Magazine*, marzo de 2007, pp. 91-96.
42. Michael Harvey *et al.*, "Global Virtual Teams: A Human Resource Capital Architecture", *International Journal of Human Resource Management* 16, Núm. 9, septiembre de 2005, pp. 1583-1599.
43. Timothy Dwyer, "Localization's Hidden Costs", HR *Magazine*, (junio de 2004), pp. 135-144.
44. Basado en Pamela Babcock, "America's Newest Export: White Collar Jobs", HR *Magazine*, abril de 2004, pp. 50-57.
45. Mary Medland, "Setting Up Overseas", HR *Magazine*, enero de 2004, p. 71.
46. Phatak, *International Dimensions of Management*, p. 129.
47. *Ibid*.
48. Charles Hill, *International Business: Competing in the Global Marketplace*, (Burr Ridge, IL: Irwin, 1994), p. 507.
49. *Ibid*., pp. 507-510.
50. *Ibid*., p. 509.
51. *Ibid*. Vea, también, Michael Harvey *et al.*, "An Innovative Global Management Staffing System: A Competency-Based Perspective", *Human Resource Management* 39, Núm. 4 (invierno de 2000), pp. 381-394.
52. Margaret Shaffer y David Harrison, "Expatriates' Psychological Withdrawal from International Assignments: Work, Nonwork, and Family Influences", *Personnel Psychology* 51 (1998), p. 88. Vea, también, Jan Selmer, "Psychological Barriers to Adjustment of Western Business Expatriates in China: Newcomers *vs*. Long Stayers", *International Journal of Human Resource Management*, junio-agosto de 2004, vol. 15, Núm. 4-5, p. 794 (21).
53. Gary Insch y John Daniels, "Causes and Consequences of Declining Early Departures from Foreign Assignments", *Business Horizons* 46, Núm. 6 (noviembre-diciembre de 2002), pp. 39-48.
54. Eric Krell, "Budding Relationships", HR *Magazine* 50, Núm. 6, junio de 2005, pp. 114-118.
55. Paula Caliguri, "The Big Five Personality Characteristics as Predictors of Expatriates' Desire to Terminate the Assignment and Supervisor-Rated Performance", *Personnel Psychology* 53, Núm. 1 (primavera de 2000), pp. 67-88.
56. Jan Selmer, "Expatriation: Corporate Policy, Personal Intentions and International Adjustment", *International Journal of Human Resource Management* 9, Núm. 6 (diciembre de 1998), pp. 997-1007.
57. Analizado en Charles Hill, *International Business*, pp. 511-515.
58. Charlene Solomon, "One Assignment, Two Lives", *Personnel Journal*, mayo de 1996, pp. 36-47; Michael Harvey, "Dual-Career Couples During International Relocation: The Trailing Spouse", *International Journal of Human Resource Management* 9, Núm. 2 (abril de 1998), pp. 309-330.
59. Barbara Anderson, "Expatriate Selection: A Good Management Are Good Luck?", *International Journal of Human Resource Management* 16, Núm. 4, abril de 2005, pp. 567-583.
60. Michael Schell, citado en Charlene Manmer Solomon, "Success Abroad Depends on More Than Job Skills", p. 52.
61. Mark Shaffer y David Harrison, "Forgotten Partners of International Assignments: Development and Test of a Model of Spouse Adjustment", *Journal of Applied Psychology* 86, Núm. 2 (2001), pp. 238-254.
62. *Ibid*., p. 251.
63. *Ibid*., p. 250.

64. Por ejemplo, vea Stephen Maurer y Shaomin Li, "Understanding Expatriate Manager Performance: Effects of Governance Environments on Work Relationships in Relation-Based Economies", *Human Resource Management Review* 16, Núm. 1, marzo de 2006, pp. 29-46.
65. Ron Garonzik, Joel Brockner y Phyllis Siegel, "Identifying International Assignees at Risk for Premature Departure: The Interactive Effect of Outcome Favorability and Procedural Fairness", *Journal of Applied Psychology* 85, Núm. 1 (2000), pp. 13-20. Para leer una discusión sobre la importancia del apoyo organizacional en la adaptación de los expatriados vea, por ejemplo, Maria Kraimer *et al.*, "Sources of Support and Expatriate Performance: Mediating Role of Expatriate Adjustment", *Personnel Psychology* 54 (2001), pp. 71-99.
66. Carla Joinson, "Cutting Down the Days", *HR Magazine*, abril de 2000, pp. 90-97; "Employers Shortened Assignments of Workers Abroad", *BNA Bulletin to Management*, 4 de enero de 2001, p. 7.
67. Hung-Wen Lee y Ching Hsing, "Determinants of the Adjustment of Expatriate Managers to Foreign Countries; An Empirical Study", *International Journal of Management* 23, Núm. 2, 2006, pp. 302-311.
68. Mason Carpenter *et al.*, "International Assignment Experience at the Top Can Make a Bottom-Line Difference", *Human Resource Management* 30, Núm. 223 (verano-otoño de 2000), pp. 277-285. Vea, también, Gunter Stahl y Paula Caligiuri, "The Effectiveness of Expatriate Coping Strategies: The Moderating Role of Cultural Distance, Position Level, and Time on the International Assignment", *Journal of Applied Psychology* 90, Núm. 4, 2005, pp. 603-615.
69. Sunkyu Jun y James Gentry, "An Exploratory Investigation of the Relative Importance of Cultural Similarity and Personal Fit in the Selection and Performance of Expatriates", *Journal of World Business* 40, Núm. 1, febrero de 2005, pp. 1-8. Vea, también, Jan Selmer "Cultural Novelty and Adjustment: Western Business Expatriates in China", *International Journal of Human Resource Management* 17, Núm. 7, 2006, pp. 1211-1222.
70. Winfred Arthur Jr. y Winston Bennett Jr., "The International Assignee: The Relative Importance of Factors Perceived to Contribute to Success", *Personnel Psychology*, 48 (1995), p. 110; Gretchen Spreitzer, Morgan McCall Jr. y Joan Mahoney, "Early Identification of International Executive Potential", *Journal of Applied Psychology* 82, Núm. 1 (1997), pp. 62-69. Para conclusiones similares recientes vea, por ejemplo, Handan Kepir Sinangil y Deniz Ones, "Expatriate Management", en Neil Anderson, (ed); Deniz Ones, (ed); Handan Kepir Sinangil, (ed); Chockalingam Viswesvaran, (ed.), *Handbook of Industrial*, *Work and Organizational Psychology*, vol. 1, *Personnel Psychology*, (Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd., 2002), pp. 424-443, Regina Hechanova, Terry Beehr y Neil Christiansen, "Antecedents and Consequences of Employees' Adjustment to Overseas Assignment: A Meta-Analytic Review", *Applied Psychology: An International Review*, vol. 52(2), abril de 2003, pp. 213-236, y Raymond Edward Branton, "A Multifaceted Assessment Protocol for Successful International Assignees", *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering,* vol. 64(8B), 2004, p. 4024.
71. Phatak, *International Dimensions of Management*, p. 119. Vea, también, Arno Haslberger, "The Complexities of Expatriate Adaptation", *Human Resource Management Review* 15, Núm. 2, junio de 2005, pp. 160-180.
72. Vea, por ejemplo, Blocklyn, "Developing the International Executive", p. 45.
73. Blocklyn, "Developing the International Executive", p. 45. Vea, también, Eric Krell, "Evaluating the Returns on Expatriates", *HR Magazine* 50, Núm. 3, marzo de 2005, pp. 61-65.
74. "International Assignment Policies and Practices", *BNA Bulletin to Management*, 1 de mayo de 1997, pp. 140-141, basado en una encuesta realizada por Organization Resources Counselors, Inc., New York City. Vea, también, Michael Stevens *et al.*, "HR Factors Affecting Repatriate Job Satisfaction and Job Attachment for Japanese Managers", *International Journal of Human Resource Management* 17, Núm. 5, 2006, pp. 831-841.
75. Hilary Harris y Chris Brewster, "The Coffee Machine System: How International Selection Really Works", *International Journal of Human Resource Management* 10, Núm. 3 (junio de 1999), pp. 488-500.
76. Kathryn Tyler, "Don't Fence Her In", *HR Magazine* 46, Núm. 3 (marzo de 2001), pp. 69-77.
77. *Ibid*.

78. *Ibid*.
79. Vea, Nancy Napier y Sully Taylor, "Experiences of Women Professionals Abroad", *International Journal of Human Resource Management* 13, Núm. 5 (agosto de 2002), pp. 837-851; Iris Fischlmayr, "Female Self-Perception as a Barrier to International Careers?", *International Journal of Human Resource Management* 13, Núm. 5 (agosto de 2002), pp. 773-783; y Wolfgang Mayrhofer y Hugh Scullion, "Female Expatriates in International Business: Evidence from the German Clothing Industry", *International Journal of Human Resource Management* 13, Núm. 5 (agosto de 2002), pp. 815-836.
80. Esto se basa en *ibid*., p. 30. Vea, también, Rita Bennett *et al.*, "Cross-Cultural Training: A Critical Step in Ensuring the Success of National Assignments", *Human Resource Management* 39, Núms. 2-3 (verano-otoño de 2000), pp. 239-250, y Jill Elswick, "Worldly Wisdom: Companies Refine Their Approach to Overseas Assignments, Emphasizing Cost-Cutting and Work-Life Support for Expatriates", *Employee Benefit News*, 15 de junio de 2004, pITEM0416600B.
81. Mark Mendenhall y Gunther Stahl, "Expatriate Training and Development: Where Do We Go from Here?", *Human Resource Management* 39, no. 223 (verano-otoño de 2000), pp. 251-265.
82. Vea, por ejemplo, Victor Infante, "Three Ways to Design International Pay: Headquarters, Home Country, Host", *Workforce*, enero de 2001, pp. 22-24; y Gary Parker y Erwin Janush, "Developing Expatriate Remuneration Packages", *Employee Benefits Journal* 26, Núm. 2 (junio de 2001), pp. 3-51.
83. Hill, *Internationa Business*, pp. 519-520; Valerie Frazee, "Is the Balance Sheet Right for Your Expats?", *Global Workforce*, septiembre de 1998, pp. 19-26; Stephenie Overman, "Focus on International HR", *HR Magazine*, marzo de 2000, pp. 87-92. Vea, también, Sheila Burns, "Flexible International Assignee Compensation Plans", *Compensation and Benefits Review*, mayo-junio de 2003, pp. 35-44.
84. Phatak, *International Dimensions of Management*, p. 134. Vea, también, "China to Levy Income Tax on Expatriates", *Asia Africa Intelligence Wire*, 3 de agosto de 2004, p. NA. Elec. Coll.: A120140119.
85. Con excepción de lo señalado, esta sección se basa en Martocchio, *Strategic Compensation*, pp. 280-283. Vea, también, Gary Parker, "Establishing Remuneration Practices Across Culturally Diverse Environments", *Compensation and Benefits Review*, primavera de 2001, vol. 17, Núm. 2, p. 23.
86. J. E. Richard, "Global Executive Compensation: A Look at the Future", *Compensation and Benefits Review*, mayo-junio de 2000, pp. 35-38.
87. Stan Veliotis, "Offshore Equity Compensation Plans", *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 2000, pp. 39-45.
88. Robin White, "A Strategic Approach to Building a Consistent Global Rewards Program", *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 2005, p. 25.
89. *Ibid*., pp. 23-40.
90. Vea, por ejemplo, Jie Shen, "Effective International Performance Appraisals: Easily Said, Hard to Do", *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 2005, pp. 70-78.
91. Lo siguiente está citado o adaptado de "The Equal Employment Opportunity Responsibilities of Multinational Employers", The U.S. Equal Employment Opportunity Commission: www.EEOC.gov/facts/multi-employers.html, descargado el 9 de febrero de 2004.
92. "Terrorism Impact Ability to Import, Export Workers", *BNA Bulletin to Management*, 3 de abril de 2002, p. 111.
93. *Ibid*.
94. Frank Jossi, "Buying Protection from Terrorism", *HR Magazine*, junio de 2001, pp. 155-160.
95. *Ibid*.
96. *Ibid*.
97. Esto se basa o es citado en Samuel Greengard, "Mission Possible: Protecting Employees Abroad", *Workforce*, agosto de 1997, pp. 30-32.
98. *Ibid*., p. 32.
99. Carla Joinson, "Save Thousands Per Expatriate", *HR Magazine*, julio de 2002, p. 77.
100. Kathryn Tyler, "Retaining Repatriates", *HR Magazine*, marzo de 2006, pp. 97-102.
101. Citado en Leslie Klaff, "The Right Way to Bring Expats Home", *Workforce*, julio de 2002, p. 43.
102. *Ibid*., p. 43.
103. *Ibid*., p. 43.
104. Bill Roberts, "Going Global", *HR Magazine*, agosto de 2000, pp. 123-128.
105. Diane Turner, "NuView Brings Web-Based HRIS to Buildnet", *Workforce*, diciembre de 2000, p. 90.

106. Jim Meade, "Web-Based HRIS Meets Multiple Needs", *HR Magazine*, agosto de 2000, pp. 129-133.
107. Drew Robb, "Unifying Your Enterprise with a Global HR Portal", *HR Magazine*, marzo de 2006, pp. 119-120.

APÉNDICE DEL CAPÍTULO 17

Apéndice del HRCI

Este apéndice contiene todas las especificaciones para los exámenes de certificación del Human Resources Certification Institutes. Observe las áreas específicas de *conocimientos* ("conocimientos de") que se listan para cada área funcional de RH. (Vea que el HRCI numera todas las preguntas de *conocimientos* de manera secuencial, donde, por ejemplo, la última pregunta de Administración estratégica tiene el número 6 y la primera de Planeación de la fuerza laboral, el 7.)

Apéndice A: Especificaciones de la prueba del HRCI

Los porcentajes que aparecen después del nombre de cada área funcional corresponden a los necesarios para PHR (profesional en recursos humanos) y para SPHR (alto profesional en recursos humanos), respectivamente.

1. Administración estratégica (12%, 26%) Los procesos y las actividades que se utilizan para formular objetivos, prácticas y políticas de RH, con la finalidad de cubrir las necesidades y las oportunidades organizacionales a corto y largo plazos, de guiar y dirigir el proceso de cambio y de evaluar las contribuciones de RH para la eficacia de la organización.

Responsabilidades

1. Interpretar información de fuentes internas relacionada con las operaciones de la organización, incluyendo finanzas y contabilidad, marketing, operaciones, tecnología de información y empleados, con el propósito de participar en la planeación estratégica y la creación de políticas.
2. Interpretar información de fuentes externas relacionada con el entorno general de los negocios, las prácticas y los desarrollos industriales, así como los desarrollos tecnológicos (por ejemplo, publicaciones, documentos gubernamentales, medios masivos y organizaciones comerciales), con la idea de participar en la planeación estratégica y la creación de políticas.
3. Participar como socio en el proceso de planeación estratégica de la organización.
4. Establecer relaciones estratégicas con individuos de la organización, con la finalidad de influir en la toma de decisiones organizacional.
5. Establecer relaciones o alianzas con individuos clave en la comunidad y en instituciones profesionales para ayudar a cubrir las necesidades estratégicas de la organización.
6. Evaluar la contribución de recursos humanos a la eficacia de la organización, incluyendo la evaluación, el diseño, la implantación y la evaluación de las actividades con respecto a mediciones estratégicas y organizacionales de los objetivos de RH.
7. Proporcionar dirección y guía durante los cambios en el proceso organizacional, las operaciones, la planeación, la intervención, la capacitación del liderazgo y la cultura, que equilibren las expectativas y las necesidades de la organización, sus empleados y otros accionistas (incluyendo a los clientes).
8. Desarrollar y compartir políticas organizacionales relacionadas con la administración de los recursos humanos de la compañía.
9. Cultivar el liderazgo y los valores éticos en todos los empleados, mediante el modelamiento y la enseñanza.
10. Proporcionar información para el proceso de los presupuestos organizacionales, incluidos el desarrollo y la revisión de presupuestos.

11. Vigilar el entorno legislativo en lo que se refiere a los cambios propuestos en las leyes y tomar medidas apropiadas para apoyar, modificar o detener la acción propuesta (por ejemplo, enviar un escrito a un miembro del Congreso, ofrecer testimonio experto en una audiencia pública, legisladores que ejerzan presión).

Conocimientos de

1. Procesos legislativos y administrativos regulatorios.
2. Técnicas internas y externas de escaneo ambiental.
3. Proceso de planeación estratégica e implantación.
4. Responsabilidad social organizacional (por ejemplo, asistencia social en el trabajo, filantropía, alianzas con organizaciones comunitarias).
5. Funciones administrativas, incluidas la planeación, organización, dirección y control.
6. Técnicas para apoyar la creatividad y la innovación.

2. Planeación de la fuerza laboral y empleo (26%, 16%) Los procesos de planeación, desarrollo, implantación, administración y realización de la evaluación continua del reclutamiento, la contratación, la inducción y la salida de la organización, para garantizar que la fuerza laboral cumpla los objetivos y metas de la firma.

Responsabilidades

1. Identificar las necesidades de personal para cumplir las metas y los objetivos de la organización.
2. Llevar a cabo análisis de puestos para redactar sus descripciones y desarrollar habilidades para los mismos.
3. Identificar y documentar las funciones esenciales de los diferentes puestos.
4. Establecer criterios de contratación basados en las competencias necesarias.
5. Evaluar la fuerza laboral interna, el mercado de mano de obra y las agencias de contratación para determinar la disponibilidad de aspirantes calificados.
6. Identificar métodos internos y externos del reclutamiento, así como implantarlos dentro del contexto de las metas y los objetivos de la organización.
7. Desarrollar estrategias para atraer candidatos potenciales a la organización.
8. Establecer procedimientos de selección, incluyendo entrevistas, pruebas, referencias y verificación de antecedentes.
9. Implantar procedimientos de selección, como entrevistas, pruebas, referencias y verificación de antecedentes.
10. Desarrollar y/o ampliar ofertas de empleo.
11. Realizar o administrar actividades posteriores al ofrecimiento de empleo (por ejemplo, contratos de empleo, llenado del formulario de I-9 de verificación, acuerdos de reubicación y exámenes médicos).
12. Facilitar y/o administrar el proceso para que ciudadanos no estadounidenses logren trabajar legalmente en Estados Unidos.
13. Diseñar, facilitar y/o llevar a cabo el proceso de inducción, incluyendo la revisión de los estándares de desempeño para nuevas contrataciones y transferencias.
14. Evaluar la eficacia de los procesos de selección y empleo, así como implantar cambios en caso necesario (por ejemplo, conservación de empleados).
15. Desarrollar un proceso de planeación de la sucesión.
16. Desarrollar e implantar el proceso de salida de la compañía, así como considerar las respuestas para el reclamo del seguro de desempleo.
17. Desarrollar, poner en marcha, administrar y evaluar programas de acción afirmativa, según se requieran.

Conocimientos de

1. Las leyes federales, estatales y locales relacionadas con el empleo (por ejemplo, el Título VII, ADA, ADEA, veteranos de Vietnam, WARN) y los reglamentos (como los lineamientos uniformes de la EEOC sobre los procedimientos de selección de empleados).

2. Leyes de inmigración (por ejemplo, visas, I-9).
3. Análisis cuantitativos necesarios para evaluar la administración actual y futura del personal (como el análisis de costos y beneficios, costo por contratación, tasas de selección, impacto negativo).
4. Métodos y fuentes de reclutamiento.
5. Alternativas para administración de personal (por ejemplo, trabajo a distancia, subcontratación).
6. Técnicas de planeación (como planeación de la sucesión, pronósticos).
7. Confiabilidad y validez de los métodos, las pruebas o las herramientas de selección.
8. Interpretación de las pruebas de selección (por ejemplo, evaluaciones psicológicas y de personalidad, cognitivas y motoras o físicas).
9. Técnicas de entrevista.
10. Prácticas de reubicación.
11. Impacto de los planes de remuneración y prestaciones sobre el reclutamiento y la conservación de personal.
12. RH internacional e implicaciones de la fuerza laboral internacional para la planeación y el empleo de la fuerza laboral.
13. Recorte de personal y asesoría para la búsqueda de un nuevo empleo.
14. Planeación de la fuerza laboral interna y políticas, prácticas y procedimientos de empleo.

3. Desarrollo de recursos humanos (15%, 13%) El proceso de garantizar que las habilidades, los conocimientos, las capacidades y el desempeño de la fuerza laboral cubran las necesidades individuales y organizacionales actuales y futuras mediante el desarrollo, la implantación y la evaluación de actividades, y programas de capacitación y desarrollo de trabajadores, de administración del cambio y del desempeño, así como de las necesidades únicas de grupos específicos de empleados.

Responsabilidades

1. Llevar a cabo análisis de necesidades para identificar y establecer prioridades para las actividades de desarrollo de recursos humanos.
2. Desarrollar programas de capacitación.
3. Implantar programas de capacitación.
4. Evaluar programas de capacitación.
5. Desarrollar programas para evaluar el potencial de crecimiento y desarrollo de los empleados en la organización.
6. Implantar programas para evaluar el potencial de crecimiento y desarrollo de los trabajadores en la organización.
7. Evaluar los programas que se utilizan para valorar el potencial de crecimiento y desarrollo del personal en la organización.
8. Desarrollar programas y actividades para la administración del cambio.
9. Poner en marcha programas y actividades para la administración del cambio.
10. Evaluar programas y actividades para la administración del cambio.
11. Desarrollar programas y procedimientos para la administración del desempeño.
12. Implantar programas y procedimientos para la administración del desempeño.
13. Evaluar programas y procedimientos para la administración del desempeño.
14. Desarrollar programas para cubrir las necesidades únicas de empleados específicos (como programas para el trabajo y la familia, la diversidad, asesorar la búsqueda de un nuevo empleo, de repatriación y de procedimientos rápidos).
15. Implantar programas para cubrir las necesidades únicas de empleados específicos (como programas para el trabajo y la familia, la diversidad, asesorar la búsqueda de un nuevo empleo, de repatriación y de procedimientos rápidos).
16. Evaluar programas para cubrir las necesidades únicas de empleados específicos (como programas para el trabajo y la familia, la diversidad, asesorar la búsqueda de un nuevo empleo, de repatriación y de procedimientos rápidos).

Conocimientos de

1. Leyes y reglamentos internacionales, federales, estatales y locales aplicables con respecto a los derechos de autor y las patentes.
2. Teorías y aplicaciones del desarrollo de recursos humanos (incluyendo el desarrollo de carrera y el desarrollo del liderazgo).
3. Teorías y aplicaciones del desarrollo organizacional.
4. Métodos, programas y técnicas de capacitación (diseño, objetivos, métodos, etcétera).
5. Estrategias para la participación de los empleados.
6. Análisis de tareas y procesos.
7. Evaluación del desempeño y métodos de administración del desempeño.
8. Temas internacionales aplicables (como cultura, métodos y prácticas locales de administración, normas sociales).
9. Métodos instruccionales y entrega de programas (contenido, construcción de módulos de programas, selección del mecanismo de presentación o entrega).
10. Técnicas para evaluar la eficacia del programa de desarrollo de recursos humanos (por ejemplo, satisfacción, aprendizaje y desempeño laboral de las personas que participan en el programa, así como los resultados organizacionales, como la rotación de puestos y la productividad).

4. Remuneración y prestaciones (20%, 16%) El proceso de analizar, desarrollar, implantar, administrar y realizar la evaluación continua de un sistema completo de remuneración y prestaciones para todos los grupos de empleados, de manera congruente con los objetivos de la administración de recursos humanos.

Responsabilidades

1. Asegurar el cumplimiento de las leyes federales, estatales y locales aplicables con respecto a la remuneración y las prestaciones.
2. Analizar, desarrollar, implantar y mantener políticas de remuneración, así como una estructura salarial congruente con los objetivos estratégicos de la organización.
3. Analizar y evaluar los rangos salariales con base en el valor interno y en las condiciones del mercado externo.
4. Desarrollar o seleccionar e implantar un sistema de nómina.
5. Administrar las funciones de nómina.
6. Evaluar las políticas de remuneración para garantizar que posicionen a la organización de manera interna y externa de acuerdo con sus objetivos estratégicos.
7. Realizar una evaluación de las necesidades del plan de prestaciones, así como determinar y seleccionar los planes que se ofrecerán, tomando en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa.
8. Implantar y administrar planes de prestaciones.
9. Evaluar el programa de prestaciones para garantizar que posicione a la organización de manera interna y externa de acuerdo con sus objetivos estratégicos.
10. Analizar, seleccionar, implantar, mantener y administrar programas de remuneración para ejecutivos, compra de acciones, así como opciones de compra de acciones e incentivos y bonos.
11. Analizar, desarrollar, seleccionar, mantener e implantar programas de remuneración y prestaciones para expatriados y personal nacional en el extranjero.
12. Comunicar el plan y las políticas de remuneración y prestaciones a la fuerza laboral.

Conocimientos de

1. Las leyes federales, estatales y locales relacionadas con la remuneración y las prestaciones (por ejemplo, flsa, erisa, cobra).
2. Hacer informes sobre las prácticas relacionadas con la remuneración y las prestaciones (por ejemplo, periodo excesivo de la vida de un grupo, tiempo de compensación).
3. Métodos de valuación de puestos.

4. Establecimiento de salarios de puestos y estructuras salariales.
5. Métodos de incentivos y de remuneración variable.
6. Remuneración de ejecutivos.
7. Métodos de remuneración no económicos (por ejemplo, planes de opción de compra de acciones).
8. Análisis de necesidades de prestaciones.
9. Planes de prestaciones (como seguro médico, seguro de vida, pensión, educación, gimnasio).
10. Leyes y prácticas internacionales de remuneración (por ejemplo, remuneración de expatriados, medicina socializada, jubilación obligatoria).

5. Relaciones laborales y de empleados (21%, 24%) El proceso de análisis, desarrollo, implantación, administración y evaluación continua del desempeño de las relaciones en el centro laboral entre el patrón y los empleados (incluyendo el proceso de negociación colectiva y relaciones sindicales), con la finalidad de mantener relaciones eficaces y condiciones laborales adecuadas que equilibren las necesidades del patrón con los derechos de los trabajadores, en apoyo de los objetivos estratégicos de la organización.

Responsabilidades

1. Asegurar el cumplimiento de todas las leyes y los reglamentos federales, estatales y locales aplicables.
2. Desarrollar e implantar programas de relaciones para empleados, que fomenten la creación de una cultura organizacional positiva.
3. Promover, vigilar y medir la eficacia de las actividades de relaciones entre el personal.
4. Ayudar al establecimiento de reglas laborales, así como supervisar su aplicación y cumplimiento para garantizar equidad y congruencia (en entornos sindicalizados y no sindicalizados).
5. Comunicar a los empleados las leyes, los reglamentos y las políticas de la organización, asegurándose de que las comprendan.
6. Resolver las quejas que los empleados presenten ante organismos federales, estatales y locales, con respecto a las prácticas del empleo.
7. Desarrollar políticas y procedimientos disciplinarios y de querellas para garantizar equidad y congruencia.
8. Implantar y vigilar políticas y procedimientos disciplinarios y de querellas para garantizar equidad y congruencia.
9. Responder a la actividad de organización de sindicatos.
10. Participar en actividades de negociaciones colectivas, incluyendo la negociación y administración de contratos.

Conocimientos de

1. Las leyes federales, estatales y locales aplicables que afecten el empleo en entornos sindicalizados y no sindicalizados, como las leyes contra la discriminación y el acoso sexual, así como con respecto a las relaciones laborales y la privacidad.
2. Técnicas para facilitar las relaciones positivas entre los empleados (por ejemplo, facilitación en grupos pequeños y resolución de conflictos, así como estrategias y programas laborales y administrativos de cooperación).
3. Estrategias para la participación de los empleados (como horarios de trabajo alternados, equipos de trabajo).
4. Temas y prácticas sobre los derechos individuales del empleo (por ejemplo, trabajo voluntario, contratación negligente, difamación, derechos del personal a efectuar negociaciones colectivas).
5. Temas y prácticas de la conducta en el centro de trabajo (por ejemplo, ausentismo y disciplina).
6. Métodos para evaluar las actitudes, las opiniones y la satisfacción de los empleados (como encuestas de opinión y de actitudes, paneles de enfoque).

7. Prácticas laborales injustas.
8. El proceso, las estrategias y los conceptos de las negociaciones colectivas.
9. Temas y prácticas sobre las relaciones laborales en el sector público.
10. Temas y prácticas sobre la expatriación y la repatriación.
11. Relaciones laborales y de empleados para trabajadores locales (por ejemplo, relaciones laborales en otros países).

6. Salud y seguridad ocupacionales (6%, 5%) El proceso de analizar, desarrollar, implantar, administrar y realizar evaluaciones continuas del desempeño de programas, prácticas y servicios para promover el bienestar físico y mental de los individuos en el centro de trabajo, así como para proteger a las personas de conductas inseguras, condiciones laborales de inseguridad y violencia en el centro laboral.

Responsabilidades

1. Asegurar el cumplimiento de todas las leyes y los reglamentos federales, estatales y locales aplicables con respecto a la salud y a la seguridad en el centro laboral.
2. Determinar los programas de seguridad necesarios para la organización.
3. Desarrollar o seleccionar programas de prevención de lesiones o enfermedades ocupacionales.
4. Implantar programas de prevención de lesiones o enfermedades ocupacionales.
5. Desarrollar o seleccionar programas de capacitación en seguridad e incentivos.
6. Implantar programas de capacitación en seguridad e incentivos.
7. Evaluar la eficacia de los programas de prevención, capacitación e incentivos para la seguridad.
8. Poner en marcha procedimientos para lesiones o enfermedades ocupacionales en el centro laboral (como indemnización de trabajadores, OSHA).
9. Determinar los programas de salud y bienestar necesarios para la organización.
10. Desarrollar, seleccionar, implantar y evaluar (o poner a la disposición) programas de salud y bienestar.
11. Desarrollar, seleccionar, efectuar y evaluar planes de seguridad para proteger a la empresa de responsabilidades legales.
12. Desarrollar, seleccionar, establecer y evaluar planes de seguridad para proteger a los empleados (por ejemplo, las lesiones que resultan de la violencia en el centro laboral).
13. Desarrollar, seleccionar, implantar y evaluar planes para incidentes y respuesta de emergencia (como desastres naturales, amenazas para la seguridad en el centro laboral y evacuación).

Conocimientos de

1. Las leyes y los reglamentos federales, estatales y locales para la salud y seguridad en el centro laboral (como OSHA, Ley de Centros Laborales Libres de Drogas, ADA).
2. Leyes y programas de indemnización por lesiones y enfermedades ocupacionales en el centro de trabajo (por ejemplo, indemnización de los trabajadores).
3. Procedimientos de investigación de los organismos que vigilan la salud y la seguridad en el centro laboral (por ejemplo, OSHA).
4. Riesgos para la seguridad en el centro de trabajo.
5. Riesgos para la protección en el centro de trabajo (como robo, espionaje corporativo, tecnología y sistemas de información, vandalismo).
6. Conducta potencialmente violentas y condiciones de violencia en el centro de trabajo.
7. Prácticas generales de salud y seguridad (como evacuación en caso de incendios, HAZCOM, evaluaciones ergonómicas).
8. Planes para incidentes y de respuesta ante emergencias.
9. Investigación interna y técnicas de vigilancia.
10. Programas de asesoría para empleados.
11. Programas de bienestar para el personal.

12. Problemas relacionados con el uso de sustancias químicas y dependencia de drogas (por ejemplo, identificación de síntomas, exámenes de drogas, disciplina).

Conocimientos BÁSICOS que deben tener los profesionales de RH

13. Evaluación y análisis de necesidades.
14. Administración de contratos con terceros, incluyendo el desarrollo de solicitudes para propuestas (RFP).
15. Estrategias de comunicación.
16. Requisitos de documentación.
17. Procesos de aprendizaje de adultos.
18. Conceptos de la motivación y sus aplicaciones.
19. Métodos de capacitación.
20. Conceptos del liderazgo y sus aplicaciones.
21. Conceptos y aplicaciones de la administración de proyectos.
22. Conceptos y aplicaciones de la diversidad.
23. Conceptos y aplicaciones de relaciones humanas (por ejemplo, conducta interpersonal y organizacional).
24. Ética y estándares profesionales de RH.
25. Tecnología y sistemas de información para recursos humanos (SIRH) para apoyar las actividades de RH.
26. Métodos y herramientas cualitativas y cuantitativas con fines de análisis, interpretación y toma de decisiones.
27. Administración del cambio.
28. Responsabilidad legal y administración de riesgos.
29. Métodos de análisis y descripción de puestos.
30. Administración de registros de empleados (por ejemplo, conservación, eliminación).
31. La interrelación entre las actividades de RH y los programas en diferentes áreas funcionales.

Apéndice B: Manual de certificación y guía para la renovación de la certificación

Introducción

¿Qué es la certificación? La certificación es un acto voluntario de un grupo profesional para establecer un sistema que garantice el reconocimiento de los profesionales que han cubierto el nivel establecido de capacitación y experiencia laboral. Los individuos certificados por lo regular reciben un certificado que demuestra que han cumplido con las normas de la organización de certificación y que están capacitados para mostrar públicamente su certificación, por lo general mediante el uso de acrónimos (como PHR, SPHR o GPHR) antes de su nombre.

La certificación difiere de los programas de certificado, pues la primera, por definición, incluye un componente de experiencia laboral. Los programas de certificado, por otro lado, otorgan un certificado después de haber completado un curso de estudios, sin experiencia laboral previa.

¿Por qué es conveniente la certificación? La certificación separa (o pone por arriba) a las personas que la tienen de las que no la tienen. La certificación cuenta con varias ventajas, pues se convierte en un reconocimiento público de los logros profesionales, tanto dentro como fuera de la profesión. Para muchos individuos, la certificación se convierte en una meta profesional personal, es decir, en una forma de poner a prueba los conocimientos y evaluarlos con respecto a los de los colegas. Otros consideran que la certificación sirve para el progreso profesional.

Propósito y uso de la certificación Las certificaciones de PHR y SPHR indican que el titular ha demostrado el dominio de los conocimientos de RH y que, mediante la renovación de la certificación, ha aceptado el reto de continuar informado de los nuevos avances en el campo de RH.

Los exámenes de PHR y SPHR son completamente voluntarios. Las organizaciones o los individuos que incorporan la certificación de PHR y SPHR como una condición para el empleo o para

lograr ascensos lo hacen de manera voluntaria. Los individuos deben determinar si el uso de este proceso, incluyendo su cumplimiento de los requisitos para la certificación y la renovación de la misma, aunado a cualquier otro requisito impuesto por la gente o la organización, cubre sus necesidades y obedece las leyes aplicables.

Las designaciones de PHR y SPHR son un recordatorio visible para los colegas y compañeros de trabajo, de los importantes logros profesionales de su titular. Los profesionales certificados como PHR y SPHR deben mostrar con orgullo sus certificados y utilizarlos en su papelería de negocios.

Negación y revocación de la certificación La certificación puede ser negada o revocada por cualquiera de las siguientes razones:

- Falsificación de la experiencia laboral o de cualquier otra información en la solicitud de examen.
- Tergiversación de la experiencia laboral o de cualquier otra información en la solicitud de examen.
- Violación de los procedimientos de prueba.
- Reprobación del examen de certificación.
- Incumplimiento de los requisitos para la renovación de la certificación.

Los candidatos a los que se les niegue o revoque la certificación deben ponerse en contacto con el HRCI para obtener más información sobre la manera de apelar la negación o revocación. No es posible apelar si se reprueba el examen o si se desea renovar la certificación.

Panorama general del examen

- 225 preguntas de opción múltiple.
- El tiempo de aplicación es de cuatro horas.
- Se aplica por computadora.
- Sólo se aplica en inglés.

¿Está preparado?

- Resuelva el examen de evaluación en línea del HRCI (www.hrci.org).

Hay dos niveles de certificación, el profesional en recursos humanos (PHR®) y el alto profesional en recursos humanos (SPHR®). Ambos exámenes son generales (es decir, evalúan todas las áreas funcionales del campo de recursos humanos), pero difieren en términos del enfoque y el nivel cognoscitivo de las preguntas. Las preguntas para el PHR corresponden a un nivel operativo y técnico. Las preguntas para el SPHR corresponden a un nivel más estratégico o de políticas. Los exámenes del HRCI sólo se aplican en inglés.

Las preguntas de ambos exámenes reflejan las especificaciones de prueba publicadas recientemente (vea el apéndice A). Los exámenes tienen preguntas de opción múltiple, consisten de 200 preguntas calificadas, más 25 preguntas previas a la prueba, distribuidas de forma aleatoria a lo largo de todo el examen (un total de 225 preguntas). Cada una incluye cuatro respuestas posibles, de las cuales sólo una es correcta o "la mejor respuesta posible". La respuesta a cada pregunta puede darse independiente de la respuesta de cualquiera otra. Los sustentantes cuentan con cuatro horas para responder el examen. Todos los exámenes se aplican por medio de una computadora en más de 250 centros de prueba Prometric. No incluyen preguntas que requieran de papel y lápiz.

Las preguntas previas al examen no cuentan en la calificación. Sin embargo, son esenciales para construir los bancos de reactivos (o preguntas) de los exámenes para PHR y SPHR, además de que se incluyen en el examen para evaluar estadísticamente su nivel de dificultad y eficacia para discriminar a los candidatos que cumplen con el estándar aprobatorio de aquellos que no lo cumplen. La información obtenida en el proceso previo al examen determina si esas preguntas se incluirán o no en un futuro examen.

El día del examen responda primero las preguntas más fáciles y regrese después a las más difíciles. No hay penalización por hacer conjeturas, de modo que trate de responderlas todas. Las no respondidas se cuentan como errores.

Al final del examen hay preguntas de encuesta que los candidatos deben responder si el tiempo lo permite. Son opcionales y sus respuestas son confidenciales. La información reunida se utiliza sólo con fines estadísticos.

Las preguntas del examen representan las siguientes áreas funcionales de RH. Los porcentajes indican el grado de importancia que se asigna a cada área.

Los exámenes reflejan los porcentajes 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 publicadas de la prueba.

Áreas funcionales en los exámenes para PHR y SPHR

	PHR	SPHR
Administración estratégica	12%	26%
Planeación de la fuerza laboral y el empleo	26%	16%
Desarrollo de recursos humanos	15%	13%
Remuneraciones y prestaciones	20%	16%
Relaciones laborales y de empleados	21%	24%
Seguridad y salud ocupacionales	6%	5%

Calificación aprobatoria La calificación aprobatoria para ambos exámenes (basada en una escala de puntuación) es de 500. La calificación más baja posible es de 100 y la más alta de 700.

Para mayor información sobre la escala de puntuación, por favor revise las secciones "Understanding the Score Report" y "How the Passing Score Was Set" en el manual separado del HRCI.

Examen de evaluación en línea del HRCI El HRCI ofrece un examen de evaluación en línea que se compone de preguntas reales que han aparecido en exámenes anteriores, pero que se eliminaron del banco de reactivos para elaborar el examen de evaluación. Antes de registrarse para el examen, considere la posibilidad de resolver este examen de evaluación en línea, el cual expone a los candidatos al tipo de preguntas que se incluyen en el examen real. Para mayor información sobre el examen de evaluación (incluyendo los costos), visite la página Web del HRCI en www.hrci.org.

Acerca de la prueba por computadora (CBT) Desde 2004, HRCI ha administrado todos los exámenes para PHR y SPHR por computadora en los centros de prueba Prometric. He aquí lo que necesita saber sobre tan interesante avance:

Ventajas de la prueba por computadora

- Los exámenes se administran sólo por computadora. Ya no hay exámenes en formatos de papel y lápiz.
- Los exámenes se administran en más de 250 centros de prueba a lo largo y ancho de Estados Unidos, sus territorios, y Canadá, también a nivel internacional en los lugares en donde haya centros de prueba Prometric. Vea el apéndice D del hrci para mayor información sobre la administración de exámenes fuera de Estados Unidos, sus territorios, o Canadá.
- Los exámenes ya no se aplicarán en las conferencias de la shrm.
- Los candidatos pueden programar sus exámenes de lunes a viernes, así como resolverlos de lunes a sábado, durante los periodos establecidos.
- Los candidatos tendrán acceso a una calculadora y a un reloj.
- El uso de estaciones de prueba individuales permiten mayor privacidad y seguridad para la prueba.

- Antes de que los candidatos abandonen el centro de prueba recibirán calificaciones preliminares aprobatorias o reprobatorias. Las calificaciones oficiales se enviarán por correo dos o tres semanas después.
- Hay más fechas para el examen.
- Hay más centros para el examen.
- Los ambientes de aplicación de la prueba son más consistentes.
- Los candidatos pueden marcar las preguntas más difíciles para responderlas después.
- La aplicación por computadora es más fácil (no se requiere de experiencia en su uso).
- Contamos con un tutorial con las instrucciones para resolver la prueba, que es posible consultar en cualquier momento (por ejemplo, que indica cómo marcar las preguntas para responderlas después) para asegurarnos de que se sienta cómodo con el proceso de aplicación del examen.
- Prometric, el líder en aplicación de exámenes por computadora, administra los exámenes.

Qué aspectos no cambian

- El contenido del examen, el número de preguntas (225) y su duración (cuatro horas).
- Los requisitos.
- Fechas límite estrictas.
- Los informes oficiales de calificaciones se envían por correo a los candidatos.
- La PES revisa las solicitudes de examen, procesa los pagos, califica los exámenes y envía los informes de las calificaciones.

Para mayor información sobre las pruebas por computadora, visite la página Web del HRCI en www.hrci.org.

APÉNDICE DE CASOS EN VIDEO PARTE V

Video 9: Ética y trato justo en la administración de recursos humanos

Título del video: Negocios internacionales y ética

Este video sugiere, entre otras cuestiones, que no hay un consenso absoluto sobre lo que constituye una conducta ética. La ética está determinada por factores sociales, culturales y aspectos de valor como la religión. De igual manera, como se indica en el video, el grado de cumplimiento de las normas éticas (por ejemplo, con respecto a fallas éticas como el soborno de clientes) tiende a variar de acuerdo con factores sociales, culturales y de otros tipos, de manera que lo que se considera ético o poco ético en una sociedad puede no serlo en otra.

En este video también se analiza la relación entre la ética y las prácticas administrativas. Por ejemplo, se señala que "para juzgar la ética de una empresa, la mayoría de la gente primero observa la forma en que trata a sus empleados". Concéntrese sobre todo en el material introductorio del video, la parte que habla sobre la ética y las prácticas de administración.

Preguntas de análisis

1. ¿Cuál es el significado de "ética" y cómo afecta el contexto social y cultural del negocio dicho significado en los diferentes países y diversas sociedades?
2. ¿Qué dice el video acerca de la forma en la que los contextos social y cultural de la empresa (en específico, el país en el que se hacen los negocios) afectan la definición de lo que es o no un trato ético hacia los empleados?
3. Con base en lo que vio en este video, suponga por un momento que el trabajo infantil (tal como lo define la Ley de Normas Laborales Justas de Estados Unidos) es aceptable en algún país.¿Cómo deben manejar los temas del trabajo infantil las compañías estadounidenses en sus plantas ubicadas en esas naciones? ¿Por qué?

Video 10: Administración de las relaciones laborales y las negociaciones colectivas

Título del video: Relaciones laborales

En este video, Sarah acaba de aceptar un puesto en el departamento de programación de computadoras de HotJobs como programadora de tiempo completo. Ella llegó al departamento de RH un poco nerviosa para preguntar si existe la opción de unirse al sindicato. Como menciona, "en mi trabajo anterior tenía muchas prestaciones porque había un sindicato". HotJobs no ofrece una afiliación sindical. El representante de recursos humanos le explica que la organización está comprometida con sus empleados y que las quejas se manejan caso por caso. Por lo tanto, no hay se requiere que un tercero interceda entre el sindicato y el empleado. En este video también se explica la importancia de la afiliación a un sindicato en industrias específicas, así como los beneficios que dicha membresía proporciona al personal.

Preguntas de análisis

1. Si fuera el representante de recursos humanos de la empresa, ¿le preocuparía que Sarah se convirtiera en líder de un movimiento de sindicalización en HotJobs? Si responde de manera afirmativa, ¿qué le sugeriría al representante de recursos humanos que hiciera al respecto? ¿Por qué?
2. ¿Cree que el representante de recursos humanos le ofreció a Sarah la mejor respuesta que podría dar el departamento de RH con respecto a que no requieren un sindicato? Si responde en forma negativa, ¿qué le habría sugerido a Sarah?
3. Con base en lo que leyó en esta parte del libro y lo que vio en el video, ¿cree que la afiliación a sindicatos sería más importante en algunas industrias que en otras? ¿Por qué?
4. Si fuera Sarah, ¿habría hecho una pregunta como ésta al departamento de RH? ¿Por qué?

Video 11: Protección de la seguridad y la salud

Título del video: Estrés

Como se explica en el capítulo 16, el estrés es un factor siempre presente y potencialmente debilitante en el trabajo. En este video las fuentes de estrés son la propia dedicación de los empleados y su sentido de responsabilidad, los cambios del alcance del puesto y la carga de trabajo resultante del rápido crecimiento de la organización, así como la presión para que la firma logre el éxito. Al parecer, en Student Advantage los estresores son compensados por el sentimiento de la mayoría del personal en cuanto a que es divertido trabajar en la compañía, que tiene una atmósfera universitaria y que los desafíos valen la pena.

A pesar de la diversión y las recompensas psíquicas, el video indica que el estrés en esta organización es un hecho cotidiano. Por ejemplo, Vinny menciona que una fuente de estrés es cuando alguien se acerca a él y le dice que algo debe hacerse "desde hace una hora". Otra fuente de estrés es que los empleados deben hacer un tipo de acto de equilibrismo para balancear las necesidades de su centro laboral con sus intereses externos y su familia. El apoyo de los compañeros de trabajo ayuda, pero los empleados requieren refrescarse y mantener el estrés en niveles tolerables.

Preguntas de análisis

1. ¿Qué otras fuentes de estrés expresan las personas en este video? ¿Cree que alguno de los empleados es candidato para el agotamiento? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles recomendaciones mencionaron los empleados en este video para reducir o afrontar el estrés?
3. ¿Cuáles otros métodos para manejar el estrés sugeriría con base en lo que leyó en el capítulo 16?
4. ¿Cuántos posibles peligros para la seguridad puede identificar en esta empresa al observar el video? ¿Cuáles son?

APÉNDICE A

Aplicación de los contenidos de RH, de las competencias personales y de los conocimientos de negocios

TAREAS COMPLEMENTARIAS DE ESTUDIO Y ANÁLISIS*

I INTRODUCCIÓN: GUÍA DE LA SHRM PARA EL CURRÍCULUM DE RECURSOS HUMANOS

La SHRM (Society for Human Resource Management) hace poco distribuyó su nueva *Guía para el currículum de recursos humanos y modelos para programas de licenciatura y posgrado*, el cual contiene los modelos o las guías que la SHRM recomienda para el currículum, con la finalidad de "asesorar a profesores universitarios, decanos, directores de programas y otros en la difusión de los conocimientos de RH que servirán para preparar mejor a los estudiantes y a la organización que apoyan...".

En resumen, la *Guía* aconseja crear programas y cursos de administración de recursos humanos en torno a 24 "módulos de aprendizaje de RH" de especialización y subespecialización. Cada módulo incluye tres componentes interrelacionados: los *contenidos de RH* (por ejemplo, las "leyes del empleo"), las *competencias personales* (como la "toma de decisiones éticas") y las *aplicaciones de los conocimientos sobre políticas o negocios* (como "leyes de negocios, política pública y responsabilidad social corporativa"). Los objetivos de la SHRM son sistematizar y estandarizar los conocimientos y las habilidades de RH que obtienen los alumnos en el salón de clases, así como garantizar que no sólo adquieran habilidades para la administración de recursos humanos, sino que también aprendan a aplicar las habilidades personales (como comunicarse) y los conocimientos de negocios para resolver los problemas de recursos humanos que enfrentan. La SHRM quiere que las escuelas usen los módulos para desarrollar programas de administración de recursos humanos en diversos cursos.

II LOS PROPÓSITOS DE ESTE APÉNDICE

En las secciones III, IV y V siguientes, los ejercicios tienen dos finalidades. *Primero*, ofrecen la oportunidad de aprender más acerca de las áreas de contenido de RH, de las competencias personales y de las áreas de negocios y políticas recomendadas por la SHRM. Por ejemplo, la sección III, que aparece a continuación, le facilita practicar la aplicación de algunos conceptos que aprendió en el libro acerca de las principales áreas de contenido de RH de la SHRM. *Segundo* (puesto que no todos los estudiantes cubrirán a detalle los nuevos lineamientos de la SHRM), también preparamos el apéndice con el objetivo de que todos los estudiantes y lectores lleguen a utilizar los ejercicios para complementar los objetivos conductuales, así como las preguntas de casos en cada capítulo y en cada caso sólo como ejercicios complementarios.

*© Doctor Gary Dessler, 2007.

III EVALÚE LO QUE SABE ACERCA DE LAS *ÁREAS DE CONTENIDO DE ESPECIALIZACIÓN DE RH* RECOMENDADAS POR LA SHRM

Lista de las áreas de *contenido de RH* recomendadas por la SHRM	Preguntas de análisis complementarias para evaluar sus conocimientos y habilidades respecto a las áreas de contenido de RH recomendadas por la SHRM
Historia de RH y su papel (se estudiaron en el capítulo 1)	**1.** Analizar brevemente la evolución del campo de personal o RH en Estados Unidos durante los últimos 100 años hasta el papel que juega ahora en las sociedades competitivas a nivel global. **2.** Describir el papel de RH en el desarrollo del capital humano. **3.** Describir el impacto que tiene RH en el éxito de la empresa. **4.** Analizar la sociedad entre los gerentes de línea, los gerentes de RH y los departamentos.
Leyes del empleo (capítulo 2)	**1.** En listar y analizar las principales leyes sobre la igualdad del empleo y proporcionar ejemplos de la forma en que influyen en las diversas funciones de RH, como el reclutamiento y la capacitación de personal. **2.** Describir el procedimiento básico para el cumplimiento de las leyes de igualdad en el empleo, desde las quejas hasta la conclusión.
Administración de una fuerza laboral diversa (capítulo 2)	**1.** Enumerar y analizar estrategias importantes para incrementar de manera exitosa la diversidad de la fuerza laboral. **2.** Explicar con ejemplos la forma en la que la administración de la diversidad puede mejorar los resultados de los negocios. **3.** Ofrecer algunos ejemplos del modo en el que la creación de una fuerza laboral diversa provoca que los trabajadores perciban mayor justicia y equidad en toda la organización.
RH y estrategia organizacional (capítulo 3)	**1.** Enumerar y explicar con ejemplos los tipos básicos de estrategias corporativas, competitivas y funcionales. **2.** Definir la administración estratégica de recursos humanos y explicar con ejemplos la manera en la que los gerentes diseñan prácticas de RH para respaldar las estrategias de sus compañías. **3.** Responder la pregunta, "¿De qué forma las empresas logran una ventaja competitiva sustentable mediante estrategias y prácticas eficaces de administración de recursos humanos?".
RH, fusiones y adquisiciones (capítulo 3)	**1.** Ofrecer ejemplos de la forma en la que las prácticas de RH contribuyen al éxito de las fusiones y adquisiciones corporativas.
Medición de los resultados y el balance final de RH (capítulo 3)	**1.** Explicar y proporcionar ejemplos de por lo menos cinco medidas de RH. **2.** Analizar la manera en que usted, como gerente, utilizaría medidas de RH y otras más generales para vincular las prácticas de RH y lograr buenos resultados de negocios.
Análisis de puestos (capítulo 4)	**1.** Enlistar y describir brevemente los métodos y procedimientos que utilizaría para realizar el análisis de puestos. **2.** Analizar los principales factores que debe tomar en cuenta para la descripción de puestos. **3.** Enlistar y describir las principales secciones en la descripción de puestos.
Planeación de recursos humanos y administración del talento (capítulo 5)	**1.** Describir el proceso y los métodos básicos de la planeación de recursos humanos, así como explicar el modo en el que se relacionan con la estrategia corporativa. **2.** Demostrar cómo crearía un plan sencillo de dotación de personal.

(*continúa*)

Lista de las *áreas de contenido* de RH recomendadas por la SHRM	Preguntas de análisis complementarias para evaluar sus conocimientos y habilidades respecto a las áreas de contenido de RH recomendadas por la SHRM
Subcontratación (capítulos 5 y 13)	**1.** Explicar la diferencia entre el arrendamiento de empleados y la subcontratación. **2.** Analizar las ventajas y desventajas de la subcontratación.
Reclutamiento y selección (capítulo 5)	**1.** Describir los diversos métodos para identificar candidatos calificados, así como las ventajas y desventajas de cada uno. **2.** Describir brevemente lo que consideraría un ejemplo de una estrategia exitosa para desarrollar un grupo diverso y talentoso de candidatos calificados.
Reclutamiento y selección (capítulos 6 y 7)	**1.** Enumerar y comparar los principales métodos de valuación que el patrón puede utilizar para determinar qué tan idóneo es un candidato para el empleo. **2.** Analizar las principales implicaciones legales asociadas con las técnicas de selección de empleados, incluyendo la entrevista.
Ingreso a la organización y socialización (capítulo 8)	**1.** Responder la pregunta: "¿Por qué es importante familiarizar a los nuevos empleados con la organización, con sus nuevos puestos y con las unidades de trabajo?".
Capacitación y desarrollo (capítulo 8)	**1.** Explicar la manera en la que vincularía los objetivos de la capacitación con las metas organizacionales. **2.** Enumerar y analizar los principios de aprendizaje, así como describir la forma en la que facilitan la capacitación. **3.** Explicar la manera en que realizaría un programa de capacitación. **4.** Enumerar y describir brevemente cinco métodos importantes de capacitación. **5.** ¿Por qué es relevante evaluar la eficacia de la capacitación y cómo lo haría?
Evaluación del desempeño y retroalimentación (capítulo 9)	**1.** Explicar cuáles cree que son los principales *objetivos*, *características*, *métodos* y *técnicas de comunicación* de un programa eficaz de evaluación del desempeño. **2.** Responder la pregunta: "¿Cómo utilizaría las técnicas de administración del desempeño para desarrollar una 'línea' clara que conecte el desempeño de los empleados con las metas de la empresa?".
Planeación de carrera (capítulo 10)	**1.** Responder la pregunta: "¿Cómo usaría las funciones de administración de RH para lograr que los individuos se ajusten mejor a las necesidades organizacionales?". **2.** Enumerar y describir las etapas básicas del desarrollo de la carrera. **3.** Describir cinco métodos que los patrones pueden usar para apoyar las necesidades de desarrollo de carrera de sus empleados.
Remuneración, prestaciones y retribuciones totales (capítulo 11)	**1.** Analizar las principales leyes federales relacionadas con la remuneración. **2.** ¿Qué papel juega la "equidad" en el diseño de un plan de remuneración? **3.** Definir la "remuneración estratégica" y explicar lo que haría para vincular el salario, el desempeño de los trabajadores y los objetivos organizacionales.
Remuneración, prestaciones y retribuciones totales (capítulo 12)	**1.** ¿Cuál es el significado de "remuneración variable"? **2.** Enumerar y explicar la naturaleza, las ventajas y las desventajas de por lo menos un plan de incentivos individual, de grupo y para toda la empresa.

(***continúa***)

Lista de las áreas de contenido de RH recomendadas por la SHRM	Preguntas de análisis complementarias para evaluar sus conocimientos y habilidades respecto a las áreas de contenido de RH recomendadas por la SHRM
Prestaciones de los empleados (capítulo 13)	**1.** Enumerar las prestaciones de ley de los empleados. **2.** ¿Cuáles son las tendencias respecto a los costos de las prestaciones de los trabajadores y cuáles estrategias utilizan los patrones para controlar dichos costos? **3.** ¿Cuáles son las principales tendencias en las políticas de jubilación y los planes de pensiones? **4.** ¿Cuáles aspectos estratégicos deben guiar el diseño de los programas de prestaciones?
Relaciones laborales y de empleados (capítulos 14 y 2)	**1.** Explicar los conceptos de empleo voluntario, despido injusto, contrato implícito y despido constructivo. **2.** ¿Qué es la "disciplina" y cuáles son las características de un sistema de disciplina defendible? **3.** Responder la pregunta: "¿De qué forma pueden las políticas y prácticas eficaces de relaciones de empleados crear una cultura organizacional positiva, así como un mayor compromiso y un mejor desempeño del personal?". **4.** Respecto al trato justo y equitativo, ¿cuáles son los derechos y responsabilidades de los trabajadores?
RH y recorte de personal (capítulo 14)	**1.** Identificar los temas legales asociados con los despidos temporales y el recorte de personal en las organizaciones. **2.** ¿Qué otros temas de negocios y de personal se deben considerar al tomar decisiones de despidos temporales o recorte de personal?
Relaciones laborales y de empleados (capítulo 15)	**1.** Enumerar y analizar las principales leyes federales que proporcionan un marco de referencia para las relaciones laborales. **2.** Definir brevemente las negociaciones colectivas, la representación sindical, la organización de sindicatos y los contratos. **3.** Analizar los principales tipos de procedimientos alternativos para la resolución de disputas.
Seguridad y salud ocupacionales (capítulos 16)	**1.** Explicar las normas generales de la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional de 1970. **2.** Responder la pregunta: "¿Qué haría para crear un ambiente laboral seguro?".
RH y globalización (capítulo 17)	**1.** En el caso del gerente, el gerente de RH y el patrón, ¿cuáles son los principales retos que influyen en el diseño de las prácticas y las políticas de RH a nivel internacional?
Sistemas de información para RH (capítulos 1-17)	**1.** En general, ¿de qué manera pueden usar los patrones la tecnología para aumentar la eficiencia y la eficacia de sus operaciones de administración de recursos humanos? **2.** Explicar cómo los sistemas de información para RH reducen el tiempo dedicado a actividades de RH para transacciones y, por lo tanto, permiten que los profesionales de RH se concentren más en actividades estratégicas. **3.** Proporcionar ejemplos específicos de la manera en que los patrones utilizan sistemas de información para RH con el fin de mejorar las prácticas de RH en cada una de sus principales funciones, como el reclutamiento y la selección. **4.** Responder la pregunta: "¿Cómo ayuda la tecnología al gerente de RH y a otros gerentes a tomar mejores decisiones a corto y largo plazos?".

(*continúa*)

IV APLIQUE SUS CONOCIMIENTOS SOBRE LAS *COMPETENCIAS PERSONALES*, SEGÚN LA SHRM, PARA RESOLVER PROBLEMAS DE RH

Lista de las *competencias personales* recomendadas por la SHRM como necesarias para realizar de manera eficaz las diversas actividades administrativas de RH	Preguntas de análisis complementarias para evaluar su habilidad con el fin de aplicar competencias personales recomendadas por la SHRM para resolver problemas de RH
Administración del cambio: Demostrar la capacidad para desarrollar un método planeado con la finalidad de ayudar a los empleados a adaptarse a los cambios que ocurren dentro de la organización.	**1.** Caso Bandag Automotive (apéndice B, pp. 745-747): Suponiendo que el padre de Jim Bandag decide dar marcha atrás e implantar los cambios necesarios, ¿qué problemas enfrentaría, y cómo sugeriría que los planeara y ejecutara (usando lineamientos similares a los del capítulo 8)? **2.** Caso BP Texas City (apéndice B, pp. 756-760): En 2007 Lord Browne renunció al puesto de director general de BP y el presidente de la empresa tomó el mando. Con base en el caso, ¿cuáles cambios organizacionales debe hacer ahora BP y qué le sugeriría al nuevo director general para llevarlos a cabo? **3.** Caso de Jack Nelson (capítulo 1, pp. 25 y 26): Suponiendo que el banco decide establecer una oficina central de RH, ¿cuáles problemas de resistencia de los empleados esperaría y cómo cree que debe implantar el cambio (en forma de bosquejo)?
Habilidades de comunicación: Demostrar la capacidad para transmitir de manera eficaz información tanto de manera verbal como escrita.	**1.** Caso en video 3: Reclutamiento y colocación (capítulo 7, p. 289): En este video, Paul y el vicepresidente de BMG tienen una discusión acalorada y no muy productiva sobre las prácticas de contratación de la empresa. ¿Qué hace cada uno de manera correcta e incorrecta para comunicarse y qué cree que debían haber hecho para que la discusión fuera más útil? **2.** Ejercicio experimental "Ayudar a Donald Trump" (capítulo 1, p. 25): ¿Cree que el estilo de comunicación del señor Trump en las sesiones de evaluación era completamente eficaz? Si su respuesta es negativa, ¿qué le sugeriría para mejorar su estilo?
Manejo de conflictos: Demostrar la habilidad para desarrollar estrategias que sirvan para resolver en forma productiva los desacuerdos entre individuos o grupos dentro de la organización.	**1.** Caso Medidas disciplinarias (capítulo 15, p. 631): Las acciones de las partes en este caso, que tal vez reflejen una serie de malentendidos, tienen el potencial de convertirse en un conflicto obrero-patronal más grave. Si fuera el supervisor en este caso, ¿qué habría hecho para reducir el potencial de un conflicto? Si fuera el gerente de RH, ¿qué haría para disminuir las posibilidades de que el conflicto empeore? **2.** Caso en video 5: Capacitación y desarrollo (capítulo 10, p. 419): En este video, el director de capacitación realiza una reunión confrontativa con el director de marketing de la empresa. ¿Cuál fue la fuente del conflicto? ¿Las partes manejaron el conflicto de forma adecuada? ¿Qué habría hecho diferente?

(*continúa*)

Lista de las *competencias personales* recomendadas por la SHRM como necesarias para realizar de manera eficaz las diversas actividades administrativas de RH	Preguntas de análisis complementarias para evaluar su habilidad con el fin de aplicar competencias personales recomendadas por la SHRM para resolver problemas de RH
Eficacia transcultural: Demostrar la habilidad de reconocer y manejar con éxito las diferencias culturales que afectarían la conducta en el centro de trabajo.	**1.** Caso Google (apéndice B, pp. 750-753): ¿Qué tipo de factores tendrá que tomar en cuenta Google conforme trata de transferir su cultura y sus sistemas de recompensa, así como su forma de hacer negocios, a sus operaciones en el extranjero? **2.** Caso Carter Cleaning Company se internacionaliza (capítulo 17, p. 720): ¿Cuáles considera que serían los dos o tres desafíos culturales más importantes que enfrentaría Carter al abrir una tienda en México? ¿Qué le sugeriría (en términos de políticas y prácticas de RH específicas) a Carter para solucionar tales desafíos?
Toma de decisiones éticas: Demostrar la capacidad para tomar decisiones que reflejen una conducta profesional con altos estándares éticos.	**1.** Caso BP Texas City (apéndice B, pp. 756-760): En el libro se define la ética como "los principios de conducta que gobiernan a un individuo o a un grupo"; en específico, como los estándares que una persona maneja para decidir cómo debe comportarse. ¿Qué tanto cree que lo que sucedió en BP se debe tanto a una falla en los sistemas éticos de la empresa como a los sistemas de seguridad? ¿Cómo defendería su conclusión? Desde el punto de vista ético, ¿qué hubiera hecho diferente? ¿Qué tiene que hacer ahora el nuevo director general de la organización? **2.** Caso Despido de mi mejor vendedor (capítulo 14, p. 588): En este caso Greg, el gerente de ventas, se enfrenta a lo que tal vez (y por desgracia) es un dilema ético. Con base en los temas de la ética, ¿qué haría si fuera Greg y por qué?
Liderazgo: Demostrar la capacidad para dirigir, guiar e inspirar a otros hacia una visión compartida.	**1.** Caso de la Garantía de un trato justo en Carter Cleaning Company (capítulo 14, p. 589): "Para cambiar la conducta de sus empleados al respecto, Jennifer tendrá que mostrar un liderazgo efectivo". Explique por qué está de acuerdo (o en desacuerdo) con dicha afirmación; si está de acuerdo, explique con exactitud qué haría si fuera Jennifer en el sentido de ejercer un liderazgo efectivo para mejorar la situación. **2.** Caso Reinventando la rueda en Apex Door Company (capítulo 8, pp. 326 y 327): ¿En cuáles aspectos el problema actual de Apex es una falla de liderazgo? ¿Cuáles errores de liderazgo ha cometido el presidente Jim Delaney?¿Qué medidas de liderazgo tomaría si estuviera en su lugar?
Cultura administrativa organizacional: Demostrar la capacidad para reconocer, así como influir en las normas y los valores organizacionales.	**1.** Caso BP Texas City (apéndice B, pp. 750-756): Con base en el caso, ¿cómo describiría la cultura organizacional de BP y de sus refinerías? ¿Qué haría exactamente para cambiar esa cultura (suponiendo que necesita modificarse)? **2.** Caso Evaluación de la honestidad en Carter Cleaning Company (capítulo 6, pp. 245 y 246): Con frecuencia, la mejor forma de reducir problemas como el que ahora enfrentan los Carter consiste en crear una cultura organizacional que fomente con firmeza una conducta ética. ¿De qué manera podrían los Carter haber fomentado una cultura de este tipo y qué deben hacer ahora para lograrlo?

(*continúa*)

Lista de las *competencias personales* recomendadas por la SHRM como necesarias para realizar de manera eficaz las diversas actividades administrativas de RH	Preguntas de análisis complementarias para evaluar su habilidad con el fin de aplicar competencias personales recomendadas por la SHRM para resolver problemas de RH
Habilidades de negociación: Demostrar la capacidad para comunicarse, analizar y coincidir sobre algún tema con personas con distintos objetivos.	**1.** Caso en video 7: Remuneración (capítulo 13, p. 550): En este caso, Angelo negocia un aumento de sueldo con Cheryl y Gina. ¿Cómo calificaría las habilidades de negociación de cada persona? ¿Por qué? ¿Qué aconsejaría a Cheryl y a Gina respecto a su técnica de negociación? **2.** Caso Inequidades en los salarios de Acme Manufacturing (capítulo 11, pp. 454 y 455): Es probable que Joe Black acabe negociando con las mujeres supervisoras para llegar a un acuerdo de un salario equitativo. ¿Qué estrategia de negociación (por ejemplo, "tómalo o déjalo" contra "colaboración") le sugeriría que usara en esta situación y por qué?
Análisis cuantitativo: Demostrar la capacidad de determinar de forma cuantitativa; por ejemplo, los atributos, la conducta o las opiniones de la entidad que se está midiendo.	**1.** Caso Muffler Magic (apéndice B, pp. 753-756): Generar una hoja de cálculo que incluya los títulos de los principales actores medibles que el propietario Ron Brown debe tomar en cuenta al analizar si tiene que seguir el consejo del plan salarial del profesor. **2.** Caso Plan de incentivos de Carter Cleaning Company (capítulo 12, p. 502): ¿Cuáles factores medibles deben tomar en cuenta los Carter para calcular los costos y tomar decisiones sobre el nuevo plan de incentivos?
Creación de equipos: Demostrar la capacidad de participar en un esfuerzo planeado para mejorar las relaciones laborales dentro de un grupo de personas en un contexto organizacional.	**1.** Caso Angelo's Pizza (apéndice B, pp. 747-750): Si Angelo desea abrir más tiendas deberá tomar medidas para asegurarse de garantizar el trabajo en equipo en cada tienda, es decir, que los empleados de cada local trabajen en colaboración y respalden las metas de cada tienda. ¿Cuáles medidas concretas puede tomar Angelo para garantizar que cada establecimiento cuente con equipos de trabajo? **2.** Caso en video 8: Nova Soft Information Technology (capítulo 13, p. 550): ¿Qué puede hacer Neal específicamente para usar incentivos con la finalidad de fomentar el trabajo de equipo entre los empleados de Nova Soft?

V *ÁREAS DE NEGOCIOS O POLÍTICAS DE LA* SHRM: POR QUÉ LOS GERENTES QUE APLICAN PRÁCTICAS DE RH NECESITAN CONTAR CON UNA AMPLIA EXPERIENCIA EN NEGOCIOS

Lista recomendada por la SHRM de los conocimientos y las habilidades en el *área de negocios o políticas* que requieren los gerentes para realizar actividades de RH	*Tarea: Dar ejemplos específicos en los que el manejo de las actividades de RH siguientes depende de los conocimientos y las habilidades en las áreas de negocios o políticas que se enlistan en la columna izquierda.*
Contabilidad	Capítulo 3, RH estratégicos: Cálculo de costos y prestaciones de diversas actividades de RH.
Leyes sobre negocios	Capítulos 2, 11, 15 y 16, Marco legal de RH: Comprensión del contexto de las leyes de igualdad en el empleo, la seguridad, la remuneración, las relaciones laborales.

(*continúa*)

Lista recomendada por la SHRM de los conocimientos y las habilidades en el área de negocios o políticas que requieren los gerentes para realizar actividades de RH	***Tarea:*** *Dar ejemplos específicos en los que el manejo de las actividades de RH siguientes depende de los conocimientos y las habilidades en las áreas de negocios o políticas que se enlistan en la columna izquierda.*
Responsabilidad social corporativa	Capítulo 13, Trato justo: Justicia en los recortes de personal.
Economía	Capítulo 5, Planeación de personal: Dotación de mano de obra y pronóstico de la demanda.
Empresarios	Capítulos 1-17, Cuando usted trabaja por su cuenta o es dueño de una pequeña empresa: ¿De qué manera la comprensión de los retos únicos que enfrentan los empresarios permite formular políticas y prácticas de RH apropiadas para las necesidades de los pequeños negocios?
Finanzas	Capítulos 11-13, Remuneración: Formular posibles planes salariales.
Administración general	Capítulo 3, RH estratégicos: ¿De qué manera la comprensión de la interrelación de las diversas funciones de negocios afecta la estrategia de la empresa y cómo puede RH apoyar los objetivos estratégicos de diversos departamentos (ventas, producción, etcétera)?
Tecnología de información	Capítulo 5, Reclutamiento: Uso de servicios basados en la tecnología, como las aplicaciones de proveedores de servicios para apoyar la función de reclutamiento.
Negocios internacionales	Capítulo 17, Administración de recursos humanos globales: Creación de servicios internacionales de RH (como la aplicación de pruebas y la remuneración) que tengan sentido en términos de las operaciones globales de ventas, producción y finanzas de la firma.
Administración de sistemas de información	Capítulos 1-17, SIRH: Establecimiento de sistemas de información para recursos humanos en toda la empresa.
Conducta organizacional	Capítulos 9, 12 y 14: Aplicación de sus conocimientos de recursos humanos para asesorar, motivar y disciplinar a los trabajadores.
Estadística	Capítulo 6, Aplicación de pruebas y selección: Evaluación de la eficacia de diversas herramientas de selección.
Administración estratégica	Capítulo 3, RH estratégicos: Ser capaz de formular una estrategia de RH que apoye los objetivos trascendentales generales de la organización.
Administración de la cadena de suministro	Capítulos 11-13, Remuneración: Crear un plan de remuneración que motive a los empleados a trabajar en cooperación con los socios de la cadena de suministro, como proveedores, distribuidores y clientes.

APÉNDICE B

Casos detallados

BANDAG AUTOMOTIVE*

Jim Bandag tomó las riendas del negocio familiar de refacciones para automóviles en 2005, después de ayudar a su padre, fundador del negocio, a dirigirlo durante casi 10 años. Ubicado en Ilinois, Bandag tiene 300 empleados y distribuye refacciones para automóviles (silenciadores, focos, partes de motores, entre otras) por medio de dos divisiones: una que proporciona estaciones de servicio y talleres de reparación y una segunda que vende refacciones para automóvil al detalle mediante cinco tiendas "Bandag Automotive".

El padre de Jim, y ahora Jim, siempre ha tratado de contar con un organigrama lo más sencillo posible. La empresa tiene una contralora de tiempo completo, gerentes para cada una de las cinco tiendas, un gerente que supervisa la división de distribución y la asistente ejecutiva de Jim. Jim (y su padre, que trabaja medio tiempo) maneja el marketing y las ventas.

La asistente ejecutiva de Jim maneja las tareas cotidianas de administración de recursos humanos, pero subcontratan la mayoría de las actividades de RH, incluyendo a una agencia de empleo que hace las tareas de reclutamiento y selección, una empresa de prestaciones que administra su plan 401(k) y un servicio de nómina que maneja sus pagos salariales. Los sistemas de administración de recursos humanos de Bandag consisten casi exclusivamente de formularios estandarizados de RH que adquieren de una proveedora de servicios de RH, la cual distribuye herramientas de RH, incluyendo formularios de solicitud de empleo y para evaluación del desempeño, así como una prueba de "honestidad" que Bandag usa para seleccionar al personal que trabaja en las cinco tiendas. También lleva a cabo encuestas informales de salarios para saber lo que otras compañías del área pagan para puestos similares: con esos resultados otorga aumentos anuales por méritos (que, de hecho, son ajustes al costo de la vida).

El padre de Jim adoptó un método bastante paternalista en el negocio. A menudo recorría sus instalaciones y hablaba con sus empleados para conocer sus problemas; incluso, los ayudaba con un préstamo ocasional (por ejemplo, cuando se enteraba de que uno de sus hijos estaba enfermo o para pagar un saldo vencido de una hipoteca). Jim, por otro lado, es más abrupto y no disfruta la misma relación cálida con el personal. No es injusto ni dictatorial, sólo está muy concentrado en mejorar el desempeño financiero de la firma, de manera que todas sus decisiones, inclusive las relacionadas con RH, por lo regular se enfocan en disminuir costos. Por ejemplo, su reacción natural es ofrecer un menor número de días libres, menos prestaciones y ser menos flexible cuando un trabajador necesita, por ejemplo, algunos días libres adicionales por la enfermedad de un hijo.

Por lo tanto, a nadie le sorprende que durante los últimos años las ventas y las ganancias de Bandag hayan aumentado drásticamente, pero que la empresa ahora tenga más problemas de RH o relacionados con la igualdad en el empleo. De hecho, Jim dedica uno o dos días de la semana a resolver tales conflictos. Por ejemplo, Henry Jaques, empleado de una de sus tiendas, fue con la asistente ejecutiva de Jim y le dijo que estaba "furioso" por su reciente despido y que

*© Doctor Gary Dessler,

entablaría una demanda. En la última evaluación del desempeño de Henry, el gerente de la tienda indicó que cumplía con los aspectos técnicos del puesto, pero que tenía "graves problemas para interactuar con sus compañeros", que con frecuencia discutía con ellos y que se quejaba con el gerente de la tienda por las condiciones laborales. El gerente de la tienda comentó a Jim que había despedido a Henry porque estaba "envenenando todo el lugar" y que consideraba que se debía ir (aunque sentía pena porque había escuchado rumores de que Henry sufría algún tipo de enfermedad mental). Jim aprobó el despido.

Gavin era otro problema. Él trabajó para Bandag durante 10 años y los últimos dos fue el gerente de una de las cinco tiendas. Poco tiempo después de que Jim Bandag tomó las riendas del negocio, Gavin le sugirió que tenía que tomar un permiso basado en la Ley de Licencias Médicas y Familiares para someterse a una cirugía de cadera; Jim lo aprobó. Todo iba bien, pero cuando Gavin regresó del permiso, Jim le dijo que su puesto había sido eliminado, que habían decidido cerrar esa tienda y abrir una más grande frente a un centro comercial, a casi una milla de distancia, así como que había contratado a un nuevo gerente durante su ausencia. Sin embargo, la firma le otorgó un puesto (no gerencial) en la nueva tienda como vendedor de mostrador, con el mismo sueldo y las mismas prestaciones. Aun así, Gavin insistió en que "ese puesto no es similar al que ocupaba antes; no es del mismo prestigio". Él argumenta que la FMLA determina que la empresa debe colocarlo en el mismo puesto o en uno similar, lo cual significa un puesto de supervisión parecido al que tenía antes de su ausencia. Jim le contestó que no y parece que habrá un juicio legal.

Otro ejemplo de la situación de Bandag es el de Miriam, la contralora, quien llevaba seis años trabajando para la compañía cuando pidió un permiso de 12 semanas por embarazo en 2005 (bajo las normas de la FMLA) y luego recibió un permiso adicional de tres semanas con base en el programa de extensión de licencia por enfermedad de Bandag. Cuatro semanas después de su regreso, preguntó a Jim si podría trabajar menos horas por semana y pasar un día por semana laborando fuera de su casa. Él se negó; aproximadamente dos meses después la despidió. Jim Bandag aseguró: "Lo siento, no tiene nada que ver con los permisos por el embarazo, pero hay muchas razones para despedirte. Ha habido varios retrasos en tus presupuestos mensuales y contamos con evidencias de que has falsificado documentos". Ella replicó: "No me importa cuáles sean tus razones, en realidad me estás despidiendo por mi embarazo y eso es ilegal".

Jim se sentía seguro de poder defender a la empresa por tales actos, aunque no había planeado gastar el dinero y el tiempo que eso requeriría. Sin embargo, lo que un colega le dijo durante el almuerzo disminuyó su confianza en otro caso que ya consideraba un "triunfo". Jim explicaba a su amigo que un empleado del servicio de mantenimiento de camiones había solicitado un puesto para conducir uno de los camiones del departamento de distribución de Bandag, pero que lo había rechazado porque era sordo. Jim (cuya esposa alguna vez había dicho que "nunca nadie ha acusado a Jim de ser políticamente incorrecto"), mencionó a su amigo lo absurdo de que una persona sorda solicitara ser conductor de un camión de entregas. Su amigo, que trabaja para UPS, le explicó que el tribunal de apelaciones del noveno circuito de Estados Unidos había declarado hacía poco que UPS violó la Ley para Estadounidenses Discapacitados al negarse a tomar en cuenta a empleados sordos para conducir los vehículos más pequeños de la organización.

Aunque el padre de Jim está casi jubilado, se siente preocupado por el repentino aumento en la frecuencia de problemas relacionados con la igualdad de oportunidades en el empleo, en especial después de tantos años de paz laboral. Sin embargo, no sabe qué hacer al respecto. Habiendo entregado las riendas a su hijo Jim, rechazaba la idea de regresar a la toma de decisiones operacional de la compañía. Por otro lado, temía que dichos problemas consumieran gran parte del tiempo y los recursos de Jim, así como que a largo plazo los conflictos terminaran abrumando a Bandag Auto. Él recurre a usted como asesor de administración de recursos humanos para plantearle las siguientes preguntas.

Preguntas

1. Dado el tamaño de la empresa Bandag Auto y todo lo que sabe respecto a ella, ¿debemos reorganizar la función de administración de recursos humanos? ¿Por qué y cómo debemos hacerlo?
2. ¿Qué haría, si acaso, para modificar o mejorar los sistemas, las formas y las prácticas actuales de RH?
3. ¿Cree que el empleado que Jim despidió por crear lo que el gerente llamó una relación dañina tiene una queja legítima contra nosotros? Si es así, ¿qué tenemos que hacer?
4. ¿Es verdad que debemos colocar a Gavin en un puesto equivalente o hicimos lo correcto al ponerlo en uno con los mismos bonos, sueldo y prestaciones con los que contaba antes de su permiso?
5. Miriam, la contralora, reclama en esencia que la empresa la discrimina por su embarazo y que el hecho de que hayamos argumentado problemas en su desempeño es sólo una pantalla. ¿Cree que los tribunales y la EEOC le darían la razón? En cualquier caso, ¿qué tenemos que hacer?
6. Un empleado sordo pidió formar parte de nuestro personal de entrega y lo rechazamos. Ahora amenaza con demandarnos. ¿Qué debemos hacer y por qué?
7. Durante los 10 años anteriores sólo tuvimos una queja por desigualdad de oportunidades en el empleo, pero en los últimos años hemos recibido cuatro o cinco. ¿Qué debemos hacer al respecto? ¿Por qué?

En general, la información se basa en hechos reales, pero Bandag es una empresa ficticia. Notas sobre las fuentes de Bandag: "The Problem Employee: Discipline or Accommodation?", Monday Business Briefing, 8 de marzo de 2005, p. n/a; "Employee Says Change in Duties after Leave Violates FMLA", BNA *Bulletin to Management*, 16 de enero de 2007, p. 24; "Manager Fired Days after Announcing Pregnancy", BNA *Bulletin to Management*, 2 de enero de 2007, p. 8; "Ninth Circuit Rules UPS Violated ADA by Barring Deaf Workers from Driving Jobs", BNA *Bulletin to Management*, 17 de octubre de 2006, p. 329.

ANGELO'S PIZZA*

Angelo Camero creció en el Bronx, Nueva York, y siempre quiso trabajar en el negocio de las pizzas. Cuando era joven, pasaba horas en la tienda de pizzas local, observando al propietario mientras manejaba la masa, le daba la forma de un gran círculo, la lanzaba al aire y esparcía salsa de tomate en círculos cada vez más grandes. Después de graduarse de la universidad como licenciado en mercadotecnia, regresó al Bronx, donde abrió su primera tienda Angelo's Pizza, en la que destacaba su interior iluminado y limpio; su letrero verde, rojo y blanco, y sus ingredientes frescos y naturales. Después de cinco años, la tienda de Angelo era un éxito, ya había abierto otras tres y estaba considerando crear una franquicia con su concepto.

Se sentía ansioso por expandirse. Sus cuatro años en la escuela de negocios le habían enseñado la diferencia entre ser un empresario y un gerente. Como empresario y propietario de un pequeño negocio sabía que contaba con la ventaja especial de dirigir personalmente todas las operaciones. Con sólo una tienda y un puñado de empleados, podía tomar cada decisión y vigilar la caja registradora, revisar los productos recién llegados, verificar los alimentos y supervisar el servicio.

Cuando expandió su negocio a tres tiendas, las cosas empezaron a ser más difíciles. Contrató gerentes para las dos tiendas nuevas (quienes habían trabajado para él durante varios años en su primer establecimiento) y sólo les dio una capacitación mínima sobre "cómo manejar una tienda", asumiendo que, al haber trabajado con él durante varios años, ya sabían casi todo lo que requerían sobre la operación del negocio. Sin embargo, experimentaba problemas de administración de recursos humanos y sabía que no lograría incrementar el número de tiendas o crear una franquicia con su idea, a menos que contara con un sistema para implantar en cada tienda con la finalidad de proporcionar al gerente (o al franquiciado) los conocimientos administrativos y la pericia necesarios para operar sus establecimientos.

*© Doctor Gary Dessler

Angelo no cuenta con un programa de capacitación para enseñar a los gerentes cómo operar los locales. Simplemente supuso que (de manera errónea, como se dio cuenta después), puesto que ellos habían trabajado con él, sabrían cómo hacerlo. Como Angelo no tenía ningún sistema en funcionamiento, los nuevos gerentes prácticamente empezaban de cero en lo referente a la administración de una tienda

Varios temas en particular preocupaban a Angelo. El primero era encontrar y contratar buenos empleados. Había leído la nueva *Encuesta nacional de los pequeños negocios* de la National Federation of Independent Business Education Foundation, donde encontró que el 71% de los propietarios de pequeños negocios consideraban que era "difícil" encontrar personal calificado. Asimismo, "la búsqueda de empleados calificados será más difícil conforme los factores demográficos y educativos" continúen complicando las cosas. De igual manera, cuando leyó la Carta Kiplinger se enteró de que casi cualquier tipo de negocio enfrentaba dificultades para encontrar buenos trabajadores. Los pequeños negocios se encuentran en una situación en especial desventajosa; la carta exponía que las grandes corporaciones pueden subcontratar muchos trabajos al extranjero (en especial a nivel de ingreso) y también otorgar mejores prestaciones y capacitar a su personal. Las firmas pequeñas pocas veces cuentan con los recursos o la economía de escala que les permitan subcontratar o establecer los grandes programas de capacitación que les facilitaría contratar empleados sin experiencia y convertirlos en trabajadores hábiles.

Aunque encontrar empleados suficientes era su mayor problema, el hecho de hallar personal honesto le preocupaba aún más. Angelo recordaba que en uno de sus cursos en la escuela de negocios le enseñaron que las empresas en Estados Unidos pierden más de 400,000 millones de dólares al año por el robo de empleados, lo que representa aproximadamente unos 9 dólares por trabajador al día y alrededor de 12,000 al año en pérdidas para una firma típica. Además, las compañías pequeñas como la de Angelo están especialmente en riesgo, porque los negocios con menos de 100 trabajadores son las principales víctimas de tales robos. ¿Por qué son más vulnerables? Tal vez porque carecen de la experiencia para manejar este problema y, más importante, por lo regular una misma persona hace varios trabajos, como ordenar los suministros y pagar a la gente que los entrega, lo cual debilita el sistema de verificación y balance que los gerentes utilizan para controlar el robo. Asimismo, el riesgo de robo aumenta en forma drástica cuando el negocio maneja dinero en efectivo. En una tienda de pizzas mucha gente compra sólo una o dos rebanadas y una bebida para el almuerzo, pero casi todas pagan con efectivo y no con tarjeta de crédito.

Por otro lado, Angelo no sólo estaba preocupado por el robo de dinero en efectivo. También era posible que alguien le robara la idea del negocio, algo que había aprendido de una experiencia dolorosa. Él había planeado abrir una tienda en un lugar que consideraba bueno y pensaba que uno de sus empleados actuales debía administrarla. Sin embargo, resultó que esa persona estaba robando la idea de Angelo, es decir, lo que él sabía acerca de los clientes, los proveedores, los lugares donde compraba la masa y la salsa de tomate, a cuánto debían ascender los costos, la manera de amueblar la tienda, el lugar ideal para adquirir los hornos, la distribución de la tienda, etcétera. En poco tiempo el trabajador renunció y abrió su propia pizzería, no lejos de donde Angelo había planeado abrir su nuevo local.

No había duda de que enfrentaba problemas para contratar buenos empleados. El negocio de los restaurantes se ve muy afectado por la rotación de personal. Muchos restaurantes cambian de trabajadores a una tasa del 200 o 300% al año, de manera que cada puesto puede ser cubierto por una serie de dos o tres personas durante un año. Como Angelo afirmó: "Estaba perdiendo de dos a tres empleados por mes. Mi negocio es una tienda de alto volumen; aunque debía contar con unos seis trabajadores por tienda [para cubrir todos los horarios de una semana], sólo contaba con tres o cuatro, y mis gerentes y yo estábamos muy presionados".

El problema era peor con los trabajadores que laboraban por hora: "Estábamos cambiando a muchos empleados que trabajan por hora —comentó Angelo—; los aspirantes llegaban, mis gerentes o yo los contratábamos y los capacitábamos durante un periodo breve; los buenos se iban frustrados después de unas semanas, mientras que los malos eran los que se quedaban".

No obstante, durante los últimos dos años, las tres tiendas de la empresa de Angelo habían cambiado de gerente: "Salían volando por la puerta", comentó Angelo, en parte porque, sin un buen grupo de empleados, su día laboral era brutal. Como regla, cuando el propietario o gerente de un pequeño negocio no puede encontrar suficiente personal (o cuando un trabajador no acude), el 80% del tiempo el propietario o el gerente hacen el trabajo. En consecuencia, los gerentes a menudo trabajaban siete días a la semana, de 10 a 12 horas al día, y muchos terminaban agotados. Una noche, cubriendo tres puestos y con los clientes enojados, Angelo decidió que no volvería a contratar a alguien sólo porque estaba desesperado, sino que empezaría a hacer las contrataciones en forma más racional.

Angelo sabía que debía tener un proceso de selección más formal. "Si debo aprender una lección, es mucho mejor dedicar tiempo a desechar candidatos inadecuados que contratarlos y tener que soportar su ineficacia", aseguró. También sabía que era posible identificar muchas de las características que requerían sus empleados. Por ejemplo, sabía que no toda las personas cuentan con el temperamento para ser meseros (él posee un pequeño restaurante italiano y de pizzas en la parte trasera de su tienda principal). "He visto personalidades carentes de asertividad o demasiado introvertidas, rasgos que evidentemente no son adecuados para un buen mesero o una buena mesera", mencionó.

Dado que su negocio es local, Angelo recluta empleados mediante anuncios de vacantes que publica en dos periódicos locales y muchas veces se ha "impactado" por algunas de las respuestas obtenidas. Muchos de los aspirantes dejan mensajes de voz (porque Angelo o los otros trabajadores estaban demasiado ocupados para responder) y Angelo "eliminó" algunos de ellos al suponer que las personas sin buenos modales por teléfono tampoco los tendrían en la tienda. También aprendió con rapidez que debía lanzar una red muy grande, incluso si sólo contrataba a una o dos personas. A muchos aspirantes los eliminaba por los mensajes que dejaban y casi la mitad de los que citaba para una entrevista no se presentaban. Él había tomado cursos de administración de recursos humanos, de modo que (como aseguró) "yo debía saber cómo hacer las cosas", pero contrataba al personal basado casi exclusivamente en una sola entrevista (en ocasiones hacía un pequeño intento por verificar las referencias). En resumen, era evidente que su método de RH no funcionaba; no producía la suficiente cantidad de candidatos y las personas que contrataba a menudo eran problemáticas.

¿Qué buscaba? Por un lado, personas corteses orientadas hacia el servicio. Por ejemplo, una ocasión contrató a una mujer que usaba malas palabras, lo que hizo en alguna ocación frente a un cliente. El tercer día de trabajo de la empleada, Angelo tuvo que decirle "creo que Angelo's no es el lugar correcto para usted", y la despidió. Angelo comentó: "Me sentí mal, pero sabía que todo lo que tengo está en este negocio y no iba a permitir que alguien lo estropeara". Angelo busca personas confiables (que lleguen a trabajar a tiempo), honestas y con flexibilidad para cambiar de puesto y horario de acuerdo con las necesidades.

Angelo's Pizza cuenta con un sistema de administración de recursos humanos muy rudimentario. Angelo compró varios formularios de solicitud de empleo en la tienda Office Depot local y pocas veces utiliza otros. Su contador personal revisa los libros de la empresa, mientras Angelo calcula el sueldo de cada empleado al final de la semana y prepara los cheques. El entrenamiento se adquiere en el trabajo y él capacita a cada uno de los trabajadores. En el caso de quienes ascienden para convertirse en gerentes, Angelo supone que capacitan a sus empleados de la misma forma en que él lo hizo con ellos (para bien o para mal, como resulte). Angelo paga tarifas salariales "un poco más altas" que las de la industria (a juzgar por otros anuncios de búsqueda de empleados), pero quizá no lo suficiente para establecer una diferencia importante en la calidad del personal que atrae. Si uno preguntara a Angelo cuál es su reputación como patrón, siendo una persona directa y sincera, tal vez respondería que es un patrón duro, pero que trata al personal de manera justa y que su reputación se vería afectada por una organización y capacitación inadecuadas. Angelo lo consulta a usted y le plantea varias preguntas.

Preguntas

1. Mi estrategia consiste (o eso espero) en aumentar el número de tiendas y al final crear una franquicia, enfocándome al mismo tiempo en utilizar sólo ingredientes frescos y de alta calidad. ¿Cuáles son tres implicaciones específicas para la administración de recursos humanos de mi estrategia (incluyendo políticas y prácticas específicas)?
2. Identifique y analice brevemente cinco errores específicos de administración de recursos humanos que estoy cometiendo.
3. Elabore una entrevista estructurada que pueda utilizar para contratar **1.** gerentes de tienda, **2.** meseros y meseras, y **3.** personal de mostrador y cocineros de pizza.
4. Con base en lo que sabe acerca de Angelo's Pizza, y por los restaurantes de pizza que ha visitado, redacte en una página un esquema general que indique específicamente la manera en la que Angelo debe seleccionar a sus empleados.

En general, la información se basa en hechos reales, pero Angelo's Pizza es una empresa ficticia. Notas sobre las fuentes de Angelo's Pizza: Dino Berta, "People Problems: Keep Hiring from Becoming a Crying Game" *Nation's Business News*, 20 de mayo de 2002, vol. 36, Núm. 20, pp. 72-74; Ellen Lyon, "Hiring, Personnel Problems can Challenge Entrepreneurs", *PatriotNews*, 12 de octubre de 2004, p. n/a; Rose Robin Pedone, "Businesses' $400 Billion Theft Problem", *Long Island Business News*, 6 de julio de 1998, Núm. 27, pp. 1B-2B; "Survey Shows Small-Business Problems with Hiring, Internet", *Providence Business News*, 10 de septiembre de 2001, vol. 16, pp. 1B; "Finding Good Workers is Posing a Big Problem as Hiring Picks Up", *The Kiplinger Letter*, 13 de febrero de 2004, Vol. 81, p. n/a.

GOOGLE*

Hace poco, la revista *Fortune* determinó que Google era la ganadora entre las 100 mejores empresas para trabajar; no hay duda del porqué de este nombramiento. Entre algunas de las prestaciones que ofrece está el transporte gratuito, equipado con Wi-Fi, que recoge y regresa a los empleados de sus hogares en el área de la bahía de San Francisco; días libres ilimitados por enfermedad, viajes anuales para esquiar con todo pagado, alimentos gratuitos tipo *gourmet*, cinco médicos sin costo en sus instalaciones, bonos de 2,000 dólares por recomendar a un nuevo empleado, vacunas gratuitas contra la influenza, una piscina enorme, cambio de aceite y lavado de automóviles en sus instalaciones, canchas de voleibol, fiestas los viernes, lavadoras y secadoras gratuitas en sus locales (con detergente gratuito), mesas de ping pong y de futbolito, así como conferencias gratuitas de personajes famosos. Para muchas personas, lo mejor de Google son sus alimentos y bocadillos tipo *gourmet*. Por ejemplo, la directora de recursos humanos, Stacey Sullivan, adora la avena irlandesa con cerezas frescas del Plymouth Rock Cafe de la firma, ubicado cerca del grupo de "operaciones de personal". "En ocasiones sueño con eso", comentó Sullivan. El ingeniero Jan Fitzpatrick prefiere el bar del restaurante Tapis, dentro del *campus* de Google. Además, desde luego, están las opciones de compra de acciones: cada trabajador nuevo recibe alrededor de 1,200 opciones para adquirir acciones de Google (hace poco cada acción valía 480 dólares). De hecho, muchos de los primeros empleados de Google (*googlers*) son multimillonarios gracias a tales acciones.

Los empleados comparten ciertas características: tienden a ser brillantes, orientados al trabajo en equipo (es la norma, en particular en los grandes proyectos) y con iniciativa. La revista *Fortune* los describe como personas que "casi de manera universal" se consideran los individuos más interesantes del planeta, felices y afortunados en el exterior, pero con una personalidad tipo A (muy intensos y dirigidos a metas) en su interior. Asimismo, son muy empeñosos (lo que es lógico, pues muchas veces es posible ver a los ingenieros en los pasillos, a las tres de la mañana, discutiendo sobre alguna nueva solución matemática para un problema de búsqueda en Google). Están tan orientados hacia el trabajo en equipo que cuando se ocupan de los proyectos muchas veces un equipo abandona sus grandes oficinas y se apiña en una pequeña sala de conferencias donde puede "completar su trabajo". Si revisamos su historial, la mayor parte del personal se graduó de las mejores universidades con excelentes calificaciones, incluyendo Stanford, Harvard y el MIT. Durante muchos años, Google ni siquiera consideró la posibilidad de contratar empleados con un promedio menor a 3.7, mientras que investigaba a profundidad las razones de cualquier B de calificación. Google tampoco contrata lobos solitarios, busca personas que laboran en grupos y con diversos intereses (el hecho de tener intereses o habilidades limitadas es una desventaja).

*© Doctor Gary Dessler.

La empresa también quiere personas con potencial de crecimiento. Google se expande con tanta rapidez que necesita contratar individuos que sean capaces de ascender cinco o seis veces (y, según ellos, eso sólo se logra contratando personas tan calificadas como para estar seguros de que mantengan el ritmo mientras la firma y sus departamentos crecen).

Los sueldos iniciales son muy competitivos. Los ingenieros experimentados inician con 130,000 dólares al año aproximadamente (más alrededor de 1,200 acciones, como se señaló) y los empleados recién egresados de una maestría pueden ganar entre 80,000 y 120,000 dólares al año (con menores opciones de compra de acciones). Hace poco, Google contaba con unos 10,000 trabajadores, a diferencia de sus comienzos en los que había tres personas en una cochera rentada.

Desde luego, en una compañía que creció de tres empleados a 10,000 y que pasó de un valor nulo a cientos de millones de dólares en casi cinco años, tal vez sería absurdo hablar de "problemas", pero no hay duda de que un crecimiento tan rápido confrontó a la administración y en particular a su grupo de "operación de personas", con retos importantes. Veamos cuáles son.

Por un lado, como señalamos, Google opera las 24 horas, con ingenieros y otros profesionales que presionan con frecuencia a los trabajadores nocturnos para que completen sus proyectos. La empresa necesita proporcionar un paquete de servicios y prestaciones económicas que respalde ese estilo de vida y ayude a la gente a mantener un equilibrio aceptable entre el trabajo y su vida personal.

Otro reto es que el gran éxito económico es una espada de dos filos. En tanto que Google por lo regular gana la carrera del reclutamiento cuando se trata de competir por nuevos empleados contra compañías como Microsoft o Yahoo, también requiere manejar una ola creciente de jubilaciones. La mayoría de su personal aún tiene veintitantos o treinta y tantos, pero muchos se han vuelto tan ricos con la compra de acciones que ya podrían jubilarse. Un ingeniero de 27 años recibió un premio de un millón de dólares del fundador por su trabajo en el programa de búsqueda para computadoras de escritorio; no pensaría en irse "excepto para arrancar su empresa". De igual forma, un antiguo vicepresidente de ingeniería se jubiló (con las ganancias de sus acciones) para dedicarse a su pasión por la astronomía. El ingeniero que diseñó Gmail se jubiló hace poco tiempo (a los 30 años).

Otro de sus desafíos es que el trabajo no sólo requiere de largos horarios, también puede ser muy tenso. Google tiene un entorno muy orientado a los números. Por ejemplo, considere una reunión semanal típica para el diseño de interfaces de los usuarios. Marisa Meyer, la vicepresidenta de productos de búsqueda y experiencia de los usuarios dirige la reunión, en la que sus empleados definen la apariencia y sensación de los productos de Google. Alrededor de la mesa de conferencias se encuentra casi una docena de personas, escribiendo en sus computadoras portátiles. Durante la reunión de dos horas, Meyer necesita evaluar varias propuestas de diseño, que van desde pequeños ajustes hasta la presentación de un producto nuevo. Ella asigna a cada presentación un tiempo específico, mientras un gran reloj digital en la pared cuenta los segundos. Los expositores deben presentar con rapidez sus ideas, pero también deben responder preguntas como: "¿Qué harán los usuarios si la pestaña se pasa de un costado de la página a la parte superior?". Además, todo se refiere a los números (por ejemplo, nadie en Google se atrevería a decir "la pestaña se ve mejor en rojo"), deben demostrar lo que expresan. Los expositores requieren llegar preparados con resultados útiles experimentales que demuestren, por ejemplo, que cierto porcentaje prefirió el rojo a otro color. En tanto que los expositores responden tales preguntas en la forma más rápida posible, el reloj digital sigue caminando; cuando llega a la hora establecida, la presentación debe terminar y el siguiente equipo pasa a hacer su exposición. Se trata de un ambiente difícil y tenso, pero los trabajadores deben cumplir sus tareas.

El crecimiento también puede socavar la cultura de "el grupo de forajidos que está cambiando el mundo" que fomentó los servicios que hicieron famoso a Google. Incluso Sergi Brin, cofundador, acepta que Google se está volviendo menos "estrafalaria" conforme crece. Parafraseando a uno de sus altos gerentes, la parte difícil de cualquier negocio es mantener ese toque innovador original de negocio pequeño, incluso mientras la firma se desarrolla.

Crear la cultura correcta es difícil en especial ahora que la firma es verdaderamente global. Por ejemplo, Google trabaja duro para proporcionar las mismas prestaciones financieras y de servicios en cada lugar del mundo donde hace negocios, pero no puede hacerlo en cada país por los problemas con las leyes y los impuestos internacionales. El hecho de ofrecer las mismas prestaciones en todas partes es más importante de lo que parece. Todas esas prestaciones facilitan la vida al personal de Google y le ayuda a lograr un equilibrio entre el trabajo y su vida personal. El logro de tal equilibrio es el corazón de la cultura de Google, pero también se vuelve cada vez más difícil conforme la organización crece. Por un lado, Google espera que todos sus empleados trabajen muy duro; por otro, se da cuenta de que requiere ayudarlos a mantener cierto tipo de equilibrio. Como indica un gerente, Google reconoce "que trabajamos duro, pero que el trabajo no lo es todo".

Otro reto es el reclutamiento. Aunque en realidad a Google no le faltan candidatos, atraer a los adecuados es crucial para seguir creciendo con éxito. Para trabajar en Google se requiere de un conjunto especial de características, además de que la selección es más fácil si desde el principio se recluta a las personas correctas. Por ejemplo, necesitan atraer individuos que sean muy brillantes, que les guste trabajar y divertirse, que logren manejar el estrés y que también tengan intereses externos y flexibilidad.

Mientras la firma crece a nivel internacional, también enfrenta el gran reto de reclutar personal en el extranjero. Por ejemplo, ahora Google está introduciendo una nueva estructura vertical basada en el mercado en toda Europa, para atraer más anunciantes de negocios a su buscador. (Cuando se refiere a una estructura basada en el mercado, la organización quiere enfocarse en sectores industriales clave verticales como los viajes, las ventas al detalle, los automóviles y la tecnología.) Para crear dichos grupos industriales a partir de cero, la empresa nombró al director de su grupo de servicios financieros en Estados Unidos director de mercados verticales para Europa, quien hace poco se trasladó a ese continente. Así, Google busca directores para cada uno de sus grupos industriales verticales en todos los territorios europeos básicos para ellos. Cada uno de tales directores de mercado vertical tendrán que educar a sus sectores de mercado (ventas al detalle, viajes, etcétera) para que Google atraiga nuevos anunciantes. Hace poco, la compañía contaba con unos 12 directivos en toda Europa y su oficina de Londres triplicó su tamaño a 100 empleados en sólo dos años.

Sin embargo, quizás el mayor desafío es preparar su sistema de selección, ahora que la organización debe contratar miles de personas al año. Cuando la compañía entró en el negocio, los candidatos eran sometidos a una docena de entrevistas personales o más, en tanto que los estándares eran tan altos que incluso los candidatos con años de experiencia a menudo eran rechazados si tenían calificaciones universitarias promedio. No obstante, hace poco incluso los fundadores de Google reconocieron ante los analistas de seguridad que el hecho de establecer estándares tan elevados limitaba su expansión. Durante los primeros años, uno de los fundadores entrevistaba a casi todos los aspirantes antes de ser contratados; incluso en la actualidad uno de ellos revisa las calificaciones de cada uno antes de hacer un ofrecimiento final.

La experiencia de un candidato ejemplifica las expectativas de Google. Ellos entrevistaron a un joven de 24 años para un puesto de comunicaciones corporativas. Google se puso en contacto por primera vez con el candidato en mayo y después de dos entrevistas telefónicas lo invitó a las oficinas centrales. Ahí fue sometido a entrevistas separadas con seis personas e invitado a la cafetería de Google para almorzar. Además, le pidieron que entregara varias tareas "en casa", incluyendo una declaración personal y un plan de marketing. En agosto, la firma lo invitó por segunda vez y le avisó que participaría en otras cuatro o cinco entrevistas. Mientras tanto, el candidato decidió que era mejor trabajar para una compañía que iniciaba sus operaciones y aceptó otro empleo para un proveedor de mensajería instantánea por Internet.

El nuevo director de recursos humanos de Google, un antiguo ejecutivo de GE, afirma que la organización busca el equilibrio adecuado entre permitir que Google y el candidato se conozcan y acelerar el proceso. Para ello la compañía aplicó hace poco una encuesta a todos sus empleados, con el fin de identificar las características que se correlacionan con el éxito en Google. En la encuesta debían responder preguntas relacionadas con alrededor de 300 variables, incluyendo

su desempeño en pruebas estandarizadas, la edad que tenían cuando utilizaron una computadora por primera vez y el número de idiomas que dominan. El equipo de la encuesta de Google comparó las respuestas contra los 30 o 40 factores de desempeño laboral para cada empleado. En tales circunstancias, identificaron grupos de características en las que la compañía debe enfocarse durante el proceso de contratación. Google también intenta modificar las entrevistas de formato libre que usaba en el pasado por un proceso más estructurado.

Preguntas

1. ¿Qué piensa de la idea de Google de correlacionar las características personales de las respuestas de los empleados en la encuesta con su desempeño, para luego utilizarlas como base para seleccionar a los candidatos? En otras palabras, se trata de una buena idea o no. Por favor explique su respuesta.
2. Es evidente que las prestaciones que ofrece Google representan un gasto enorme. Basado en lo que sabe sobre Google y en lo que leyó en este libro, ¿de qué manera defendería estas prestaciones si hiciera una presentación ante los analistas de seguridad que analizan el desempeño de Google?
3. Si quisiera contratar a las personas más brillantes, ¿que haría para reclutarlas y seleccionarlas?
4. Para respaldar su estrategia de crecimiento y expansión, Google busca (entre otras características) personas muy inteligentes, que trabajen duro (a menudo todo el día) y que sean flexibles, así como que mantengan un equilibrio decente entre el trabajo y su vida personal. Enumere cinco políticas o prácticas específicas de RH que crea que Google ha implantado o que deba poner en marcha para apoyar su estrategia. Explique su respuesta.
5. ¿Qué tipo de factores cree que Google deberá tomar en cuenta cuando trate de transferir su cultura y sus sistemas de retribuciones, así como la forma de hacer negocios a sus operaciones en el extranjero?
6. Dado el tipo de valores y cultura que aprecia Google, describa brevemente cuatro actividades específicas que le sugeriría concretar durante la inducción de los empleados nuevos.

Fuente de notas sobre Google: "Google Brings Vertical Structure to Europe", *New Media Age*, 4 de agosto de 2005, p. 2; Debbie Lovewell, "Employer Profile–Google: Searching for Talent", *Employee Benefits*, 10 de octubre de 2005, p. 66; "Google Looking for Gourmet Chefs", *Internet Week*, 4 de agosto de 2005, p. n/a; Douglas Merrill, "Google's 'Googley' Culture Kept alive by Tech", *eWeek*, 11 de abril de 2006, p. n/a; Robert Hof, "Google Gives Employees Another Opinion", *BusinessWeek Online*, 13 de diciembre de 2005, p. n/a; Kevin Delaney, "Google Adjusts Hiring Process as Needs Grow", the *Wall Street Journal*, 23 de octubre de 2006, pp. B1, B8; Adam Lishinsky, "Search and Enjoy", *Fortune*, 22 de enero de 2007, pp. 70-82.

MUFFLER MAGIC*

Muffler Magic es una cadena de 25 centros de servicio automotriz en Nevada, con un rápido crecimiento. Originalmente, arrancó hace 20 años como un taller de reparación de silenciadores con su dueño Ronald Brown; la cadena se expandió con rapidez a otros lugares; además, Muffler Magic también amplió los servicios que proporcionaba, como el reemplazo de silenciadores y los cambios de aceite, el arreglo de frenos y la reparación de motores. En la actualidad, las personas llevan un automóvil al taller de Muffler Magic prácticamente a cualquier tipo de servicio, desde el arreglo de neumáticos y silenciadores hasta la reparación de motores.

El servicio automotriz es un negocio difícil. El propietario del taller depende de la calidad del personal de servicio que contrata y conserva, mientras la mayoría de los mecánicos calificados se van con facilidad para ocupar un puesto que paga poco más con un competidor de la misma calle. También se trata de un negocio en el que la productividad es muy importante. El costo más alto es el de la mano de obra. Por lo general, las concesionarias del servicio para automóviles no inventan los precios que cobran a sus clientes por diversas reparaciones, sino que lo

*© Doctor Gary Dessler

hacen a partir de tarifas estandarizadas de la industria para trabajos como el cambio de clavijas con falso contacto o la reparación de un radiador con fugas. Por lo tanto, si alguien, por ejemplo, lleva un automóvil para colocarle un alternador nuevo y el tiempo estándar para cambiarlo es de una hora, pero el mecánico tarda dos, el propietario del centro de servicio ganaría menos en esa operación.

La calidad también es un problema persistente. Por ejemplo, la "repetición del trabajo" es un problema reciente en Muffler Magic. Hace poco, una clienta llevó su vehículo para que reemplazaran las balatas de los frenos, tarea que el taller realizó. Por desgracia, cuando la clienta iba a sólo dos cuadras de distancia descubrió que el vehículo no frenaba. Por fortuna, iba tan despacio que pudo detener el automóvil con el poste de un estacionamiento. Después resultó que el mecánico que reemplazó las balatas no había apretado bien el ajuste en los tubos de los frenos hidráulicos y el líquido se había salido, lo que dejó al automóvil sin frenos. Un mes antes, otro mecánico sustituyó una correa del radiador, pero olvidó rellenarlo con anticongelante; el vehículo del cliente se sobrecalentó a poca distancia del taller y Muffler Magic tuvo que reemplazar todo el motor. Desde luego, problemas como éstos no sólo disminuyen la rentabilidad, sino que al repetirse muchas veces podrían arruinar la reputación del negocio.

A nivel organizacional, Muffler Magic cuenta con 300 empleados y Ron dirige su empresa con ocho gerentes, incluyendo al señor Brown como presidente, un contralor, un director de compras, un director de marketing y la gerente de recursos humanos. Además, tiene tres gerentes regionales con los que se reportan los ocho o nueve gerentes de los centros de servicio en cada área de Nevada. En los últimos dos años, conforme la compañía abre nuevos centros de servicio, las ganancias han disminuido en lugar de aumentar, lo que refleja, en parte, el hecho de que cada vez le ha resultado más difícil a Ron Brown administrar su creciente operación (Ron lo expresa de la siguiente manera: "Mi alcance está rebasando mi agarre").

La firma sólo cuenta con los sistemas de RH más básicos. Ellos utilizan un formulario de solicitud de empleo que la gerente de recursos humanos modificó a partir de una que descargó de Internet. Además, maneja formularios estándar para la solicitud de cambio de estatus de los empleados, formularios de registro y formularios I-9, entre otros, que adquirieron en una organización que vende productos relacionados con la administración de recursos humanos. La capacitación se adquiere por completo en la práctica. Ellos esperan que los técnicos experimentados que contratan ocupen el puesto bien capacitados. Como se señaló, para ello los gerentes de los centros de servicio por lo regular plantean a los candidatos preguntas conductuales básicas que con suerte proporcionan información sobre sus habilidades. Sin embargo, casi todos los otros técnicos que contratan para hacer trabajos como rotar neumáticos, reemplazar balatas de frenos o colocar silenciadores no cuentan con capacitación ni experiencia. Por ello, deben ser capacitados en la práctica por el gerente del centro de servicio o por técnicos más experimentados.

Ron Brown enfrenta varios problemas de RH. Él dice que debe afrontar la "tiranía del intermediario" cuando se trata de contratar empleados. Aunque lo mejor es aconsejarle que seleccione de forma cuidadosa a cada trabajador, así como que verifique sus referencias y su ética laboral; desde el punto de vista práctico, con 25 centros operando, los gerentes contratan a cualquiera que esté respirando, siempre y cuando pueda responder algunas preguntas básicas de la entrevista sobre la reparación de automóviles como: "¿Cuál cree que sería el problema si un Camry 2001 se sobrecalentara y qué haría al respecto?".

La seguridad de los empleados es otro problema. Tal vez un centro de servicio para automóviles no sea el lugar de trabajo más peligroso, pero enfrenta riesgos potenciales. Los técnicos manejan herramientas afiladas y con grasa, caminan sobre pisos con grasa, trabajan con altas temperaturas (por ejemplo, en los silenciadores y los motores), así como con partes que se mueven a gran velocidad en los motores y los radiadores. Hay ciertos aspectos básicos que un gerente de servicio puede hacer para garantizar mayor seguridad, como insistir en que todas las manchas de aceite se limpien de inmediato. Sin embargo, desde un punto de vista práctico hay pocas formas de evitar los problemas (como ocurre cuando el técnico habrá de verificar un motor mientras funciona).

Puesto que las ganancias de Muffler Magic están disminuyendo, no aumentando, la gerente de recursos humanos ha adoptado la postura de que el principal problema es económico. Ella indica que "uno obtiene lo que paga", en lo que se refiere a los empleados, y que si uno remunera mejor a los técnicos que los competidores entonces consigue mejor técnicos, que trabajan mejor y permanecen más tiempo con la firma (entonces las ganancias aumentan). La gerente de RH organizó una reunión a la que asistirían ella, Ron Brown y un profesor de negocios que imparte la materia de administración de remuneraciones en una universidad local. La gerente de RH pidió al profesor que dedicara una semana a visitar cada uno de los centros de servicio, que analizara la situación y que elaborara un plan de remuneración para resolver los problemas de calidad y productividad de Muffler Magic. En la reunión, el profesor hace tres recomendaciones básicas para modificar las políticas de remuneración de la firma.

En primer lugar, comenta que descubrió que Muffler Magic sufre de lo que denomina *presentismo*, es decir, que los empleados acuden a trabajar incluso cuando están enfermos, porque no se les paga si no van (no cuentan con permisos por enfermedad). En sólo unos pocos días, el profesor no pudo cuantificar bien la cantidad que Muffler Magic pierde a consecuencia del *presentismo*. Sin embargo, por lo que vio en cada taller, por lo regular hay uno o dos técnicos trabajando con enfermedades como gripa o influenza, además de que le pareció que tal vez trabajaban en realidad sólo la mitad del tiempo (aunque se les pagaba el día completo). Así, con 25 centros de servicio por semana, la firma bien estaría perdiendo 125 o 130 días laborales de personal por semana. El académico sugirió que tendrían que empezar a permitir que cada trabajador tuviera tres días de permiso al año por enfermedad, una sugerencia muy razonable. No obstante, Ron Brown refutó que "ahora sólo estamos perdiendo el salario de mediodía de cada empleado que se presenta y es poco productivo, pero con su sugerencia ¿no perderíamos todo el día?". El profesor responde que lo evaluará.

En segundo lugar, el profesor también recomienda poner a los técnicos en un plan de pagos por habilidades. Básicamente, lo que sugiere es que se asigne a cada técnico una letra (de la A a la E) con base en su nivel particular de habilidades y capacidades. Un técnico A es un líder de equipo y necesita demostrar que cuenta con excelentes habilidades para detectar problemas, así como con la capacidad de supervisar y dirigir a otros técnicos. En el otro extremo, un técnico E sería un nuevo aprendiz con poca capacitación técnica. Los otros técnicos caerían entre esos dos niveles, dependiendo de sus habilidades y capacidades.

En el sistema del profesor, el técnico A o líder de equipo asignaría y supervisaría todo el trabajo dentro de su área, sin hacer reparaciones mecánicas. El líder del equipo detecta el problema, supervisa y capacita a los otros técnicos, además de que prueba el automóvil antes de entregarlo al cliente. Con este plan, cada técnico recibe un salario por hora garantizado dentro de cierto rango. Por ejemplo:

Técnico A = $25-$30 por hora

Técnico B = $20-$25 por hora

Técnico C = $15-$20 por hora

Técnico D = $10-$15 por hora

Técnico E = $8-$10 por hora

En tercer lugar, para resolver directamente el problema de la productividad, el profesor recomienda que al final del día cada gerente de servicio calcule la productividad de cada equipo y que luego lo haga al final de cada semana. Sugiere también que la productividad total diaria se coloque en un lugar visible. Luego, el grupo de técnicos recibiría bonos semanales en efectivo a partir de su productividad. Para calcular la productividad, el académico recomienda dividir el número total de horas facturadas entre el número total de horas pagadas a los técnicos; en otras palabras, el número total de horas facturadas *dividido entre* el número total de horas pagadas a los técnicos.

Después de haber investigado, el profesor comenta que el promedio nacional de la productividad laboral es de aproximadamente 60% y que sólo los centros de servicio mejor operados alcanzan 85% o más. Según sus cálculos, Muffler Magic sólo lograba el promedio de la industria (cerca del 60%); en otras palabras, sólo facturaba alrededor de 60 horas por cada 100 que pagaba a los técnicos por hacer su trabajo). (Desde luego, no era culpa total de los técnicos. Ellos toman tiempo libre para sus descansos y para comer, por lo que si un centro de servicio en particular no cuenta con suficiente trabajo cierto día o cierta semana, entonces varios técnicos estarían sentados e inactivos esperando la llegada del siguiente automóvil.) El profesor recomienda de igual forma establecer una meta de eficiencia laboral del 80% y publicar los resultados de la productividad diaria de cada equipo en el centro de trabajo para brindarles retroalimentación adicional. También sugiere que, si al final de una semana un equipo es capaz de aumentar su porcentaje de productividad del 60 al 80%, entonces debe recibir un bono semanal adicional del 10%. En consecuencia, por cada aumento del 5% en la productividad, por arriba del 80%, los técnicos recibirían un bono semanal adicional del 5%. (De esta manera, si el salario semanal normal de un técnico es de 400 dólares, el empleado recibe 40 dólares adicionales al final de la semana si su equipo aumentó su productividad del 60 al 80%.)

Después de la reunión, Ron Brown agradeció al académico sus recomendaciones, además de que le expresó que pensaría en ello y que le llamaría. Cuando se dirigía a su casa, Ron reflexionaba en lo que tenía que hacer. Debía decidir si establecería la política que había recomendado el profesor respecto a los permisos por enfermedad y si implantaría el plan de incentivos y remuneración. Sin embargo, antes de llevarlo a cabo, quería asegurarse de entender el contexto en que estaba tomando su decisión. Por ejemplo, ¿Muffler Magic en realidad enfrentaba un problema con el pago de incentivos o los problemas eran más generales? Por otro lado, ¿cómo impactaría el plan de incentivos del profesor la calidad de trabajo que realizaban los equipos? ¿Realmente habrían de empezar a pagar permisos por enfermedad? Ron Brown tiene muchas cosas en que pensar.

Preguntas

1. Redacte un resumen de una página con las cuatro recomendaciones que haría respecto a cada función de RH (reclutamiento, selección, capacitación, etcétera) que Ron Brown debería resolver con su gerente de RH.
2. Elabore una entrevista estructurada con 10 preguntas que los gerentes de los centros de servicio de Ron Brown puedan utilizar para entrevistar a técnicos experimentados.
3. Si fuera Ron Brown, ¿implantaría la recomendación del profesor para resolver el problema del *presentismo*, es decir, empezar a pagar permisos por enfermedad? ¿Por qué?
4. Si tuviera que aconsejar a Ron Brown, ¿le recomendaría que implantara el plan de pago basado en habilidades y el plan de incentivos del profesor tal como los planteó? ¿Por qué? ¿Los llevaría a cabo con algunas modificaciones? Si considera que deben modificarse, por favor especifique cuáles deberían ser los cambios y por qué.

Basado principalmente en hechos reales, aunque Muffler Magic es una empresa ficticia. Este caso se basa en información del artículo de Drew Paras, "The Pay Factor: Technicians' Salaries Can Be the Largest Expense in a Server Shop, as well as the Biggest Headache. Here's How One Shop Owner Tackled the Problem", *Motor Age*, noviembre de 2003, pp. 76-79; vea, también, Jennifer Pellet, "Health Care Crisis", *Chief Executive*, junio de 2004, pp. 56-61; "Firms Press to Quantify, Control Presenteeism", *Employee Benefits*, 1 de diciembre de 2002, p. n/a.

BP TEXAS CITY*

En marzo de 2005, una explosión y un incendio en la refinería Texas City de British Petroleum (BP), ubicada en Texas, mató a 15 personas y lesionó a 500 en el peor accidente industrial de Estados Unidos en 10 años. El desastre provocó que se realizaran tres investigaciones: una interna de BP, otra del Consejo de Seguridad Química y una tercera independiente encabezada por el antiguo

*© Doctor Gary Dessler.

secretario de Estado, James Baker, así como un panel de 11 miembros, que se organizó por solicitud de BP.

Para poner en contexto los resultados de las tres investigaciones, es útil saber que bajo su administración BP había seguido, durante los últimos 10 años o más, una estrategia que hacía hincapié en la disminución de los costos y la rentabilidad. La conclusión básica de las investigaciones fue que la disminución de costos comprometió la seguridad de la refinería Texas City. Veamos ahora los hallazgos de cada investigación.

La investigación del Consejo de Seguridad Química (CSQ), según Carol Merritt, su presidenta, demostró que "la administración global de BP conocía la existencia de problemas de mantenimiento, gastos e infraestructura mucho tiempo antes de marzo de 2005". En apariencia, al enfrentarse con numerosos accidentes previos, BP hizo algunas mejoras en la seguridad. Se concentró principalmente en conductas de seguridad personal de los empleados y en el cumplimiento de los procedimientos, lo que redujo la tasa de accidentes de seguridad. El problema (según el CSQ) fue que "continuaron los riesgos catastróficos para la seguridad". Por ejemplo, según el CSQ "se mantuvieron los diseños de equipo inseguro y anticuado, además de que se toleraron deficiencias inaceptables en el mantenimiento preventivo". Básicamente, el CSQ descubrió que los recortes del presupuesto de BP condujeron a un deterioro progresivo de la seguridad en la refinería Texas City. Según Merritt, "en una planta vieja como la de Texas City es una irresponsabilidad recortar el presupuesto relacionado con la seguridad y el mantenimiento sin examinar con detalle su impacto sobre el riesgo de un accidente catastrófico".

Al analizar aspectos específicos, el CSQ indicó que una auditoría interna efectuada en 2004, en 35 unidades de negocios de BP, incluyendo a Texas City (la refinería más grande de BP), descubrió fallas de seguridad importantes como la falta de habilidad para liderazgo y "problemas sistémicos subyacentes" como una tolerancia generalizada al incumplimiento de las reglas básicas de seguridad, así como el uso de procesos y sistemas inadecuados de administración de la seguridad. De manera irónica, el CSQ encontró que los esfuerzos de BP por prevenir accidentes en Texas City habían logrado reducir las lesiones de los trabajadores en un 70% un año antes de la explosión. Por desgracia, sólo significaba que los trabajadores sufrían menos accidentes. El problema fundamental y más importante era que continuaba la situación potencialmente explosiva en la maquinaria depreciada.

El CSQ descubrió que la explosión en Texas City ocurrió después de un patrón de años de accidentes importantes en las instalaciones. De hecho, al parecer cada 16 meses había muerto un empleado en la planta durante los últimos 30 años. El CSQ reveló que el equipo implicado directamente en la explosión más reciente era de un diseño obsoleto, que ya había sido eliminado en la mayoría de las refinerías y plantas químicas, así como que las piezas más importantes de su instrumentación no funcionaban. También se habían presentado casos de fugas de vapores inflamables en la misma unidad durante los 10 años previos a la explosión. En 2003, una auditoría externa calificó la infraestructura y los recursos de la refinería Texas City como "inadecuados", además de reportar que la firma tenía una "mentalidad de chequera", en la que el presupuesto no era suficiente para manejar todos los riesgos. En particular, el CSQ reportó que BP había implantado una reducción del 25% en los costos fijos entre 1998 y 2000, la cual impactó de manera negativa los gastos de mantenimiento y los gastos netos, así como la infraestructura de la refinería. Asimismo, el Consejo descubrió que en 2004 ocurrieron tres accidentes importantes que mataron a tres trabajadores.

El informe interno de BP concluyó que los problemas de Texas City no eran recientes, tenían años. Afirmaba que BP tomaba medidas para resolverlos. Su investigación "no encontró evidencias de que alguna persona hubiera tomado medidas de manera consciente o intencional para poner en riesgo a los empleados". Según el informe de BP: "Las razones que subyacen a las conductas y los actos mostrados durante el incidente son complejas y el equipo ha pasado mucho tiempo tratando de entenderlas; es evidente que se gestaron durante muchos años, así como que se requiere de acciones concertadas y comprometidas para resolverlas". El informe de BP concluyó que la explosión masiva tuvo cinco causas subyacentes:

- Un entorno laboral caracterizado por la resistencia al cambio y la falta de confianza.
- No se había dado prioridad a la seguridad, el desempeño y la reducción de riesgos, ni la administración las había reforzado de manera consistente.
- Los cambios en la "organización compleja" condujeron a la falta de responsabilidades laborales claras y a una mala comunicación.
- Los escasos conocimientos sobre los riesgos y la seguridad provocaron que los trabajadores aceptaran niveles de riesgo mucho más altos que en otras plantas similares.
- La falta de sistemas adecuados de alerta preventiva de problemas, así como la carencia de medios independientes que indicaran el deterioro de los estándares en la planta.

El informe independiente, solicitado por BP, que incluía un panel de 11 personas y estaba dirigido por el antiguo secretario de Estado estadounidense, James Baker, incluía conclusiones y recomendaciones específicas. El panel de Baker revisó la vigilancia de la seguridad corporativa, la cultura corporativa de seguridad y los sistemas de procesos para la administración de la seguridad de la planta Texas City de BP, así como de otras de sus refinerías.

En concreto, el panel de Baker concluyó que BP no había proporcionado un liderazgo eficaz en los procesos de seguridad y que no había establecido la seguridad como uno de sus valores fundamentales en las cinco refinerías que revisó (incluyendo a Texas City).

Al igual que el CSQ, el panel de Baker descubrió que BP había hecho hincapié en la seguridad personal en años recientes y que la había mejorado, pero que no reforzó el proceso general de seguridad, interpretando erróneamente que "la mejoría en las tasas de lesiones personales era un indicador de un desempeño de seguridad aceptable en sus refinerías estadounidenses". Además de que a partir de las tasas mejoradas de seguridad personal, BP creó el falso sentimiento de confianza de que resolvía de forma adecuada los riesgos en la seguridad. De igual modo, encontró que la cultura de seguridad de Texas City no contaba con el ambiente abierto, positivo y de confianza necesario. Otros descubrimientos del panel de Baker fueron:

- BP no siempre se aseguraba de que los recursos adecuados fueran asignados de manera eficaz para respaldar o mantener un alto nivel de desempeño de seguridad en los procesos.
- El personal de la refinería de BP estaba "sobrecargado" de iniciativas corporativas.
- Los operadores y el personal de mantenimiento trabajaban tiempo extra en grandes cantidades.
- BP poseía un enfoque de corto plazo, mientras su sistema de administración descentralizado y su cultura empresarial delegaban muchas de las decisiones a los gerentes de planta "sin definir con claridad las expectativas y las responsabilidades de la seguridad de los procesos".
- En las cinco refinerías no había una cultura común para la seguridad en los procesos.
- El sistema de administración de la seguridad corporativa de la empresa no garantizaba el cumplimiento oportuno de los estándares y los programas internos de seguridad de los procesos.
- La administración ejecutiva de BP no recibió información específica de la refinería que indicara que había deficiencias en la seguridad de los procesos en alguna de las plantas o no respondió en forma eficaz a cualquier información que haya recibido.[1]

El panel de Baker hizo varias recomendaciones de seguridad para BP, incluyendo las siguientes:

1. La administración corporativa de la compañía debe ofrecer un liderazgo en la seguridad de los procesos.
2. La empresa debe establecer un sistema de administración de seguridad de los procesos que identifique, reduzca y maneje los riesgos a la seguridad de los procesos en las refinerías.
3. La empresa debe garantizar que sus empleados tengan un nivel apropiado de conocimientos y experiencia en la seguridad de los procesos.

4. La organización debe involucrar a los "participantes relevantes" en el desarrollo de una cultura de seguridad confiable, positiva y abierta en cada refinería.
5. BP tiene que definir con claridad las expectativas y fortalecer la responsabilidad en el desempeño seguro de los procesos.
6. BP debe coordinar de manera más adecuada su apoyo en la seguridad de los procesos para la organización de la línea de refinación.
7. BP debe desarrollar un conjunto integrado de indicadores de liderazgo o rezago para vigilar de forma eficaz el desempeño de la seguridad de los procesos.
8. BP tiene que establecer e implantar un sistema eficaz para auditar el desempeño de la seguridad de los procesos.
9. El consejo de la empresa habrá de vigilar la implantación de las recomendaciones del panel y el desempeño continuo de la seguridad de los procesos en las refinerías.
10. BP se debe convertir en un líder reconocido de la industria en la administración de la seguridad de los procesos.

Cuando dieron dichas recomendaciones, el panel señaló al director ejecutivo de la firma, Lord Browne, y dijo: "Después de lo ocurrido, el panel cree que si Browne hubiera demostrado un liderazgo adecuado y un compromiso con la seguridad de los procesos [como lo hizo al responder ante el cambio climático], el resultado hubiera sido un mayor nivel de seguridad en las refinerías".

En general, el panel de Baker descubrió que la alta gerencia de BP no había proporcionado un "liderazgo efectivo" en la seguridad. Encontró que las fallas se hallaban en el nivel más alto de la organización, en el director general y en varios de sus más altos oficiales. El panel de Baker destacó la importancia del compromiso de la alta gerencia al decir, por ejemplo, que "es imperativo que el liderazgo de BP establezca la responsabilidad de la seguridad de los procesos en los niveles más altos de la organización y que establezca expectativas apropiadas respecto al desempeño de la seguridad de los procesos". También mencionó que BP "no ha proporcionado un liderazgo efectivo para asegurarse de que su administración y fuerza laboral estadounidense sepan qué se espera de ellos respecto al desempeño de la seguridad de los procesos".

Lord Browne, el director general, renunció un año después de la explosión. Casi al mismo tiempo, algunos accionistas de BP pidieron a los ejecutivos y a los miembros del consejo administrativo que vincularan sus bonos con el desempeño ambiental y de seguridad de la empresa después de lo que ocurrió en Texas City.

Preguntas

1. En el libro de texto se define a la ética como "los principios que gobiernan la conducta de un individuo o de un grupo"; de manera específica, como los estándares que utilizan las personas para decidir cuál debe ser su conducta. ¿Qué tanto cree que lo que sucedió en BP es tanto una falla en los sistemas éticos de la compañía como en sus sistemas de seguridad? ¿En qué forma defendería su conclusión?
2. ¿Los estándares, las políticas y las reglas de la Administración de Seguridad y Salud Ocupacional están dirigidos a resolver problemas como los que aparentemente había en la planta de Texas City? Si responde afirmativamente, ¿cómo explicaría el hecho de que problemas como éstos hayan continuado durante muchos años?
3. Puesto que en apariencia hubo por lo menos tres muertes el año anterior a la gran explosión y un promedio de un empleado muerto cada 16 meses durante los 10 años previos, ¿cómo explicaría el hecho de que las inspecciones obligatorias de la OSHA no hayan detectado tales fuentes evidentes de posibles eventos catastróficos?
4. En el libro de texto se enumeran diversas sugerencias para "prevenir accidentes". Con base en lo que sabe acerca de la explosión de Texas City, ¿qué indicaría a la compañía acerca de las tres medidas más importantes que un patrón puede tomar para evitar accidentes?

5. Con base en lo que aprendió en este capítulo, ¿haría alguna recomendación adicional a BP, además de las que le hizo el panel de Baker y el CSQ? ¿Cuáles serían?
6. Explique de forma específica la manera en que la administración de recursos humanos de BP en apariencia apoyó los objetivos estratégicos generales de la empresa. ¿Qué nos dice esto cerca de lo adecuado de vincular siempre la estrategia de recursos humanos con los objetivos estratégicos de una compañía?

Fuentes de BP Texas City: Sheila McNulty, "BP Knew of Safety Problems, Says Report", *the Financial Times*, 31 de octubre de 2006, p. 1; "CBS: Documents Show bp Was Aware of Texas City Safety Problems", *World Refining & Fuels Today*, 30 de octubre de 2006, p. n/a; "BP Safety Reports Finds Company's Process Safety Culture Ineffective", *Global Refining & Fuels Report*, 17 de enero de 2007, p. n/a; "BP Safety Record under Attack", *Europe Intelligence Wire*, 17 de enero de 2007, p. n/a; Mark Hofmann, "BP Slammed for Poor Leadership on Safety, Oil Firm Agrees to Act on Review Panel's Recommendations", *Business Intelligence*, 22 de enero de 2007, p. 3; "Call for Bonuses to Include Link with Safety Performance", *The Guardian*, 18 de enero de 2007, p. 24.

1. Estos hallazgos y las siguientes sugerencias se basan en "BP Safety Report Finds Company's Process Safety Culture Ineffective", *Global Refining & Fuels Report*, 17 de enero de 2007, p. n/a.

GLOSARIO

acción afirmativa Hacer un esfuerzo adicional para contratar y ascender a los miembros de grupos protegidos, en especial cuando están subrepresentados.

acoso sexual Acoso basado en el género, que tiene el propósito o el efecto de entorpecer de manera considerable el desempeño laboral de una persona o de crear un contexto laboral intimidante, hostil u ofensivo.

administración científica Enfoque administrativo que pone énfasis en la mejora de los métodos laborales mediante la observación y el análisis.

administración de carrera El proceso que permite que los empleados entiendan y desarrollen mejor sus habilidades e intereses de carrera, así como que utilicen dichas habilidades e intereses de modo más eficaz.

administración de casos Tratar cada caso de los trabajadores lesionados por medio de un administrador asignado, el cual coordina los tratamientos necesarios.

administración de la diversidad Aumentar al máximo los beneficios potenciales para reducir al mínimo las posibles barreras que socavarían el desempeño de la empresa.

administración de recursos humanos (ARH) Las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir los aspectos relativos al "personal" o recursos humanos que competen a un puesto de administración, y que incluyen el reclutamiento, la selección, la capacitación, las retribuciones y la evaluación.

Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA, por sus siglas en inglés) Organismo creado dentro del Departamento del Trabajo para establecer las normas de seguridad y salud de casi todos los empleados de Estados Unidos.

administración del desempeño Adoptar un enfoque integrado y orientado hacia metas para asignar, capacitar, evaluar y retribuir el desempeño del personal.

administración estratégica Proceso de identificación y ejecución de la misión de la compañía al equilibrar sus capacidades con las demandas de su entorno.

administración estratégica de recursos humanos Formulación y ejecución de políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan las habilidades y los comportamientos de los empleados que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas.

administración por objetivos (APO) Implica establecer metas específicas medibles con cada empleado y después revisar de manera periódica el avance conseguido.

agotamiento Consumo completo de los recursos físicos y mentales debido a la lucha exagerada por alcanzar una meta poco realista que tiene que ver con el trabajo.

alternativas para la implantación de los procesos de la administración de personal El uso de fuentes no tradicionales para el reclutamiento.

ampliación de puestos Asignar a los trabajadores actividades adicionales del mismo nivel, aumentando así el número de tareas que desempeñan.

análisis de la cadena de valor Identificar las principales actividades que crean valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas.

análisis de las tendencias Estudio de las anteriores necesidades de empleo de la empresa durante un periodo, con el fin de predecir los requerimientos futuros.

análisis de puestos Procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo.

análisis de puestos basado en las competencias Describir un puesto en términos de las competencias conductuales observables y medibles que un empleado debe mostrar para desempeñar bien un trabajo.

análisis de razón Técnica para pronosticar la cantidad de personal que se necesitará en el futuro, usando la relación, por ejemplo, entre el volumen de ventas y el número de empleados que se requieren.

análisis de tareas Estudio detallado de un puesto para identificar las habilidades específicas requeridas.

análisis del desempeño Constatar que hay una deficiencia en el desempeño y determinar si debe rectificarse mediante la capacitación o por algún otro medio (como transferir al empleado).

análisis FODA Uso de un cuadro FODA para reunir y organizar el proceso de la identificación de las **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas de una compañía.

análisis funcional de puestos Método para clasificar los puestos, parecido al método del Departamento del Trabajo de Estados Unidos, pero que toma en cuenta además el grado en el que se requieren la formulación de instrucciones, el razonamiento y el juicio, así como las habilidades matemáticas y verbales para llevar a cabo las tareas del puesto.

anuncios de puestos Avisar a los empleados de un puesto vacante (con frecuencia mediante un anuncio en el tablero de noticias), enumerando características como las habilidades, el supervisor, el horario de trabajo y el salario.

apalancamiento Complementar lo que se tiene y lograr más con eso.

aprendizaje activo Técnica de capacitación que permite que los aprendices de gerentes trabajen tiempo completo analizando y resolviendo problemas en otros departamentos.

aprendizaje programado Método sistemático para enseñar habilidades laborales, el cual implica presentar preguntas o hechos, dejar que la persona responda y darle retroalimentación inmediata sobre la exactitud de sus respuestas.

aprendizaje subcontratado Subcontratar las funciones de aprendizaje de las empresas con importantes firmas de consultoría.

arbitraje Se trata de la intervención definitiva de un tercero, en la que el árbitro por lo regular tiene poder para determinar y dictar los términos del acuerdo.

ascensos Asignación de puestos con mayor responsabilidad.

asesoría para una nueva contratación Proceso sistemático por medio del cual se capacita y asesora a una persona despedida sobre las técnicas de autovaloración, con la finalidad de que consiga un nuevo empleo.

asesoría previa a la jubilación Asesoría que se brinda a los trabajadores que están a punto de jubilarse, la cual abarca cuestiones como las prestaciones, otra carrera, etcétera.

aula virtual Entorno de aprendizaje que utiliza software especial de colaboración para que, por medio de sus computadoras, múltiples aprendices a distancia participen en discusiones visuales y de audio en vivo, se comuniquen a través de texto escrito y aprendan mediante contenidos como diapositivas de PowerPoint.

autoridad El derecho de tomar decisiones, dirigir el trabajo de otros y dar órdenes.

autoridad de línea La autoridad que ejerce un gerente de RH cuando dirige las actividades de las personas en su departamento y en las áreas de servicios (como la cafetería de la planta).

autoridad de *staff* (de personal) La autoridad de *staff* otorga al gerente el derecho (la autoridad) de asesorar a otros gerentes o empleados.

autoridad funcional (o control funcional) La autoridad que ejerce un gerente de RH como coordinador de las actividades del personal.

autoridad implícita La autoridad que ejerce el gerente de RH, en virtud de que los demás saben que tiene acceso a la alta gerencia (en áreas como las pruebas y la acción afirmativa).

auxiliar para el trabajo Conjunto de instrucciones, diagramas o métodos similares disponibles en el centro de trabajo para guiar al trabajador.

boicot Rechazo conjunto de los empleados y de otras partes interesadas a comprar o usar los productos de una empresa.

bonos anuales Planes diseñados para motivar el desempeño de corto plazo de los gerentes; están relacionados con la rentabilidad de la empresa.

cadena de valor La cadena de valor de la compañía identifica las principales actividades que crean valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas.

calificación de buena fe para una ocupación (BFOQ) Cuando se requiere que un empleado tenga una religión, un género o un origen nacional determinado, si es razonablemente necesario para la buena operación de la organización. Previsto por la Ley de Derechos Civiles de 1964.

cambio de los requisitos del puesto La incapacidad del empleado para realizar el trabajo después de que el patrón modificó la naturaleza del puesto.

campaña corporativa Esfuerzo organizado por el sindicato para ejercer presión en la corporación, presionando, muchas veces en forma directa, a los otros sindicatos de la empresa, a sus accionistas, directores, clientes, acreedores y los organismos gubernamentales.

capacitación Proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo.

capacitación en la práctica Capacitar a una persona para que aprenda un trabajo mientras lo desempeña.

capacitación negligente Situación en la que un patrón no da una buena capacitación y el empleado daña a un tercero.

capacitación para instrucción en el trabajo (CIT) Lista de tareas básicas de cada puesto, así como los puntos clave necesarios para ofrecer a los empleados una capacitación paso por paso.

capacitación por aprendizaje Proceso estructurado mediante el cual las personas se convierten en trabajadores hábiles a través de la combinación de instrucción en el salón de clases y la capacitación en la práctica.

capacitación simulada Capacitar a los empleados con equipo especial fuera del trabajo, como la capacitación de pilotos aviadores, con lo cual disminuyen los costos y los peligros del proceso.

capacitación y evaluación de un empleo en miniatura Capacitar a los candidatos para que realicen varias de las tareas del puesto y después medir su desempeño antes de contratarlos.

capital humano Los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los trabajadores de una compañía.

carrera Los puestos de trabajo que una persona ha ocupado durante muchos años.

caso de motivo combinado Caso de supuesta discriminación en el que el patrón argumenta que la acción de empleo tomada fue motivada, no por la discriminación, sino por alguna razón no discriminatoria como un desempeño ineficiente.

categorías Sistema para la clasificación de puestos, similar al sistema de clases, aunque con frecuencia las categorías consideran puestos diferentes como secretarias, mecánicos y bomberos. Las descripciones de las categorías se redactan con base en factores compensables enumerados en sistemas de clasificación.

centro de evaluación de administradores Situación simulada en la que se pide a los candidatos a puestos administrativos que tomen decisiones sobre situaciones hipotéticas, luego de lo cual se califica su desempeño. Por lo general incluye pruebas y juegos administrativos.

centro interno de desarrollo Método utilizado dentro de la empresa en el que se expone a los candidatos potenciales a ejercicios realistas para que mejoren sus habilidades administrativas.

choque con la realidad Resultado de un periodo que puede ocurrir cuando el empleado nuevo entra en la carrera inicial y sus grandes expectativas laborales chocan con la realidad de un trabajo aburrido y carente de retos.

ciclo de carrera Las diversas etapas por las que atraviesa la carrera de una persona.

cierre forzoso Situación en la que el patrón se rehúsa a ofrecer oportunidades para trabajar.

clases Agrupar los puestos con base en un conjunto de reglas para cada clase, como la cantidad de juicios independientes, la habilidad, el esfuerzo físico, etcétera, requeridos. Por lo general, las clases contienen puestos similares.

clases protegidas Personas, como mujeres o individuos de grupos minoritarios, protegidos por leyes de igualdad de oportunidades, incluyendo el Título VII.

clasificación ocupacional estándar (COE) Clasifica a todos los trabajadores en 23 grupos principales de puestos, los cuales se subdividen en grupos menores de puestos y ocupaciones detalladas.

código de ética Documento que contiene las normas que el patrón espera que sus empleados cumplan.

Comisión para la Igualdad de Oportunidades de Empleo EEOC, por sus siglas en inglés) Comisión, creada bajo el Título VII, con facultades para investigar las quejas por discriminación laboral y para demandar en nombre de los querellantes.

competencias Características demostrables de una persona, incluyendo los conocimientos, las habilidades y las conductas que posibilitan su desempeño.

complementos por situaciones difíciles Remuneración de los expatriados por condiciones laborales y de vida excepcionalmente difíciles en ciertos lugares.

compresión salarial Problema de inequidad salarial, por lo regular causado por la inflación, el cual provoca que los empleados más antiguos en un puesto ganen menos que los que se contratan hoy en la empresa.

condiciones de inseguridad Las condiciones mecánicas y físicas que provocan accidentes.

confiabilidad La consistencia de las calificaciones obtenidas por la misma persona cuando se repite exactamente la misma prueba o con formas equivalentes.

contratación negligente Contratar trabajadores con antecedentes dudosos, sin los salvaguardas apropiados.

contrato abierto Tal vez la forma menos atractiva de titularidad de un sindicato, desde su punto de vista, porque los trabajadores deciden si quieren o no afiliarse, pues sólo quienes se afilian deben pagar cuotas.

contrato cerrado Forma de titularidad de un sindicato en el que la empresa sólo puede contratar a trabajadores sindicalizados. Quedó prohibido en 1947, pero aún se utiliza en algunas industrias (como las imprentas).

control estratégico El proceso de evaluar el progreso hacia metas estratégicas y tomar medidas correctivas en caso necesario.

cuadro de mando integral (*HR Scorecard*) Mide la eficacia y la eficiencia de la función de RH para generar en los empleados las conductas que son necesarias para alcanzar las metas estratégicas de la empresa.

cuestionario para el análisis de puestos (CAP) Cuestionario que se usa para reunir datos cuantificables de las obligaciones y responsabilidades de diversos puestos.

cultura organizacional Los valores, las tradiciones y las conductas que caracterizan a los trabajadores de una empresa.

curva salarial Muestra la relación entre el valor del puesto y el salario promedio pagado por el mismo.

decisión conjunta Los empleados tienen el derecho legal de participar en el establecimiento de las políticas de la compañía.

defensor de los empleados RH debe asumir la responsabilidad de definir con claridad el trato que la administración debe dar a los trabajadores, de asegurarse de que cuenten con los mecanismos necesarios para oponerse a prácticas injustas y de representar sus intereses dentro del marco de la obligación fundamental que tiene con la alta gerencia.

definición de categoría Descripciones escritas del nivel, digamos, de responsabilidad y conocimientos que requieren los puestos de cada una de las categorías. De esta manera, puestos similares pueden combinarse dentro de las categorías o las clases.

dejobbing Ampliar las responsabilidades de los puestos de la empresa y animar a los empleados a que no se limiten a hacer sólo lo que establece la descripción de su puesto.

derecho al trabajo Término usado para describir disposiciones legales estatales o constitucionales que prohíben el requisito de la afiliación sindical como condición para el empleo.

desarrollo de carrera La serie de actividades que se realizan durante toda la vida, las cuales contribuyen a la exploración, el establecimiento, el éxito y la realización de la carrera de una persona.

desarrollo gerencial Cualquier intento por mejorar el desempeño gerencial actual o futuro mediante la impartición de conocimientos, el cambio de actitudes o la mejora de las habilidades.

desarrollo organizacional Enfoque especial sobre el cambio organizacional en el que los empleados formulan e implantan el cambio que se necesita.

descertificación Proceso legal por medio del cual los empleados eliminan los derechos de un sindicato para representarlos.

descripción de puestos Lista de las obligaciones y las responsabilidades de un puesto, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es resultado del análisis del puesto.

desempeño insatisfactorio El fracaso persistente en el desempeño de las obligaciones asignadas o en el cumplimiento de los estándares preestablecidos en el trabajo.

deslocalización Cuando los empleados locales en el extranjero realizan trabajos que el personal nacional de la compañía hacía en su país.

despido Terminación involuntaria del empleo de un trabajador con la empresa.

despido injusto Despido de un trabajador que no cumple con las leyes o con los acuerdos contractuales implícitos o establecidos por la empresa a través de sus formularios de solicitud de empleo, manuales de empleo o cualquiera otra promesa.

diagrama de dispersión Método gráfico usado para encontrar la relación entre dos variables.

diarios o bitácoras Listas diarias que hacen los trabajadores de cada actividad que realizan, así como del tiempo que se tardan en cada una.

disciplina sin castigo Disciplina que no aplica un castigo, sino que por lo regular consiste en un sistema de advertencias verbales y "permisos para toma de decisiones" con goce de sueldo en lugar de castigos más tradicionales.

discriminación inversa Acusación de que, debido a los sistemas de cuotas y acción afirmativa, se discrimina al personal caucásico.

diversidad La variedad o multiplicidad de características demográficas que definen la fuerza de trabajo de una organización, en particular en términos de raza, género, cultura, origen nacional, discapacidad, edad y religión.

efecto del halo En la evaluación del desempeño, el problema que ocurre cuando la calificación que asigna un supervisor a un subordinado en una característica sesga sus calificaciones sobre otras características.

emplazamiento Requerimiento que informa a patrones y empleados los reglamentos y las normas que han sido violados en el sitio de trabajo.

empresa sindicalizada Forma de titularidad de un sindicato en el que la compañía puede contratar a personas no sindicalizadas, las cuales tienen que afiliarse dentro de un plazo determinado y pagar sus cuotas. (Si no lo hacen, pueden ser despedidos.)

encuesta salarial Encuesta que pretende determinar los rangos salariales generales. Una buena encuesta salarial presenta rangos salariales específicos para puestos determinados. Las encuestas formales, por medio de cuestionarios escritos, son las más completas, pero las telefónicas y los anuncios de periódicos también son fuentes de información confiables.

enfermedad ocupacional Cualquier estado anormal o trastorno causado por la exposición a factores ambientales asociados con el empleo.

enriquecimiento de puestos Rediseñar los puestos de forma que el trabajador reciba mejores oportunidades de experimentar sentimientos de responsabilidad, logro, crecimiento y reconocimiento.

entrevista bajo presión Entrevista que busca que el aspirante se sienta incómodo con preguntas que en ocasiones son bruscas.

entrevista de despido Entrevista en la que se le informa al empleado que está despedido.

entrevista de evaluación Entrevista en la que el supervisor y el subordinado revisan la evaluación y hacen planes para remediar las deficiencias y reforzar los puntos fuertes.

entrevista de panel Entrevista en la que un grupo de entrevistadores cuestionan al aspirante.

entrevista estructurada o dirigida Entrevista que sigue una secuencia fija de preguntas.

entrevista individual Dos personas se reúnen y una entrevista a la otra buscando respuestas verbales a preguntas verbales.

entrevista masiva Un panel entrevista a varios candidatos de manera simultánea.

entrevista no estructurada o no dirigida Entrevista sin estructura tipo charla en la que el entrevistador profundiza en los puntos de su interés a medida que se van presentando las respuestas a sus preguntas.

entrevista relacionada con el puesto Serie de preguntas relacionadas con el puesto que se concentran en las conductas del pasado que son relevantes para el mismo.

entrevista secuencial (o serial) Varias personas entrevistan en secuencia y una a la vez al aspirante antes de tomar una decisión.

entrevista secuencial estructurada Entrevista en la que varias personas entrevistan al aspirante en secuencia y cada uno de ellos lo califica usando un formulario estandarizado.

entrevista secuencial no estructurada Entrevista en la que cada entrevistador se forma una opinión independiente después de plantear diferentes preguntas.

entrevista situacional Serie de preguntas relacionadas con el puesto, que se concentran en la forma en que se comportaría el candidato en una situación dada.

entrevista situacional estructurada Serie de preguntas orientadas hacia el puesto, con respuestas predeterminadas que los entrevistadores plantean a todos los aspirantes a un puesto.

entrevistas conductuales Serie de preguntas relacionadas con el puesto que se concentran en la forma en que el candidato reaccionó en situaciones reales en el pasado.

entrevistas de salida Entrevistas que se realizan con los empleados que se separan de la compañía, con la finalidad de obtener información acerca del trabajo o temas relacionados para que el patrón conozca más sobre la empresa.

error debido al orden de los candidatos Un error de juicio del entrevistador debido a que entrevistó a uno o varios candidatos muy buenos o muy malos justo antes de la entrevista en cuestión.

escala de estimación anclada a conductas (BARS) Método de evaluación que busca combinar los beneficios de la narración de incidentes críticos y las calificaciones cuantificadas, anclando una escala cuantificada con ejemplos narrativos específicos de un desempeño bueno y uno deficiente.

escala gráfica de calificaciones Escala que enumera una serie de características y un rango de desempeño para cada una de ellas. Luego, para evaluar al empleado, se obtiene la calificación que describe mejor el nivel de desempeño para dicha característica.

escalafón salarial Un escalafón salarial está integrado por puestos con un grado de dificultad aproximadamente equivalente.

especificaciones de puestos Lista de los "requisitos humanos" para un puesto, es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad, etcétera. Es otro de los productos del análisis del puesto.

estándares poco claros Una evaluación demasiado abierta a la interpretación.

estrategia El plan a largo plazo de la compañía sobre la forma en que equilibrará sus fortalezas y debilidades internas con sus oportunidades y amenazas externas para mantener una ventaja competitiva.

estrategia del esfuerzo de buena fe Estrategia para el empleo que busca cambiar prácticas que en el pasado han contribuido a excluir o usar muy poco a miembros de grupos protegidos.

etapa de crecimiento Periodo que va aproximadamente desde el nacimiento hasta los 14 años, durante el cual la persona desarrolla un autoconcepto al identificarse e interactuar con otros.

etapa de decadencia Periodo durante el que muchas personas enfrentan la posibilidad de tener que aceptar menores niveles de poder y responsabilidad, además de que deben aprenden a aceptar y desarrollar nuevos papeles como tutores y confidentes de empleados más jóvenes.

etapa de establecimiento Va aproximadamente de los 24 a los 44 años; es el periodo fundamental de la vida laboral de la mayoría de las personas.

etapa de exploración Periodo (de los 15 a los 24 años) durante el cual la persona explora seriamente varias posibles ocupaciones.

etapa de mantenimiento Periodo entre los 45 y los 65 años cuando muchas personas pasan de la subetapa de estabilización a una posición establecida y se dedican a conservar ese lugar.

ética Los principios de conducta que gobiernan a un individuo o a un grupo; de manera específica, son las normas que utiliza para decidir cuál debe ser su conducta.

etnocentrismo La postura de que las actitudes del país de origen, el estilo administrativo, los criterios de evaluación y los administradores son superiores a cualquier cosa que pudiera ofrecer el país anfitrión.

evaluación de la adaptabilidad Proceso con el que se busca evaluar el probable éxito que logrará el expatriado (y su cónyuge) en una transferencia al extranjero.

evaluación del desempeño Evaluación del desempeño actual o anterior de un trabajador respecto a sus estándares de desempeño.

expatriados Trabajadores que no son ciudadanos de los países en los que laboran.

expectativa Expectativa de una persona en cuanto a que su esfuerzo la llevará a un mejor desempeño

experimentación controlada Métodos formales para probar la eficacia de un programa de capacitación, de preferencia con pruebas previas y posteriores al entrenamiento, así como un grupo control.

factor compensable Elemento fundamental de un puesto, como las habilidades, el esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones del trabajo.

falta de habilidades para el puesto Es la incapacidad del empleado para realizar el trabajo asignado a pesar de su dedicación.

ficha de reemplazo de puestos Ficha preparada para cada uno de los puestos de una compañía; incluye a los posibles candidatos sustitutos y sus calificaciones.

fondos protegidos Dinero depositado en un fondo de pensiones que no puede ser decomisado por ningún motivo.

formulario de solicitud de empleo Formulario que contiene información acerca del nivel de estudios, de trabajos anteriores y las habilidades.

geocentrismo La postura de que todo el personal administrativo debe buscarse sobre una base global, con el supuesto de que es posible encontrar al mejor administrador para un puesto concreto en cualquier lugar, tal vez en alguno de los países en los que opera la compañía.

gerente de línea Gerente autorizado a dirigir el trabajo de sus subordinados y responsable de la realización de las tareas de la empresa.

gerente de personal Gerente que ayuda y asesora a los gerentes de línea.

globalización La tendencia de las empresas a expandir sus ventas, su propiedad y/o su manufactura a nuevos mercados en el extranjero.

gráfica de expectativas Gráfica que muestra la relación entre las calificaciones de la prueba y el desempeño laboral de un grupo grande de personas.

gráfica de procesos Gráfica que muestra el flujo de trabajo de un puesto en particular, desde la entrada de información hasta los resultados.

gráficas de reemplazo de personal Registros de la compañía que describen el desempeño actual y la viabilidad de ascender a candidatos internos a los puestos más importantes.

hojas informativas sobre sustancias peligrosas (HISP) Hojas que describen las precauciones que, según la OSHA, los empleados deben tomar al manejar sustancias químicas peligrosas, así como lo que tienen que hacer si surgen problemas.

horario flexible Plan en el que los días laborales del personal se establecen alrededor del medio día; por ejemplo, de 11:00 A.M a 2:00 P.M.

huelga Suspensión de las actividades laborales.

huelga económica Huelga que resulta del fracaso en el acuerdo de los términos de un contrato que implica sueldos, prestaciones y otras condiciones del empleo.

huelga ilegal Huelga no autorizada que se presenta dentro de la vigencia de un contrato.

huelga por prácticas laborales injustas Huelga que pretende protestar contra la conducta ilícita del patrón.

huelga solidaria Ocurre cuando un sindicato se declara en huelga para apoyar el paro de otro.

huelgas de emergencia nacional Huelgas que "pondrían en peligro el bienestar y la seguridad de la nación".

impacto negativo El efecto general de las prácticas del patrón que produce porcentajes significativamente mayores de miembros de grupos minoritarios y de otros grupos protegidos que son rechazados para un empleo, un puesto o un ascenso.

incentivos económicos Retribuciones económicas que se les paga a los trabajadores cuya producción excede un estándar predeterminado.

indemnización para empleados Proporciona ingresos y prestaciones médicas a las víctimas de accidentes laborales o a sus dependientes sin importar quién sea el culpable.

indicadores Conjunto de mediciones cuantitativas del desempeño que los gerentes de RH utilizan para evaluar sus operaciones.

individuos calificados Según la ADA, aquellas personas que pueden realizar las funciones esenciales del trabajo.

inducción de empleados Procedimiento en el que se proporciona a los nuevos empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa.

infiltración del sindicato Táctica para organizar un sindicato mediante la cual trabajadores que están empleados de tiempo completo, por un sindicato como organizadores secretos, son contratados por patrones que no lo saben.

instructor ejecutivo Consultor externo que cuestiona a los socios, al jefe, a los subordinados y (en ocasiones) a la familia del ejecutivo para identificar sus fortalezas y debilidades, luego lo asesora para que aproveche esas fortalezas y supere sus debilidades.

instrumentalidad Las relaciones percibidas entre un desempeño exitoso y la obtención de la retribución.

insubordinación La negligencia o desobediencia deliberadas de la autoridad u órdenes legítimas del jefe; criticar al jefe en público.

inventario de intereses Instrumento para el desarrollo y la selección de personal que compara los intereses actuales del individuo con los de otros en diversas ocupaciones, con el objetivo de determinar la ocupación preferida de la persona.

inventarios de calificaciones Registros manuales o computarizados que describen el nivel de estudios del personal, sus intereses de carrera y su desarrollo, sus conocimientos de idiomas, sus habilidades especiales, etcétera, los cuales se utilizan para seleccionar candidatos internos para un ascenso.

investigador de hechos Parte neutral que estudia los temas de una disputa y hace una recomendación pública para un acuerdo razonable.

jubilación Momento en el cual la persona deja de trabajar, por lo general entre los 60 y 65 años.

juego de administración Técnica de desarrollo en la que equipos de gerentes compiten tomando decisiones computarizadas sobre situaciones realistas, pero simuladas.

juego de roles Técnica de capacitación en la que los aprendices actúan los papeles de una situación administrativa realista.

juegos internos Esfuerzos del sindicato para convencer a los empleados de que impidan o alteren la producción; por ejemplo, disminuyendo el ritmo del trabajo.

Junta Nacional de Relaciones Laborales (NLRB, por sus siglas en inglés) Organismo creado por la Ley Wagner para investigar acusaciones de prácticas laborales injustas, así como para establecer elecciones por medio del voto secreto y la regla de la mayoría, con la finalidad de determinar si los trabajadores de una compañía desean o no un sindicato.

justicia de interacción (interpersonal) La manera en que los gerentes hacen tratos interpersonales con los empleados.

justicia distributiva La imparcialidad y justicia del resultado de una decisión.

justicia procesal La imparcialidad del proceso.

Ley Davis-Bacon (1931) Ley que establece rangos salariales para los trabajadores ocupados por contratistas que laboran para el gobierno federal.

Ley de Crecimiento Económico y Ventajas Impositivas (2001) (EGTRRA, por sus siglas en inglés) Ley que aumenta el atractivo de prestaciones de la jubilación, como los planes 401(k), al incrementar las opciones de límites diferidos de cada empleado hasta 15,000 dólares y que entró en vigor en 2006.

Ley de Derechos Civiles de 1991 (CRA, por sus siglas en inglés, **1991**) Asigna la carga de la prueba nuevamente a los patrones, a la vez que permite los daños compensatorios y punitivos.

Ley de Discriminación en el Empleo a Causa de la Edad de 1967 (ADEA, por sus siglas en inglés) Ley que prohíbe la discriminación arbitraria por la edad y que protege, de manera específica, a las personas que tienen más de 40 años.

Ley de Discriminación por Embarazo (PDA, por sus siglas en inglés) Enmienda al Título VII de la Ley de Derechos Civiles que prohíbe la discriminación de género por "embarazo, alumbramiento o estado de salud relacionados".

Ley de Igualdad de Salarios de 1963 Ley que dispone que a trabajos iguales corresponden salarios iguales, sin importar el género de la persona.

Ley de las diferencias individuales Las diferencias que muestran las personas en sus habilidades, sus valores, sus personalidades y sus necesidades.

Ley de Normas Laborales Justas (1938) Esta ley establece los salarios mínimos, las jornadas máximas, el pago de horas extra y la protección para los menores que trabajan. La ley ha sido enmendada muchas veces y protege casi a todos los empleados.

Ley de Privacidad de las Comunicaciones Electrónicas (ECPA, por sus siglas en inglés) Busca, en parte, restringir la intercepción y vigilancia de comunicaciones orales y alámbricas, pero con dos excepciones: los patrones que pueden demostrar una razón legítima del negocio para hacerlo y los patrones cuyos empleados dan su consentimiento para hacerlo.

Ley de Rehabilitación Vocacional de 1973 La ley que exige que ciertos contratistas federales emprendan una acción afirmativa para las personas discapacitadas.

Ley de Seguridad de Ingresos para los Empleados Jubilados (ERISA, por sus siglas en inglés) Firmada como ley por el presidente Ford en 1974, requiere que los derechos de las pensiones estén consignados y protegidos por un organismo gubernamental, la PBGC (Pension Benefit Guaranty Corporation.)

Ley de Seguridad y Salud Ocupacional Ley aprobada por el Congreso en 1970 "para garantizar, en la medida de lo posible, que cada trabajador y trabajadora del país gocen de condiciones seguras y sanas en el empleo, así como para preservar nuestros recursos humanos".

Ley Federal de Violencia contra la Mujer de 1994 Establece que el individuo que comete un crimen de violencia motivado por el género será responsable ante la parte afectada.

Ley Landrum-Griffin (1959) Ley que pretende proteger a los miembros de un sindicato contra una posible fechoría cometida por su sindicato.

Ley Nacional de Relaciones Laborales (o Ley Wagner) Esta ley prohíbe cierto tipo de actos laborales injustos, a la vez que establece elecciones por medio del voto secreto y la regla de la mayoría para determinar si los trabajadores de una empresa desean o no sindicalizarse.

Ley Norris-LaGuardia (1932) Esta ley marcó el principio de la época de gran auge para la formación de sindicatos y garantizó a todo trabajador el derecho a las negociaciones colectivas "sin interferencia, limitación o coerción".

Ley para Estadounidenses con Discapacidad (ADA, por sus siglas en inglés) Ley que exige a los patrones que realicen arreglos razonables para empleados discapacitados; además, prohíbe la discriminación en contra de las personas discapacitadas.

Ley Taft-Hartley (1947) También conocida como la ley de relaciones obrero-patronales; prohibía las prácticas laborales injustas de los sindicatos y enumeraba los derechos de los trabajadores como miembros de un sindicato. También describía los derechos de los patrones.

Ley Walsh-Healey para Contratos Públicos (1936) Ley que establece los salarios mínimos y las condiciones laborales para los empleados que trabajan dentro de un contrato con el gobierno por un monto superior a 10,000 dólares.

licencia por enfermedad Proporciona al empleado el pago de una cantidad cuando falta al trabajo por una enfermedad.

lineamientos uniformes Lineamientos publicados por los organismos federales encargados de vigilar el cumplimiento de las leyes federales relativas a la igualdad en el empleo, los cuales explican con detalle los procedimientos recomendados al patrón.

mala conducta La violación deliberada e intencional de las reglas del patrón.

manifestación Situación en la que los empleados llevan pancartas que contienen sus demandas cerca del local de negocios del patrón.

mapa estratégico Diagrama que resume la cadena de las principales actividades interrelacionadas que contribuyen al éxito de la empresa.

mediación Intervención en la que una tercera parte neutral trata de ayudar a las partes para llegar a un acuerdo.

método de clasificación alterna Clasificar a los empleados desde el mejor hasta el peor respecto a una característica en particular, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta catalogarlos a todos.

método de comparación de factores Método muy utilizado para clasificar puestos de acuerdo con una variedad de factores de habilidad y dificultad, para después sumar tales clasificaciones y llegar a una calificación numérica general para cada uno de los puestos.

método de comparación por pares Clasificar a los empleados haciendo una gráfica de todos los pares posibles respecto a cada característica e indicando cuál de los dos es el mejor del par.

método de jerarquía El método más sencillo para evaluar los puestos; implica clasificar a cada uno por orden jerárquico, en relación con todos los demás, lo cual por lo regular se basa en su dificultad general.

método de la clasificación de puestos (u ordenación en categorías) Método para clasificar los puestos en categorías.

método de la distribución forzada Es similar a clasificar utilizando una curva, es decir, se establecen porcentajes predeterminados de empleados calificados para diversas categorías de desempeño.

método de puntos Método para evaluar puestos en el que se identifica un número de factores compensables y luego se determina el grado en el que cada uno está presente en cada puesto.

método del estudio de casos Técnica de capacitación en la que se presenta al gerente la descripción escrita de un problema organizacional para que lo diagnostique y resuelva.

método del incidente crítico Llevar un registro de ejemplos de conductas laborales del empleado, ya sean buenas o indeseables, para después revisarlas con el trabajador en fechas establecidas.

misión Explica quién es la empresa, lo que hace y a dónde se dirige.

modelamiento de la conducta Técnica de capacitación en la que los aprendices primero observan buenas técnicas de administración en una película, luego actúan los papeles en una situación simulada y después reciben retroalimentación y elogios por parte de su supervisor.

modificación conductual El uso de retribuciones o castigos contingentes para cambiar la conducta.

movimiento de administración científica Enfoque administrativo que pone énfasis en la mejora de los métodos laborales mediante la observación y el análisis.

muestras de trabajo Tareas laborales reales que sirven como prueba del desempeño de los aspirantes.

nacionales de un tercer país Ciudadanos de una nación diferente al país huésped.

nacionales del país de origen Ciudadanos del país en el que la compañía multinacional tiene sus oficinas centrales.

negociación colectiva Proceso por medio del cual los representantes de la administración y el sindicato se reúnen para negociar un contrato laboral.

negociaciones de buena fe Cuando ambas partes hacen un esfuerzo razonable para llegar a un acuerdo; cuando las propuestas compiten con las contrapropuestas.

Oficina de Programas para el Cumplimiento de Contratos Federales (OFCCP, por sus siglas en inglés**)** Esta oficina se encarga de aplicar los decretos ejecutivos y de vigilar que los contratistas federales los cumplan.

opciones de compra de acciones El derecho a adquirir un número determinado en la participación de acciones de la compañía al precio presente en algún momento futuro.

organigrama Diagrama que muestra la distribución del trabajo en toda la empresa, con los nombres de cada puesto y las líneas de interconexión que indican quién informa y se comunica con quién.

organización para el cuidado de la salud (OCS) Sistema de servicios médicos prepagados, que por lo regular ofrece servicios médicos rutinarios las 24 horas del día, así como medicina preventiva en clínicas a disposición de los empleados, los cuales pagan una cantidad nominal, además de la cuota fija anual que liquida el patrón.

organizaciones proveedoras preferenciales (OPP) Grupos de proveedores de servicios médicos que hacen contratos con patrones, compañías de seguros o terceros, con el fin de proporcionar atención médica a una tarifa reducida.

pago por méritos (ascenso por méritos) Cualquier aumento del salario otorgado a un trabajador con base en su desempeño individual.

pago por separación Pago único que entregan algunos patrones cuando liquidan a un empleado.

pagos indirectos Remuneración en forma de prestaciones económicas como los seguros.

pagos monetarios directos Remuneración en forma de pagos, salarios, incentivos, comisiones y bonos.

pagos monetarios indirectos Remuneración en forma de prestaciones económicas como los seguros.

paracaídas de oro Pagos que otorgan las empresas relacionados con la propiedad o el control de una compañía.

pirámide de rendimiento del reclutamiento Las relaciones aritméticas históricas entre las pistas generadas y los candidatos citados, los candidatos citados y los candidatos entrevistados, los candidatos entrevistados y los ofrecimientos, así como los ofrecimientos y los ofrecimientos aceptados.

plan 401(k) Plan de contribución definido que se basa en la sección 401(k) del Código de Rentas Internas de Estados Unidos.

plan de ahorros Plan en el que el personal contribuye a un fondo con una parte de sus ingresos; por lo general, el patrón iguala dicha contribución en total o en parte.

plan de incentivos para equipos o grupos Plan mediante el cual se establece un estándar de producción para un grupo específico de trabajo y sus miembros reciben los incentivos si el grupo supera la norma de producción.

plan de participación en las utilidades Plan de incentivos que compromete a los trabajadores en un esfuerzo común por alcanzar los objetivos de productividad y distribución de las ganancias.

plan de pensión con prestaciones definidas Plan que contiene una fórmula para determinar las prestaciones de la jubilación.

plan de pensión de aportación definida Plan en el que se especifica la aportación que hará el patrón para el fondo de pensiones o ahorro para la jubilación de los empleados.

plan de propiedad de acciones para los empleados (PPAE) Plan de acciones en bonos calificados, deducibles de impuestos, en el que los patrones aportan acciones a un fideicomiso para que con el tiempo lo usen los trabajadores.

plan de reparto de utilidades Plan mediante el cual los empleados comparten las utilidades de la empresa.

plan diferido de reparto de utilidades Plan en el que cierta cantidad de las utilidades es acreditada a la cuenta de cada empleado, la cual será pagadera a su jubilación, liquidación o fallecimiento.

plan estándar por horas Plan en el que un trabajador percibe una tarifa básica por hora, pero también un porcentaje adicional si su cuota de producción excede el estándar por hora o por día. Es similar a la remuneración a destajo, pero basado en un valor porcentual.

plan estratégico Plan que diseña una organización para ajustar sus fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas, con el fin de mantener una ventaja competitiva.

plan flexible de prestaciones/plan de prestaciones tipo cafetería Planes individualizados que permiten a los patrones ajustarse a las prestaciones preferidas de los empleados.

Plan Scanlon Plan de incentivos elaborado en 1937 por Joseph Scanlon, diseñado para fomentar la cooperación, la participación y la distribución de beneficios.

planeación de carrera El proceso deliberado mediante el cual una persona adquiere conciencia de sus habilidades, intereses, conocimientos, motivaciones y otras características personales, así como a través del que establece planes de acción para alcanzar metas específicas.

planeación de empleo o de personal El proceso de decidir cuáles puestos debe cubrir la organización y cómo cubrirlos.

planeación de la sucesión El proceso continuo y sistemático de identificar, evaluar y desarrollar el liderazgo organizacional para mejorar el desempeño.

planeación estratégica El gerente formula estrategias específicas para llevar a la empresa de donde se encuentra ahora a donde desea estar.

planeación y desarrollo de carrera El proceso deliberado mediante el cual una persona adquiere conciencia de sus atributos relacionados con una carrera y la serie de etapas de la vida que contribuyen a la realización de dicha carrera.

planes de incentivos para toda la empresa Planes de incentivos en los que todos o casi todos los empleados pueden participar y que por lo general vinculan la retribución con algún tipo de medición del desempeño de toda la organización.

planes de pensiones Planes que pagan una cantidad fija cuando los empleados llegan a una edad establecida para su jubilación o cuando no pueden seguir laborando a causa de una discapacidad.

planes de riesgo de remuneración variable Planes que ponen en riesgo una porción del salario semanal del empleado, que está sujeto a que la empresa alcance sus metas financieras.

planes de saldo de caja Planes de prestaciones definidas, en los que el patrón aporta cada año un porcentaje del salario actual del empleado a su plan de pensión y los trabajadores reciben intereses sobre dicha cantidad.

policentrismo La creencia consciente de que sólo los administradores del país anfitrión entienden en realidad la cultura y la conducta de su mercado.

política restrictiva Otra prueba del impacto negativo, la cual requiere que se demuestre que las prácticas de contratación de un patrón excluyen a un grupo protegido, sea o no de manera intencional.

porcentajes desiguales de rechazo Prueba del impacto negativo que sirve para demostrar que hay una discrepancia entre los porcentajes de rechazos correspondientes a miembros de un grupo protegido y los de otras personas.

portabilidad Establecimiento de políticas que permiten a los empleados recibir con facilidad sus fondos acumulados de pensión cuando se separan de la empresa.

posibilidad de jubilación anticipada Tipo de oferta en la que se anima a los trabajadores a jubilarse antes de tiempo, con el incentivo de generosas prestaciones para su jubilación y, tal vez, un pago en efectivo.

prestaciones Pagos económicos y no económicos indirectos que los empleados reciben por seguir trabajando en la empresa.

prestaciones complementarias por desempleo Proporcionan un "ingreso anual garantizado" en algunas industrias donde los empleados deben cerrar las puertas para cambiar maquinaria o debido a una disminución del trabajo. La organización paga dichas prestaciones, las cuales complementan las correspondientes al desempleo.

prestaciones en pagos complementarios Prestaciones por tiempo no laborado, como el seguro de desempleo, las vacaciones y los días festivos pagados, así como los pagos por enfermedad.

prestaciones para la familia Prestaciones tales como guarderías e instalaciones para cuidar el estado físico, las cuales permiten que el empleado equilibre con mayor facilidad sus responsabilidades laborales y familiares.

primas por servicio en el extranjero Pagos económicos por arriba del sueldo base regular; por lo general representan del 10 al 30% del sueldo base.

primas por transferencia Por lo general, pagos únicos para retribuir a los empleados que se trasladan de una asignación a otra.

procedimiento del análisis de puestos del Departamento del Trabajo de Estados Unidos Método estandarizado por medio del cual se pueden evaluar, clasificar y comparar cuantitativamente distintos puestos, con base en datos, personas y cosas.

procedimientos para los despidos temporales Procedimientos detallados que determinan quiénes serán despedidos temporalmente en caso de que no haya trabajo; por lo general permiten que los empleados utilicen su antigüedad para permanecer en el puesto.

proceso de administración Las cinco funciones básicas de planeación, organización, implantación de los procesos de administración de personal, dirección y control.

programa alternativo para resolver disputas o ADR Procedimiento de resolución de conflictos, cuyo último paso es el arbitraje obligatorio.

programa de asesoría para empleados (PAE) Programa formal del patrón, el cual proporciona programas de asesoría o tratamiento a los trabajadores que sufren problemas como alcoholismo, juego compulsivo o estrés.

pronóstico computarizado La determinación de trabajadores que se necesitarán en el futuro mediante la proyección de las ventas, el volumen de producción y el personal requerido para mantener este volumen de producción, lo cual se obtiene con el uso de paquetes de cómputo.

prueba situacional Prueba en la que se pide a los individuos que respondan ante situaciones representativas del puesto.

puesto compartido Permite que dos o más personas compartan un puesto de tiempo completo.

puesto de referencia Puesto que se usa para anclar la escala salarial del patrón y sirve de base para clasificar los demás puestos según su valor relativo.

punto muerto Situación de una negociación colectiva en la que las partes son incapaces de avanzar hacia un acuerdo, por lo regular debido a que una de las partes demanda más de lo que la otra ofrece.

querella Cualquier factor que implique salarios, horarios o condiciones de empleo; se utiliza como queja contra el patrón.

rangos salariales Serie de pasos o niveles dentro de un escalafón salarial que por lo regular se basan en los años de servicio prestados.

reclutamiento de empleados Encontrar o atraer candidatos para los puestos vacantes del patrón.

reclutamiento en universidades Enviar a un representante de la empresa a un *campus* universitario para preseleccionar aspirantes y crear un grupo de candidatos del último curso escolar.

recorte de personal Proceso de reducir, por lo general de forma drástica, el número de personas que trabajan en una empresa.

regla de los 4/5 Regla federal que establece que el porcentaje de selección para un grupo minoritario, que sea menor al 80% (4/5) del porcentaje del grupo con el porcentaje más alto, se considerará evidencia de impacto negativo.

reingeniería El replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras drásticas en las medidas contemporáneas críticas del desempeño, como los costos, la calidad, el servicio y la rapidez.

remuneración o compensación de los empleados Todas las formas de retribuciones destinadas al personal que derivan de su empleo.

remuneración variable Cualquier plan que vincula la remuneración con la productividad o rentabilidad, por lo general en forma de pagos únicos.

requerimiento judicial Orden de un tribunal que obliga a una parte o a las partes a reanudar o abandonar cierta acción.

rigor o indulgencia Problema que se presenta cuando un supervisor tiende a evaluar a todos los subordinados con calificaciones altas o bajas.

rotación de puestos Cambiar de manera sistemática a los trabajadores de un puesto a otro, para mejorar el desempeño del trabajo de equipo y/o incrementar su experiencia, así como identificar puntos fuertes y débiles para preparar a la persona para un papel de mayor responsabilidad en la empresa.

salario basado en las competencias Situación en la que la empresa le paga al empleado según su rango, cobertura y tipo de habilidades y conocimientos, no por el título del puesto que ocupa.

seguridad basada en la conducta Identificar las conductas del trabajador que provocan accidentes y luego capacitarlos para que las eviten.

seguridad mecánica El uso de sistemas de seguridad, candados y alarmas contra intrusos, así como sistemas de control de acceso y vigilancia.

seguridad natural Aprovechar las características naturales o arquitectónicas de las instalaciones para reducir al mínimo los problemas de seguridad.

seguridad organizacional El uso de una buena administración para mejorar la seguridad.

seguridad social Programa federal que ofrece tres tipos de prestaciones: ingresos por jubilación, de los 62 años cumplidos en adelante; prestaciones por defunción a las personas que dependan del empleado, sin importar la edad en el momento del fallecimiento, y prestaciones por incapacidad pagadas a los trabajadores discapacitados y a sus dependientes. Tales prestaciones sólo serán pagaderas si el empleado está asegurado por la Ley de Seguridad Social.

seguro de desempleo Proporciona prestaciones cuando una persona es incapaz de trabajar por causas ajenas.

seguro de vida grupal Proporciona tarifas más bajas para el patrón o el empleado; abarca a todo el personal, incluyendo al recién contratado, sin importar su condición física o de salud.

semana laboral comprimida Horario en el que el empleado trabaja menos días, pero durante más tiempo cada semana.

separación voluntaria Implica que, sin un contrato, el patrón o el empleado pueden terminar *voluntariamente* la relación laboral.

servicios de reclutamiento por encargo (SRPE) Servicio que proporciona un reclutamiento especializado de corto plazo para apoyar proyectos específicos, sin recurrir a los gastos necesarios para contratar empresas de búsqueda tradicionales.

sesgo Tendencia a permitir que las diferencias individuales, como la edad, la raza y el género, afecten las calificaciones que reciben los empleados en sus evaluaciones.

simulación basada en videos Prueba situacional en la que los individuos responden a simulaciones en video de contextos de trabajo realistas.

sistema de representación Forma de seguridad social en la cual los obreros que no pertenecen al sindicato también deben pagar cuotas sindicales, porque se supone que las actividades del sindicato benefician a todos los trabajadores.

sistema de trabajo de alto desempeño Un grupo integrado de políticas y prácticas de administración de recursos humanos que, en conjunto, producen empleados con un mejor desempeño.

sistemas de seguimiento de candidatos Sistemas en línea que ayudan a los patrones a atraer, reunir, seleccionar, agrupar y administrar candidatos para empleos.

sistemas electrónicos de soporte del desempeño (EPSS, por sus siglas en inglés**)** Conjuntos de herramientas y presentaciones computarizadas que permiten la capacitación, la documentación y el apoyo telefónico automatizados, que integran dicha automatización en aplicaciones, a la vez que proporcionan un apoyo más rápido, más barato y más eficaz que los métodos tradicionales.

sociedad de garantía de prestaciones de pensiones (SGPP) Constituida bajo la ERISA para garantizar que las pensiones cumplan las obligaciones del fondo protegido; también asegura las pensiones en caso de que un plan terminara sin fondos suficientes para solventar las obligaciones consignadas.

subcontratar Permitir que proveedores externos presten servicios.

subetapa de crisis de la mitad de la carrera Periodo durante el cual las personas llevan a cabo una reevaluación de su progreso respecto a sus ambiciones y metas originales.

subetapa de ensayo Periodo que dura de los 25 a los 30 años de edad, tiempo durante el cual la persona determina si el campo elegido es adecuado; si no, puede probar varios cambios.

subetapa de estabilización Aquí se establecen metas ocupacionales firmes y la persona lleva a cabo una planeación de carrera más explícita.

supervisión electrónica del desempeño (SED) Los supervisores vigilan electrónicamente la cantidad de datos computarizados que un empleado procesa al día y, por lo tanto, su desempeño.

tarjetas de autorización Para solicitar una elección con la finalidad de formar un sindicato, la organización sindical tiene que demostrar que como mínimo el 30% de los empleados estaría interesado en sindicalizarse. Los trabajadores manifiestan su interés firmando tarjetas de autorización.

técnica de las muestras de trabajo Método de prueba basado en la medición del desempeño real en tareas laborales básicas.

temas ilícitos de las negociaciones Temas de las negociaciones colectivas que están prohibidos por la ley; por ejemplo, una cláusula que acepta contratar "exclusivamente a miembros del sindicato" sería ilícita en un estado con leyes relativas al derecho al trabajo.

temas obligatorios de las negociaciones Temas de las negociaciones colectivas que las partes deben negociar cuando alguna de las dos los introduce; por ejemplo, la remuneración.

temas voluntarios de las negociaciones Temas de las negociaciones colectivas cuya negociación no es ilícita ni obligatoria, es decir, ninguna de las partes puede ser obligada, contra su voluntad, a negociar dichos puntos.

tendencia central Tendencia a evaluar a todos los empleados de la misma manera, como calificarlos en el promedio.

Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964 Sección de la ley que prohíbe al patrón discriminar a las personas por su raza, color de piel, religión, género u origen nacional para cuestiones de empleo.

trabajo a destajo Sistema de remuneración que se basa en el número de artículos procesados por cada trabajador en una unidad de tiempo, como la cantidad de productos por hora o por día.

trabajo a destajo directo Plan de incentivos en el que una persona percibe una suma por cada artículo que fabrica o vende, con una proporción estricta entre los resultados y las retribuciones.

trabajo a distancia Situación en la que los empleados trabajan en su casa, por lo regular con computadoras, y utilizan el teléfono e Internet para transmitir a su oficina cartas, datos y trabajos terminados.

trabajo compartido Se refiere a la reducción temporal de las horas laborales de un grupo de empleados durante recesiones económicas, con el fin de evitar despidos.

trabajo justo para un día Estándares de resultados diseñados a partir de un análisis científico cuidadoso.

transferencias Reasignación de puestos similares en otros lugares de la compañía.

tutoría Programas formales o informales en los que gerentes de nivel medio y alto asesoran a empleados con poca experiencia; por ejemplo, al darles orientación de carrera y al ayudarlos a manejar las dificultades de las políticas laborales.

unidad negociadora El grupo de trabajadores del sindicato autorizado para representarlo.

uso de bandas anchas Consolidar los escalafones y rangos salariales en unos pocos niveles amplios o "bandas", cada uno de los cuales contiene un rango relativamente amplio de puestos y niveles salariales.

valencia El valor percibido que una persona asigna a la recompensa.

validez de contenido Una prueba con validez de contenido es aquella que contiene una muestra justa de las tareas y habilidades que en realidad se necesitan para el trabajo en cuestión.

validez de criterio Tipo de validez que se basa en demostrar que las calificaciones de la prueba (predictores) están relacionadas con el desempeño laboral (criterio).

validez de la prueba La precisión con la que una prueba, una entrevista, etcétera, miden lo que dicen medir o cumplen con la función que pretenden cumplir.

valor comparable Concepto por medio del cual las mujeres, que por lo general reciben un salario menor que los hombres, pueden reclamar que ellos ganan más en puestos similares que en puestos estrictamente iguales.

valuación de puestos Comparación sistemática realizada con el propósito de determinar cuánto vale un puesto relación a otro.

ventaja competitiva Todos los factores que permiten que una organización distinga su producto o servicio de los de la competencia, con el objetivo de aumentar su participación en el mercado.

visión Declaración general de la dirección que sigue la empresa, la cual provoca emociones a los miembros de la organización.

CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS

Capítulo 1

4 Getty Images, Inc.-Photodisc
9 Dell, Inc.
10 Paul Thompson; Ecoscene/Corbis/Bettmann

Capítulo 2

31 RON CHAPPLE/Getty Images, Inc.-Taxi
38 Robin Sachs/PhotoEdit Inc.
47 David Young-Wolff/PhotoEdit Inc.
62 Alamy Images Royalty Free

Capítulo 3

77 RYANSTOCK/Getty Images, Inc.-Taxi
78 David Frazier/The Image Works
96 Geri Engberg/Geri Engberg Photography
110 AP Wide World Photos

Capítulo 4

125 Paul Barton/Corbis/Bettmann
129 David Mager/Pearson Learning Photo Studio
148 PhotoEdit Inc.
156 Andy Levin/Photo Researchers, Inc.

Capítulo 5

165 Harry Mole/Alamy Images
185 Stuart Isett/Gamma Press USA, Inc.
194 Getty Images, Inc.-Taxi

Capítulo 6

209 Photos.com.
212 Harvard University Press
220 William Thomas Cain/Bloomberg News/Landov LLC
227 Billy Brown/Billy Brown Photography, Inc.
236 John Boykin/The Stock Connection

Capítulo 7

253 RNT Productions/Corbis/Bettmann
259 Tim Ridley/Dorling Kindersley Media Library
270 Dorling Kindersley/Dorling Kindersley Media Library

Capítulo 8

291 Getty Images-Stockbyte
295 Corbis/Bettmann
307 CORBIS-NY
317 Mario Tama/Getty Images, Inc.-Liaison

Capítulo 9

340 Getty Images-Stockbyte
355 Corbis/Bettmann
361 PhotoEdit Inc.

Capítulo 10

384 Brian Smith/Brian Smith, fotógrafo
389 David Young-Wolff/PhotoEdit Inc.
392 William Mercer McLeod

Capítulo 11

421 The Image Works
425 Michael Newman/PhotoEdit Inc.
435 Rob Lewine/CORBIS-NY
447 PhotoEdit Inc.

Capítulo 12

471 Home Depot Inc.
479 Spartech Corporation
485 José Luis Peláez/Corbis/Bettmann
490 Bill Aron/PhotoEdit Inc.

Capítulo 13

509 SGM/The Stock Connection
512 Corbis/Bettmann
528 PhotoEdit Inc.
534 Ann States/Ann States Photography

Capítulo 14

551 Peter Frischmuth/Argus/Peter Arnold, Inc.
559 Mark Peterson/Corbis/Bettmann
572 Tim Chapman/New smakers/Getty Images, Inc.-Liaison

Capítulo 15

597 Culver Pictures, Inc.
619 Dennis MacDonald/PhotoEdit Inc.
625 Philip James Corwin/CORBIS-NY

Capítulo 16

637 John Greim/Creative Eye/MIRA.com
645 ENSR
657 Richard Pasley/Stock Boston
662 Phil Savoie/Index Stock Imagery, Inc.
675 Getty Images-Stockbyte

Capítulo 17

693 Dorling Kindersley Media Library
695 Michael Rosenfeld/Getty Images Inc.-Stone Allstock
703 APWide World Photos
710 INSEAD

ÍNDICE ONOMÁSTICO

A

ARP, 195
ABB, 647
Abosch, Kenan, 504*n*14
Abraham, Steven, 634*n*6
Accenture, 314
Acme Manufacturing, 454
Acquino, Karl, 691*n*141
ActiveStrategy, 113
Adams, Duncan, 636*n*70
Adams, Gary, 208*n*103
Adams, Janet, 591*n*24
Adams Mark Hotel & Resorts, 310
Adkins, John I., Jr., 664
Adler, Seymour, 250*n*73
Adolf Coors Company, 237
Advil, 239
Aetna, 493, 535
African American Network, 64
Agilent, 699, 702
Air Conditioning Contractors in America, 412
Airline Pilots Union, 101*n*14
Alabama, agencia de empleo estatal de, 227
Albert Einstein Healthcare Network, 95
Albertsons, 95, 96, 585
Albrecht, Karl, 666, 690*n*106
Alder, Stoney, 374*n*32
All China Federation of Trade Unions (ACFTU), 613, 693
Allen, David, 208*n*90
Allen, Tammy, 401*n*15, 401*n*18
Allied Signal, 24, 318
Alliger, George, 164*n*23
Allmerica Financial Corp., 385
Alyeska, 387
Ambrose, Maureen, 374*n*32
American Crop Protection Association, 178
American Express, 395
American Federation of State, County and Municipal Employees, 625
American Federation of Teachers, 625
American Management Association, 313, 314
American Media, Inc., 296
American Psychological Association (APA), 216
American Psychologist, 182
American Skandia, 479
American Society for Training and Development, 302
American Society of Chartered Life Underwriters, 558
AmeriCredit, 191
Anand, Vikas, 591*n*16
Anderson, Alana, 68, 73*n*68
Anderson, Barbara, 723*n*59
Andrews, Tom, 688*n*51
Anfuso, Dawn, 691*n*136
Ang, Soon, 284*n*86
Antonion, David, 363
Antonioni, David, 373*n*4
Apex Door, 326
Apex Environmental, 277–278
Appel, Timothy, 28*n*10
Apple Computer, 20
Applegate, Jane, 549*n*107
Aragón-Sánchez, Antonio, 333*n*105
Arizona@YourService, 38
Armstrong-Stassen, Marjorie, 71*n*4
Arnold, Edwin, 634*n*31
Arthur, Winfred, Jr., 249*n*63, 724*n*70
Arthur Andersen, 20
Arzi, Nira, 373*n*9
Asacker, Tom, 592*n*36
Ascentis Software Corporation, 532
Ash, Michael, 633*n*5
Ashford, Susan, 329*n*7
Ashworth, Steven, 333n99
Assessment Resources, Inc., 214
Assessment Systems Corporation, 228
Association for Women in Science, 64
Association of Certified Fraud Examiners, 555
Association of Executive Search Consultants, 188
Atkinson, William, 504*n*20
AT&T, 715, 716
Attaway, Morris, 593*n*63
Austin, James, 375*n*56
Austin-Hayne Corporation, 354
Avery, Derek, 205*n*13
Avolio, Bruce, 331*n*71
Avon Products, 316, 317, 318, 319, 611

B

Babcock, Pamela, 207*n*68
Bachmann, Dane, 458*n*32
Backin, David, 459*n*52
Baglieri, Terry, 546*n*28
Bain & Company, 316
Bakke, Allen, 65
Baltes, Boris, 549*n*112
Bandler, Jamison, 460*n*84
BankAmerica, 392
Bank of America, 171, 384
Barclay, Julie, 375*n*50
Barclays Capital, 219
Barker, Tim, 284*n*94
Barling, Julian, 687*n*41
Barlow, Wayne, 72*n*32
Barnes, Brenda, 390
Barnes, Julian, 101*n*8
Barnes-Farrell, Janet, 374*n*32
Barnes & Noble, 193
Barrett, Gerald, 375*n*55
Barrett, Michael, 122*n*9
Barrick, Murray, 249*n*47, 249*n*53, 250*n*70, 281*n*34
Barron, Tom, 330*n*27, 331*n*59
Barstow, David, 686n11
Bartol, Kathryn, 506n55
Baruch, Yehuda, 383, 401n13
Bass, Bernard, 332n71
Bassett, Glenn, 205n5
Bates, Stephen, 249n54, 691n126
Baxter, Gregory, 73n57
Baxter Healthcare Corporation, 62
Bayer, Richard, 594*n*87
Beatty, James R., 467
Beatty, L. Kate, 545*n*1
Beatty, Richard W., 467
Bebchuck, Lucian A., 459*n*49, 507*n*79
Becker, Brian, 92, 102*n*24, 103, 108, 122*n*3, 636*n*87
Beckett, Helen, 331*n*55
Becton Dickinson & Co., 316
Beehr, Terry, 376*n*65
Beer, Michael, 332*n*92, 332*n*95, 332*n*96
Belcourt, Monica, 29*n*34
Bell, Bradford, 247*n*18
Bell, Cecil, Jr., 333*n*98
Bell, James, 250*n*86
BellSouth, 230
Benefit Software, Inc., 660
BeneLogic, 532
Bennis, Warren, 80
Bennet, Rebecca, 248*n*30
Bennett, Elizabeth, 634*n*19
Bennett, James, 634*n*7
Bennett, Winston, Jr., 707, 724*n*70
Bennington, Lynn, 73*n*78
Bennis, Warren, 101*n*4
Bensimon, Helen Frank, 691*n*148

Berardine, Tony, 122*n*13, 123*n*28
Berdahl, Jennifer, 73*n*56
Bergal, Gary, 460*n*65
Bergman, Lowell, 686*n*11
Bergman, Mindy D., 72*n*50, 73*n*55
Bergmann, Thomas, 545*n*1
Berkshire, Jennifer, 206*n*42
Berliner, William, 330*n*32
Bernardin, John, 251*n*94, 375*n*55
Bersin, Josh, 331*n*48
Berta, Dina, 208*n*106, 330*n*40
Betsey, Morris, 70*n*2
Betz, Nancy, 247*n*8
Bialk, Betty, 546*n*32
Bielema, Michelle, 688*n*61
Binning, John, 281*n*37
Bisen, Jeffrey, 249*n*60
Bittel, Lester, 592*n*55
Black, Jay Stewart, 329n7
Black, Joe, 454
Black MBA Association, 196
Blakley, Barry R., 248*n*39
Blanchard, P. Nick, 305, 330*n*26, 330*n*41, 331*n*49
Bland, Timothy, 72*n*41, 73*n*84
Blandon, Jo, 636*n*73
Blank, Christina, 123*n*23
Blencoe, Allyn, 163*n*10
Blood, Milton, 374*n*26
Blotzer, Michael, 331*n*50, 688*n*48, 689*n*79, 689*n*93
Blue Cross and Blue Shield, 521, 580
BMG, 289
BMW, 624
Bobko, Bob, 248*n*34
Bobko, Philip, 73*n*63, 249*n*60
Boeing Corp., 276
Bohner, Robert, Jr., 186, 207*n*61
Bolino, Mark, 376*n*58
Bolles, Richard, 418*n*6, 419*n*10
Bond, Michael, 547*n*46
Bonpey, Stuart, 74*n*86
Borders, 193
Borgia, Prashant, 333*n*94
Borg-Warner Automotive, 309
Borman, Walter C., 352
Borofsky, Gerald, 688*n*61
Bossidy, Lawrence, 318
Boswell, Wendy, 29*n*39, 207*n*80, 592*n*49
Bowers, Molly, 72*n*51
Boyle, Matthew, 549*n*93
Brada, Paul, 594*n*93
Brady, Patrick, 31
Breen, Edward, 24
Bretz, Robert, Jr., 207*n*77, 458*n*31
Brewster, Chris, 29*n*40, 722*n*10, 724*n*75
Bright, Jim, 400*n*6
British Petroleum (BP), 388
British-Petroleum (BP), 158
Bronstein, Joshua, 309
Bronx Lebanon Hospital, 571
Brotherton, Phaedra, 208*n*97
Brown, Deborah Wright, 419*n*13
Brown, Duncan, 459*n*59, 460*n*67, 460*n*78
Brown, Jack, 585
Brown, Kenneth, 331*n*52
Buchenroth, Peg, 458*n*16
Bulkeley, William, 281*n*25, 281*n*26, 505*n*36
Buckley, M. Ronald, 375*n*56, 592*n*35
Buckley, Michelle, 537
Buddin, Richard, 549*n*95
Buildnet, Inc., 716
Bulkeley, William, 505*n*36
Burack, Elmer H., 205*n*3
Bureau of Labor Statistics (BLS), 171, 172
Bureau of National Affairs, 93
Burger, Jerry, 282*n*45
Burger, Warren E., 34, 53
Burgnoli, George, 249*n*60
Burke, Mary, 548*n*82
Burke, Ronald, 74*n*107
Burlingame, Harold, 548*n*64
Burns, James, Jr., 250*n*86
Burr, Michael, 592*n*41
Bush, George H.W., 35
Bush, George W., 244
Business and Legal Reports, Inc., 131
BusinessWeek, 24
Busse, Dale, 547*n*52
Butler, Timothy, 406, 407, 408
Byham, William, 592*n*30

C

Cable, Josh, 688*n*66, 688*n*68, 688*n*72
Cabot, Stephen, 636*n*61
Cadrain, Diane, 251*n*104, 690*n*100, 691*n*146
Cahn, Doug, 635*n*43
Caldwell, David, 282*n*45
Caldwell, Sandy, 501
California Association of Realtors, 67
California Energy Commission, 80
California State Appeals, 68
Caliguri, Paula, 249*n*55, 332*n*73, 723*n*55
Callender, John, 283*n*66
Campbell, Andrew, 101*n*4
Campbell, David, 593*n*58
Campbell, Donald, 504*n*21
Campbell, John P., 504*n*9
Campion, James, 249*n*60, 283*n*77
Campion, Michael A., 73*n*58, 164*n*15, 268, 280*n*5, 280*n*9, 282*n*49, 282*n*51, 283*n*70, 283*n*77
Campolieti, Michelle, 689*n*83
Camuso, Michael, 594*n*94
Cannon-Bowers, Janice A., 330*n*17
Canon Corp., 156, 446
Capelli, Peter, 248*n*29
Capital One Financial, 220–221
Carlson, Kevin, 175, 205*n*22
Carlson, Leah, 510
Carlson, R. E., 282*n*41, 282*n*42
Carneval, Tony, 28*n*20
Carpenter, Mason, 724*n*68
Carr, Linda, 333*n*99
Carrell, Michael R., 74*n*99, 459*n*40, 616,623, 634*n*21, 635*n*40, 635*n*47, 636*n*56, 636*n*77
Carron, Theodore, 163*n*9
Carter, Jack, 26–27, 69, 100, 245–246,278–279, 327–328, 371, 399, 455, 502,543–544, 589, 632, 684, 720
Carter, Jennifer, 26–27, 69, 100, 161–162, 203–204, 245–246, 278–279, 327–328,371, 399, 455, 502, 543–544, 589, 632, 684, 720
Carter, Ruth Thaler, 207*n*84
Carter Cleaning Company, 26–27, 69–70,100–101, 161–162, 203–204, 245–246,278–279, 327–328, 371, 399, 455, 502,543–544, 589, 632, 684, 720
Cascio, Wayne, 163*n*5, 375*n*55
Casey, Judith, 208*n*93
Casey, Matthew, 330*n*26
Casisom, Jeanie, 506*n*46
Castagnera, James, 250*n*86
Caudrain, Diane, 249*n*51
Caudron, Shari, 28*n*26, 207*n*63, 691*n*145
Cederblom, Doug, 373*n*7
Cellar, Douglas, 249*n*43
Center for Effective Organizations, 7
Central Intelligence Agency (CIA), 61
Central Steel Door Corporation, 719–720
Chadd, Charles, 687*n*29
Chaison, Gary, 636*n*85
Champy, James, 164*n*30
Chapman, Derek, 280*n*3, 280*n*6
Chapman, Gary, 69
Chapman, Mindy, 330*n*23
Chappell, Lindsey, 154
Charan, Ram, 333*n*94
Charles Schwab, 384, 493
Chaudhuri, Anita, 281*n*39
Chayes, Antonio Handler, 75*n*112
Cheesecake Factory, The, 165, 178, 180, 225
Chemical Engineering, 182
Chesebrough-Ponds USA, 155
Cheung, Fannie, 721*n*3
Chevrolet, 313
Chiron Corp., 121
Choicepoint, 235
Cholewka, Kathleen, 506*n*47
Christadore, Robert, 547*n*53
Chu, Kathy, 504*n*3
CIBC, 534
Cintas Corp., 626
Cioffi, Regina, 501
Cisco Systems, 261
CitiBank, 119
Citicorp, 81

CitiGroup, 119, 584
Citizen's Banking Corporation, 258
City Garage, 220
Clark, Margaret, 71*n*16
Clark, Ruth, 331*n*58
Clendenning, Donna, 689*n*89
Clifford, James, 163*n*1, 163*n*2
CNN, 572
Cobb, Anthony, 101*n*13
Coca-Cola Co., 431
Cocks, David, 506*n*48
Cohen, Allen, 547*n*40
Cohen, Sacha, 71*n*26
Coil, James, III, 594*n*87
Collins, Christopher, 206*n*56
Collins, Judith, 251*n*95
Collins, Marianne, 163*n*9
Columbia University, 68
Colvin, Alexander, 102*n*29
Combs, James, 29*n*37
Commerce Clearing House, 71*n*13
CompWatch, 660
Conner, Jeffrey, 594n87
Connerley, Mary, 208*n*117
Connors, Richard, 73*n*77
Constans, Joseph, 374*n*27
Constantin, S. W., 281*n*37
Container Store, 268
Cook, Ellen, 402*n*37
Cooke, Donna, 251*n*94
Corinth, William, 689*n*99
Cornelius, Edwin, III, 163*n*9, 163*n*10
Cortina, Lilia, 73*n*53
Cowen, Tyler, 722n9
Cox, Walter, Jr., 507*n*66
Crawford, Marnie Swerdlin, 248*n*39
Crawford, Richard, 28*n*16
Criterion, Inc., 387
Cropanzano, Russell, 247*n*17, 592*n*45
Cruz, Lisa, 110, 162, 204, 246, 279, 328, 372, 399, 456, 503, 590, 632, 685, 721
Cuerton, Gerald, 636*n*61
Cullen, Lisa, 689*n*78
Cullen, Steven, 373*n*18
Cullison, Jessica, 548*n*82
Culotta, Michael, 548*n*64
Cunningham, Edward, 508*n*92
CVS, 377, 395

D

Daimler-Chrysler, 125, 153, 154, 624, 669
Dalessio, Anthony, 281*n*36
Dalton, Katherine, 402*n*45
Dana Corp., 444
Danaher, Maria, 401*n*32
Daniel, Jeff, 202
Daniels, Aubrey, 504*n*10
Daniels, Cora, 249*n*42
Daniels, John, 723*n*53
Dartnell Corporation, 286
Dash, Julekha, 401*n*21
David, Fred, 101*n*2
David, Jannifer, 508*n*101
Davidshofer, Charles, 247*n*7, 247*n*9, 247*n*11
Davis, Greg, 206*n*44
Davis, Ronald, 691*n*123
Davis Medical School, 65
Dayan, Kobi, 250*n*64
Deci, Edward, 474
DeCocinis, Mark, 1
DeConick, James, 458*n*32
DeCotiis, Thomas, 374*n*25
Dee, Thomas, S., 505*n*23
DeGroot, Tim, 282*n*44
Delaney, Jim, 326
Delaney, Kevin, 247*n*1
DeLaTorre, Philip, 375n48
Delaware Supreme Court, 451
Dell Computer, 8, 11, 47, 81, 82, 85, 87, 89, 90, 105, 306
Dell'omo, Gregory, 593*n*84
Deloitte & Touche, 390, 391, 392
Deloitte & Touche Tohmatsu, 174
Delta Airlines, 85, 307
DeMarie, Samuel, 28*n*29, 102*n*32
Demby, Elayne Robertson, 457*n*1, 458*n*29
Denby, Elaine, 507*n*78
DeNisi, Angelo, 163*n*10
Denton, David, 71*n*5
Departamento de Seguridad Nacional, 255
DeRouin, Renee, 331*n*57
Dessler, Gary, 103, 104, 508*n*93, 722*n*18
Deutsche Bank, 312
Deviney, Nancy, 329*n*11
Dial Corp., 217
Dickenson, Terry, 374*n*26
Dickmeyer, William, 206*n*46
DiFonzo, Nicholas, 333*n*94
Digh, Patricia, 74*n*100
Diners Club, 584
Dipboye, Robert, 281*n*38
Discovery Communications, 478
Dixon, Marlene, 280*n*18
Doerpinghaus, Helen, 207*n*66
Dofasco, 301
Doherty, Lynn, 206*n*59
Doherty, Michael, 281*n*37
Dolar, Catalina, 690*n*107
Dolmat-Connell, Jack, 427
Dominion Resources, Inc., 499
Donkin, Richard, 208*n*111
Donn, Clifford, 251*n*102
Donovan, Michelle A., 555
Donovan, Michelle, 591*n*14
Doody, Michael, 401*n*10
Dougherty, Christopher, 460*n*83
Dougherty, Thomas, 283*n*66
Douglas, Scott, 691*n*135
Doverspike, Dennis, 330*n*26
Dow Chemical Co., 384
Dow Jones & Company, 450
Downey, R. G., 375*n*50
Drake, John, 273, 284*n*91
Drake, Larry, 72*n*44
Drost, Ellen, 722*n*22
Drucker, Peter, 28*n*17
Druskat, Vanessa, 375*n*51
DTE Energy, 564
DTX, 487
Dube, Lawrence E., Jr., 250*n*82
Ducharme, Mary Jo, 373*n*12
Dunham, Kemba, 594*n*92
Dunkelberger, Karli, 547*n*45
Dunn, Bonnie, 260, 261
DuPont, 647
Duracell, Inc., 584
Dwyer, Timothy, 723*n*43
Dychtwald, Ken, 402*n*42, 402*n*44

E

Earhart, Kelli, 548*n*88
Early, P. Christopher, 721*n*3
Eastman Kodak Co., 194
eBay, 81
Eckberg, Steve, 546*n*16
Eden, Dov, 690*n*111
Eisenstat, Russell, 333*n*92, 333*n*95, 333*n*96
Eisenstein, Michael, 331*n*69
Electronic Arts (EA), 182
Electronics News, 182
Ellin, Abby, 208*n*104
Ellis, Christine, 329*n*8
Elsass, Priscilla, 721*n*3
Emerson, Sondra, 460*n*75, 460*n*79
Emory University, 430
Enron, 560
Equifax Services, 237
Erez, Miriam, 373*n*9
Ernst & Young, 420
Esen, Euren, 548*n*82
Esposito, Michael, 164*n*23
Estée Lauder, 316
Estell, Libby, 505*n*32
Ethics Officer Association, 552
Ethics Resource Center (ERC), 553
Etkind, Steven, 506*n*62
Evans, Don, 244
Evered, James, 164*n*18, 164*n*24
Exchange Bank, 238
Express Auto, 500
Exxon, 239
Eynon, Ed, 165

F

Falcon, Paul, 594*n*86
Famularo, Joseph, 593*n*81, 593*n*83
Fandray, Dayton, 591*n*25
Federal Bureau of Investigations (FBI), 199, 235, 236, 312
FedEx, 86, 90, 101*n*14, 566
FedEx-Kinko, 220
Fegley, Shawn, 28*n*29

Feinberg, Mortimer, 364
Feldacker, Bruce, 70*n*3, 71*n*11
Feldman, Daniel, 206*n*53, 207*n*66
Fellinger, Peter, 374*n*26
Felsenthal, Edward, 72*n*47
Fernández, María, 277–278
Ferrari, 83
Ferrell, Linog, 553
Ferrell, O. C., 553, 557
Ferris, Gerald, 375*n*56
Fidelity, 395
Fidelity Investments, 528
Figlio, David, 458*n*15
Figura, Susannah, 688*n*49
Fike Corporation, 238
Financial Executives International, 412
Finch, Ron, 547*n*42
Finder, Alan, 250*n*77
Fine, Cory, 634*n*29
Finnegan, Lisa, 687*n*27
Fiorina, Carleton, 222
First Advantage, 235
First Interstate Bancorp, 90
First Tennessee Bank, 480
First USA Bank, 385
First Weigh Manufacturing, 539
Fisher, Mel, 719
Fisher, Sondra Lotz, 690*n*122
Fisicaro, Sebastiana, 281*n*37
Fitz-enz, Jac, 122*n*18
Fitzgerald, Mark, 636*n*58
Flaherty, Karen E., 505*n*43
Fleishmann, Scott T., 282*n*43
Fleurie, Lenne, 102*n*30
Fleurie, Maria, 102*n*30
Flynn, Gillian, 252*n*119, 546*n*23, 594*n*90
Focus Pointe, 550
Fogli, Lawrence, 374*n*26
Folger, Robert, 591*n*10
Fong, Sunny C. L., 506*n*59
Fontenelle, Gail, 281*n*38
Foote, David, 401*n*23
Foote, Kevin, 459*n*56, 459*n*58
Ford Motor Company, 78, 304, 311, 346, 535
Forelle, Charles, 460*n*84
Forrester Research, 703, 704
Fortunemagazine, 171
Fossum, John, 635*n*50, 636*n*57
Foster, Ben, 634*n*24
Foster, Carly, 74*n*103
Foulkes, Fred K., 27*n*2
Fraedrich, John, 553, 557
France, Angela, 593*n*64
Frase-Blunt, Martha, 207*n*76, 280*n*16
Frazee, Valerie, 331*n*67, 722*n*6
Frederickson, James, 459*n*47
French, Wendell, 333*n*98
Fried, Jesse M., 507*n*79
Fried, Jessie, M., 459*n*49
Friedman, Raymond, 74*n*104
Frito-Lay, 82, 501
Fritz, Norma, 251*n*93
Fry, Richard, 251*n*102
Fuhrmanns, Vanessa, 547*n*47

G

G. Neil Company, 118, 214
Gadiesh, Arit, 81
Gale, Sarah, 206*n*40, 206*n*52, 208*n*90, 248*n*32, 329*n*8
Gannett periódicos, 540
Gap, The, 10
Garner, Kathleen, 281*n*38
Garonzik, Ron, 722*n*65
Garvey, Charlotte, 329*n*3, 506*n*55
Gates, Bill, 169–170
Gatewood, Robert, 72*n*42, 73*n*74
Gaugler, Barbara, 250*n*63
Gay.com, 64
GE (General Electric), 312, 315, 340, 362,439, 526
Geisel, Rosanne, 207*n*81
GE Medical, 175
General Electric (GE), 703
General Mills, 447
General Motors (GM), 84, 88, 174, 306, 701
Gentry, James, 724*n*69
Gerbman, Russell, 252*n*118, 332*n*84
German, Mario, 117, 122*n*7
Gerson, Vicki, 122*n*16
Gerstner, Louis, 428
GE Transportation, 187
Gibbons, Barry, 318
Gibbs, Travis, 247*n*20
Gilbert, David, 75*n*121
Gilbert, James, 81
Gillette, 708
Gilliland, Stephen, 248*n*33, 283*n*90, 594*n*100
Gilster, Paul, 206*n*47
Glater, Jonathon, 505*n*24
Glendinning, Peter, 372*n*1, 506*n*52
Glister, Paul, 505*n*38
Gnazzo, Patrick, 554
Gnyawali, Devi, 101*n*13
Goddard, Robert, 208*n*101
Goffin, Richard, 29*n*35, 249*n*57, 283*n*85
Golden Eagle Refinery, 637, 655
Goldsmith, Howard, 459*n*43, 507*n*71, 507*n*74, 507*n*75, 508*n*83
Goldwasser, Donna, 330*n*31
Gombar, Robert, 686*n*16
Gompers, Samuel, 597, 628
Goodell, Rebecca, 557
Goodroe, Joane, 507*n*70
Google, Inc., 170, 209, 432, 478
Gopher, Daniel, 373*n*9
Gordon, Tim, 689*n*74
Gorman, Charles, 281*n*37
Gould, Dennis, 506*n*48
Grady, Teri O., 330*n*39
Grand Casinos, Inc., 120
Granger, Eileen, 331*n*61
Grant, Dennis, 546*n*18, 546*n*22
Graphic Media, 306
Gratton, Lynda, 101*n*13
Graves, Laura, 280*n*2
Great Western Bank, 260, 261
Green, Paul, 283*n*75
Greenberg, Edward, 594*n*96
Greenberg, Herbert, 208*n*108
Greengard, Samuel, 101*n*23, 122*n*10, 122*n*11, 123*n*20, 123*n*31, 250*n*75, 591*n*21, 725*n*97
Greenhouse, Steven, 634*n*16
Gregures, Gary, 375*n*41
Griggs, Willie, 34
Groe, Gerald, 122*n*14
Grossman, Robert, 74*n*101, 250*n*68, 593*n*59, 634*n*12, 687*n*28
Grote, Dick, 593*n*57, 593*n*61
Grover, William, 281*n*37
Grunberg, Leon, 594*n*96
Gundy, Peter, 506*n*51
Gupta, Nina, 508*n*93
Gurchiek, Kelly, 691*n*129
Gustafson, David, 721*n*3
Gutherie, James, 508*n*92
Guthime, James, 28*n*17

H

Hagan, Christine, 376*n*67
Hagmann, Laura, 506*n*55
Hahn, Jeffrey M., 235, 251*n*89
Haines, Victor, 123*n*26
Hakel, Milton, 163*n*10
Hall, James, 72*n*41, 634*n*30
Halpert, Jane, 375*n*42
Hamblin, Matt, 548*n*62
Hammer, Michael, 164*n*30
Hammer, Willie, 687*n*33
Hane, Edward, 72*n*32
Hannay, Maureen, 548*n*81
Hansen, Fay, 459*n*51, 507*n*75, 545*n*1
Hantula, Donald, 687*n*36
Harland, Lynn, 375*n*50
Harpe, Lisa, 206*n*45
Harrington, Ann, 374*n*31, 505*n*26
Harris, Hilary, 724*n*75
Harris, Lynette, 74*n*103
Harris, Michael, 504*n*22
Harris, Paul, 331*n*44, 332*n*89
Harrison, David, 74*n*110, 75*n*113, 505*n*42, 723*n*52, 723*n*61
Hartford Financial Services, 535
Hartford Insurance Company, 379
Hartley, Darin, 163*n*4, 329*n*6
Hartman, Sandva, 593*n*59
Hartshorn, Don, 688*n*63
Harvard Business School, 405

Harvard University, 85, 313
Harvey, Michael, 723*n*42
Harvey, Robert J., 163*n*10
Harvey, Tim, 401*n*26
Hastings, Carol, 74*n*102
Hatch, Diane, 72*n*41, 634*n*30
Hathaway Manufacturing, 501
Haus, Mick, 251*n*101
Hausknecht, John, 247*n*18
Hay, firma de consultoría, 434
Hayes, Bill, 401*n*12
Hayes, Scott, 248*n*34
Hays, Scott, 505*n*29
Hayton, James, 29*n*44
Heath, Chip, 376*n*60
Heavrin, Christina, 459*n*40, 616, 623,634*n*21, 635*n*40, 635*n*47, 636*n*56, 636*n*77
Heilmann, Madeleine, 75*n*121, 282*n*52, 374*n*35, 375*n*40
Heimowitz, Carol, 74*n*98
Henderson, Andrew, 459*n*47
Henderson, Richard J., 128, 163*n*3, 457*n*2, 504*n*17
Henderson, Sue, 163*n*7
Hendrickson, Anthony, 122*n*9
Heneman, Herbert, III, 374*n*25
Henneman, Robert, 459*n*55, 460*n*68, 506*n*57
Herman, Jenny, 419
Herskowitz, Elaine, 401*n*33
Herzberg, Frederick, 154, 473
Hewitt Associates, 480
Hewlett-Packard (HP), 222
Hickman, Julia, 375*n*42
Hicks, Larry, 459*n*57
Hicks, Sheila, 329*n*4
Higgins, Chad, 282*n*50
Higgs, A. Catherine, 333*n*99
Hill, Charles, 723*n*33, 723*n*48, 723*n*57
Hills, Frederick, 545*n*1
Hindman, Hugh, 375*n*56
Hirschborn, Larry, 332*n*91
Hirschman, Carolyn, 207*n*64, 547*n*54, 547*n*60, 548*n*75, 722*n*13
Hispanic Online, 64
Hoff, Charlotte, 549*n*112
Hoffman, James, 688*n*61
Hoffman, Valerie, 206*n*44
Hofrichter, David, 460*n*73
Hofstede, Geert, 695, 722*n*4
Holland, John, 418*n*3
Hollingsworth, Steven, 686*n*19
Holtom, Books, 74*n*104
Hom, David, 549*n*105
Home Depot, Inc., 195, 449, 471, 486
Honda, 84, 227, 306
Honoreé, André, 424, 458*n*33
Hoover, Kent, 460*n*82
Hopkins, Shirley, 331*n*64
Hopkins, Willie, 331*n*64, 548*n*88
Horn, Greg, 686*n*4
Hotel Paris International Corporation, 107,109, 162, 204, 246, 279, 328, 372,399,456, 503, 544, 590, 632, 685, 721
HotJobs, 178, 736
House, Robert J., 333*n*97
Howe, Nancy, 207*n*67
Howie, Robert, 251*n*88
HRdirect, 117
Hsing, Ching, 724*n*67
Hudson, Stan, 689*n*74
Huff, Charlotte, 505*n*34
Huffcutt, Alan, 280*n*5, 282*n*57, 283*n*72
Hullin, Charles, 374*n*26
Human Resource Certification Institute, 8
Human Resource Management, 193
Hunt, Steven, 164*n*27
Huselid, Mark, 102*n*24, 108, 122*n*3
Hutcheson, Peggy G., 381, 386, 401*n*24
Hyatt, Douglas, 689*n*83
Hymowitz, Carol, 376*n*64

I

IBM, 8, 9, 84, 315, 428, 430, 560, 625, 694,699, 701, 709
IBM Global Services, 38, 314
Ilies, Remus, 249*n*46
Immelt, Jeffrey, 300, 311
Industrial Health Care, 239
Infante, Victor, 548*n*63, 725*n*82
Insch, Gary, 723*n*53
Institute for Electrical and Electronic Engineers (IEEE), 184
Integrity Interactive Corp., 564
International Association for Human Resource Information Management, 118, 121
International Association of Official Human Rights Agencies, 70*n*3
International Herald Tribune, 182, 719
International Paper Corporation, 14
International Personnel Association, 708
International Truck and Engine Corp., 658
Ivancevich, John, 374*n*24

J

Jackofsky, Ellen, 722*n*5
Jackson, Brian, 686*n*17
Jackson, Lawrence, 8
Jackson, Susan, 720*n*5
Jaffee, Cabot, 248*n*38
Jago, I. Ann, 248*n*39
Janov, Jason, 73*n*54
Jarrett, M. Quintin, 333*n*104
Jawahar, I. M., 375*n*36
JCPenney, 560
JDS Uniphase, 166, 167
Jeep, 669
Jenkins, Andrew, 248*n*27
Jenks, James, 117
JetBlue Airlines, 326, 559
Job Smart, 433
John Deere, 91
Johnson, Linda, 689*n*77
Johnson, Roberta, 591*n*19
Johnson, Ruth, 25
Johnson & Johnson, 560
Joinson, Carla, 400*n*3, 400*n*5, 724*n*66, 725*n*99
Jones, Casey, 249*n*58, 250*n*65
Jones, Del, 373*n*16
Jones, John, 251*n*92
Jossi, Frank, 75*n*111, 725*n*94
Jourden, Forest, 376*n*60
J.P. Morgan, 308
Judge, Timothy, 249*n*44, 249*n*46, 249*n*49, 281*n*29, 282*n*50
Jun, Sunkyu, 722*n*69
Jung, Andrea, 316, 317, 318

K

Kahanar, Eileen, 547*n*44
Kahn, Randolph, 122*n*9
Kalkstein, Harold Murray, 506*n*63
Kaltenheuser, Skip, 591*n*5
Kammeyer-Mueller, John, 329*n*5
Kandel, William, 591*n*4
Kane, Doug, 691*n*132
Kapur, Kanika, 549*n*95
Kara, Dan, 205*n*6
Kardz.com, 196
Karper, Mark, 251*n*102
Karren, Ronald, 280*n*2
Katz, Harry, 635*n*36
Kauffman, Jon, 685*n*1
Kaul, Pamela, 284*n*89
Kaupin, Gundars, 593*n*67
Kay, Ira, 376*n*68
Kearney, Deborah, 164*n*22
Keaveny, Timothy, 72*n*46, 374*n*24
Keller, Eric, 461*n*85
Kemper, Cynthia, 593*n*71
Kennedy, John F., 629
Kern, Larry, 178
Kerry, John, 244
Kesselring, Randall, 252*n*113
Ketter, Paula, 331*n*63
Keys, Benjamin J., 505*n*23
Kiger, Patrick, 401*n*20, 548*n*68, 548*n*86
Kim, Seongsu, 506*n*58
Kim, Soonhee, 206*n*31, 206*n*35
Kim, W. Chan, 592*n*43, 592*n*54
King, Stephen, 720*n*21
Klass, Brian, 206*n*53, 460*n*75, 594*n*84
Klass, Leslie, 723*n*39
Kleiman, Lawrence, 71*n*5
Klein, Howard, 329*n*2
Klineberg, Steven, 75*n*112
Klinefelter, John, 73*n*61
Knight Ridder, 602

KnowledgePoint, 354
Kobata, Mark, 71*n*15
Kochen, Thomas, 74*n*108
Koelling, C. Patrick, 507*n*69
Koen, Clifford, Jr., 636*n*66
Koen, Deb, 401*n*9
Kohl, John, 71*n*6
Komaki, Judi, 689*n*73
Konrad, Alison, 419*n*13
Koonce, Richard, 74*n*99
Korn/Ferry, 188
Korsgaard, M. Audrey, 592*n*50
Kossek, Ellen, 721*n*1
Kotter, John P., 333*n*92, 333*n*93
KPMG, 384
Kraft, 711
Kravetz, Dennis, 164*n*36
Kravitz, David, 75*n*112
Krell, Eric, 206*n*38, 206*n*55, 507*n*72
Kristof, A. L., 282*n*48
Kristof-Brown, Amy, 282*n*47
Krohe, J., Jr., 591*n*28
Kroll, Karen, 94, 549*n*101
Kroll Background Screenings Group, 235
Krug, Jeffrey A., 506*n*56
Kunen, James, 591*n*23
Kurlander, Peter, 508*n*86
Kuzmits, Frank, 123*n*30

L

Lachnit, Carroll, 591*n*9
Lacy, D. Aaron, 71*n*4
Ladika, Susan, 252n117
LAI Ward Howell, 188
Lam, Shunyin, 205*n*7
Lambert, Susan, 549*n*92
Lampron, France, 122*n*14
Lance, Charles, 374*n*33
Lane, Irving, 248*n*38
Langdale, Don, 282*n*40
Lanza, Robert, 593*n*78
Larchmont Consulting, 398
Lasek, Maria, 247*n*2, 247*n*4, 250*n*86
Latham, Gary, 329*n*13, 330*n*30, 330*n*39, 333*n*102
Latino Web, 64
Lattanzio, Steve, 546*n*35
Laudon, Jane, 122*n*9
Laudon, Kenneth, 122*n*9
Lauer, Charles, 208*n*105
Lavelle, Louis, 459*n*52, 507*n*77
Lawler, Edward, III, 332*n*90
Lazarus, Harold, 506*n*63
LearnInMotion.com, 683
LeBlanc, Peter V., 16, 459*n*55, 460*n*68
Ledford, Gerald, Jr., 459*n*57, 459*n*60, 460*n*64, 460*n*65, 460*n*69
Ledvinka, James, 71*n*10, 72*n*42, 73*n*67, 73*n*74, 73*n*76, 247*n*10
Lee, Barbara, 72*n*30, 72*n*39
Lee, Carol, 398
Lee, Hung-Wen, 724*n*67
Lee, Kai-Fu, 170
Lee, Mushin, 373*n*4
Lee, Thomas, 373*n*9
Leftowitz, Joel, 592*n*29
Lemaire, Walter, 398
Leonard, Bill, 74*n*109, 101*n*18, 207*n*75, 251*n*99, 547*n*55
Leonard, Declam, 593*n*64
Letterman, Judith, 549*n*114
Leukart, Richard H., 462
Leung, Alicia, 402*n*38
Level 3 Communications Inc., 93
Levin, Gregg, 196
Levinson, Edward, 418*n*4
Levi Strauss, 10
Lewin, Kurt, 317, 318
Lewis, Jason, 331*n*52
LG&E Energy Corporation, 121
Liefooghe, Andreas, 400n2
Liemandt, Joe, 203
Lincoln Electric Company, 486
Linenberger, Patricia, 72*n*46
Lipsig, Ethan, 594*n*100
Lisko, Richard, 252*n*113
LKLAssociates, Inc., 660
Lockheed Martin Corp., 276, 562, 564
Loess, Kurt H., 373*n*14
Loews Hotels, 419
London, Manuel, 375*n*44
London Business School, 709
London House, Inc., 236
Longo Toyota, 62, 85, 86
Lopez, Tara Burnthorne, 505*n*43
Losey, Michael, 27*n*2
Lowe, Kevin, 720*n*24
Lowe, Linda, 161
Lowry, Phillip, 283*n*73
Lucas, James M., 101*n*4
Lucky Stores, 585
Lundell, Michael, 163*n*5
Luo, Sonjun, 505*n*41
Luthans, Fred, 505*n*28, 508*n*95
Lutz, Terry, 12, 294
Lyeness, Karen, 375*n*40
Lyndaker, Marie, 251*n*102
Lyness, Karen, 401*n*35

M

Mabey, Christopher, 376*n*63
Macaler, Bill, 122*n*2, 205*n*2, 205*n*4
Macan, Therese, 283*n*82
MacDonald, J. Randal, 95, 102*n*31
MacDonald, Scott, 251*n*102, 251*n*106, 251*n*108, 548*n*77
Madigan, John, 379
Mael, Fred, 208*n*117
Magliochetti, Joseph, 444
Maher, Kris, 634*n*11, 634*n*25, 636*n*74
Mahoney, Douglas, 208*n*115
Maier, Ayesha, 332*n*79
Maier, Norman R. F., 313, 332*n*79
Mann, Everett, 74*n*99
Mann, Phil, 161
Manolopoulos, Dimitris, 459*n*54
Manus, Bert, 80, 101*n*4
Mariani, Matthew, 164*n*18, 164*n*25
Marion, Craig, 331*n*47
Markham, Steven, 507*n*66
Markoff, John, 205*n*8
Markowich, M. Michael, 546*n*16
Marks, Susan, 459*n*45, 508*n*100
Marlowe, Cynthia, 282*n*52
Marquardt, Michael, 332*n*75
Marquez, Jessica, 205*n*21, 458*n*17
Marriott International, 384, 391
Martin, Christopher, 281*n*28
Martin, David, 375*n*53
Martineau, Jennifer, 330*n*34
Martinez, Michelle, 205*n*19, 207*n*74, 207*n*82
Martinko, Mark, 691*n*135
Martocchio, Joseph, 460*n*61, 545*n*9, 711
Massachusetts Institute of Technology (MIT), 408
Masterson, Suzanne, 592*n*46
Materna, Jessica, 636*n*63
Matthews, Mike, 330*n*39
Matusewitch, Eric, 73*n*80
Mauborgne, Rene, 592*n*43, 592*n*54
Maurer, Steven, 283*n*73
Maurer, Todd, 283*n*73
Mayer, Mary, 250*n*72
Mayerhofer, Helene, 723*n*41
Mayfield, Jacqueline, 71*n*6
Mayfield, Milton, 71*n*6
Maynard, Chris, 284*n*93
Maynard, Micheline, 636*n*60
Mayo Clinic, 292
McCarthy, Julie, 283*n*85
McCormick, Ernest J., 164*n*26
McCullough, Winston, 75*n*121
McCunney, R. J., 251*n*107
McDaniel, Ann, 75*n*116
McDaniel, Kim, 689*n*75
McDaniel, Michael A., 252*n*114, 280*n*2, 280*n*7, 280*n*12, 281*n*33, 281*n*35
McDonald, James Jr., 72*n*29
McDonalds, 315, 695
McFarland, Linda, 282*n*47

McFarland, Lynn, 249*n*60
McGann, Anthony, 374*n*24
McGovern, T. V., 282*n*43
McGregor, Jena, 373*n*19
McIntire, Lauren, 164*n*14
McIntyre, Nina, 505*n*37
MCI-WorldCom, 20
McKay, Jim, 207*n*68
McKay, Patrick, 205*n*13
McKinsey Global Institute, 703
McLarney, William, 330*n*32
McNabb, Robert, 102*n*26, 460*n*62
Meade, Jim, 123*n*29, 401*n*25, 548*n*74, 726*n*106
Medland, F. F., 375*n*50
Medland, Mary, 723*n*45
Meisler, Andy, 636*n*76, 636*n*81
Meltzer, Mark, 459*n*43, 507*n*71, 507*n*74, 507*n*75, 508*n*83
Melymuka, Kathleen, 402*n*39
Mendelsohn, Susan, 247*n*22, 248*n*23
Mendenhall, Mark, 725*n*81
Men's Warehouse, 300
Mercedes-Benz, 8, 83, 125
Mercer Human Resource Consulting, 472
Merck, 119
Meredith, Robyn, 207*n*68
Merrill Lynch, 625
Meyer, Gary, 374*n*30
Miami Herald, 433
Miceli, Michael, 282*n*58
Michalak, Donald, 330*n*36
Michaluk, Dan, 331*n*52
Michigan State University, 308
Microsoft, 170, 186, 259, 478, 493
Microsoft Windows, 658
Middendorf, Catherine, 283*n*82
Middlemist, Dennis, 548*n*88
Midvale Steel Company, 472
Miklas, Donald, 330*n*32
Miklaue, Matthew, 73*n*80
Milkovich, George, 546*n*37
Miller, Jospeh, 330*n*37
Miller, Marc, 122*n*16
Miller, Rockley, 331*n*45
Milliman, John, 722*n*20
Mills, Amy, 249*n*60
Mink, Mary, 123*n*22
Minnesota Department of Natural Resources, 479
Minorities Job Bank, 64
Mirabile, Richard, 164*n*35
Mitchell, Kristin, 164*n*23
Moberg, Dennis, 590*n*1
Moen, Phyllis, 400*n*1
Mohr, Erica, 331*n*46
Mohrman, Susan, 332*n*90
Mollica, Kelly, 592*n*53
Moncarz, Roger, 28*n*11, 28*n*15
Mone, Edward, 375*n*44
Monies, Paul, 634*n*8
Monthly Labor Review, 172
Montier, Richard, 330*n*29
Moore, Brian, 507*n*65
Moore, Celia, 73*n*56
Moore, Linda, 208*n*110, 208*n*113
Moore, Sarah, 594*n*96
Moran, John, 73*n*59, 73*n*62
Morath, Ray, 208*n*117
Moravec, Milan, 164*n*37
Moretz, Sandy, 686*n*7
Morfopoulos, Richard, 164*n*23
Morgan, Hal, 28*n*21
Morgeson, Frederick P., 163*n*6, 164*n*15, 164*n*30, 280*n*5, 280*n*9, 282*n*49, 282*n*51, 283*n*68
Morris, David, 401*n*29
Morris, Sara, 591*n*15
Morrisey, George, 101*n*5
Morrison, Clenn, 664
Morrison, Katheryn, 247*n*22, 248*n*23
Morrow, Charlie, 333*n*104
Mosakowski, Elayne, 721*n*3
Moskowitz, Rachel, 72*n*44
Motorola, 699
Motowidlio, Stephen, 282*n*44
Muczyk, J. P., 330*n*38
Muhl, Charles, 593*n*77
Mullich, Joe, 71*n*27, 207*n*79
Mulvey, Paul, 16
Munniksma, Lisa, 207*n*77, 207*n*78
Murdoch, Rupert, 79
Murphy, Kevin R., 247*n*7, 247*n*9, 247*n*11, 280*n*17, 374*n*27
Murphy, Thomas E., 16
Murray, Henry A., 212
Myers, Jeffrey, 686*n*17
MySpace, 85

N

Nagao, Denise, 281*n*28
Nagler, Ben, 28*n*28
Napier, Nancy, 725*n*79
Nash, G. N., 330*n*38
Nash, James, 686*n*10, 688*n*71
Nasser, Jacques, 346
National Action Council of Minorities in Engineering, 64
National Aeronautics and Space Administration (NASA), 624
National Center for Disability Services, 265
National Council on Aging, 395, 535
National Education Association, 625
National Job Bank, 183
National Labor Relations Board (NLRB), 425
National Society of Hispanic MBAs, 197
National Urban League, 64
Nationwide Mutual Insurance, 535
NCNB, 392
Neary, D. Bradford, 367, 376*n*73
Needleman, Sara, 419*n*19
Neeleman, David, 559
Nelson, Bob, 505*n*30
Nelson, Carnot, 282*n*52
Nelson, Jack, 25
Nelson, Katherine, 591*n*12
Neumann, Y., 556
Neveu, Robert, 208*n*91
Newman, Amy, 308
Newman, Jerry, 546*n*37
News Corporation, 79
New York Life Insurance Company, 395, 396
New York Times, The, 202
Ng, Eddy, 74*n*107
Nicholson, Gilbert, 248*n*34, 248*n*37
Nicholson, Nigel, 508*n*88
Niehoff, Brian, 249*n*56
Nighswonger, Todd, 686*n*9, 687*n*47, 689*n*96, 690*n*114
Nightly Business Line, 453
Nike, 8
Nissan, 78, 156, 624
Nobile, Robert, 457*n*10
Nohria, Nitin, 333*n*92
Noonan, Linda, 390–391
Northam, Melissa, 548*n*81
Northwestern University, 479
Novak, C. James, 501
Nova Soft, 550
Nucor Corp., 497, 498
Nuprin, 239
Nutt, Paul, 101*n*9
NuView, Inc., 716
Nye, David, 74*n*90

O

Obdyke, Louis, 692*n*162
Occupational Outlook Quarterly, 172
O'Connell, Bill, 506*n*44
O'Connell, Joseph, 548*n*76
Octavo Tribunal de Circuito de Apelaciones de Estados Unidos, 390
Office Depot, 117
Office Max, 117
Offstein, Evan, 101*n*13
Ohio State University, 587
O'Leary, Brian, 248*n*36

O'Leonard, Karen, 331*n*48
Olson, Craig, 545*n*7
Olson, Madeline Hess, 507*n*68
Olson-Buchanan, Julie, 592*n*49
O'Neill, Ann M., 251*n*110
Ones, Denize, 375*n*52
One-Stop Career Centers, 410
Optima Air Filter Company, 161
Organization of Chinese Americans, 197
Orlando, Richard, 74*n*106
Orlitzky, Marc, 207*n*77
Osborne, Richard, 591*n*8
Ostrosky, Joyce, 592*n*40
Otis, Jay L., 462
Otte, Fred L., 381, 386, 401*n*24
Outback Steakhouse, 219
Owens, Donna, 401*n*16, 548*n*78
Ozeki, Cynthia, 721*n*1

P

Pacific Gas & Electric Company (PG&E), 312
Palmer, David, 283*n*77
Palo Alto Programa, 83
Panepento, Peter, 207*n*68
Papa John's Pizza, 82, 83
Pappas, James M., 505*n*43
Pappas, Michael, 74*n*86
Parent, Kevin, 460*n*70
Park Avenue Bank, 307
Parmenter, Eric, 510, 545*n*4
Pater, Robert, 687*n*44, 688*n*56
Patl, Gopal, C., 664
Paula, Robert, 249*n*56
Payless ShoeSource, 428
Payne, Richard, 415, 419*n*17
Peak, Martha, 332*n*83
Pedigo, Leslie, 248*n*38
Pell, Arthur, 283*n*65, 283*n*67, 283*n*69
PeopleSoft, 119, 532
PepsiCo, 82, 390, 431, 540
Perfect Curve, 196
PerformanceReview.com, 354
Permerl, Dan, 373*n*7
Peters, Jeremey, 635*n*60
Peters, John, 68
Peterson, Coleman, 250*n*69
Peterson, Suzanne, 505*n*28, 508*n*95
Petit, Andre, 123*n*26
Pettus, Michael, 506*n*56
Pfau, Bruce, 376*n*68
Pflug, Warner, 634*n*13
Phatak, Arvind, 723*n*33
Pic 'n Pay, 261
Pieperl, Maury, 376*n*70, 401*n*13
Pierce, F. David, 687*n*34
Pierce University, 630
Piktialis, Diane, 28*n*21
Pilat NAI, 178
Pinto, Michael, 686*n*6
Pitney Bowes, 538
Pitt-Catsouphes, Marcie, 207*n*93
Pittman, Jeffrey, 252*n*113
Piturro, Marlene, 594*n*93
Pizza Hut, 82
Plachy, Roger J., 164*n*18, 469
Ployhart, Robert, 247*n*14
Plyhart, Robert, 248*n*34
Poe, Andrea, 593*n*66
Poerio, Mark, 460*n*85
Pohley, Katja, 250*n*63
Pomeroy, Ann, 332*n*72, 332*n*78
Porter, Michael E., 83, 84, 101*n*10
Porter, Tom, 205*n*12
Portman Hotel, 1
Posthuma, Richard, 48, 73*n*58, 280*n*5, 280*n*9, 282*n*49, 282*n*51
Potosky, Denise, 248*n*34
Powell, Cliff, 722*n*15
Praendex, Inc., 289
Prahalad, 84
Prewett-Livingston, Amelia J., 282*n*56
Prezant, Fran, 282*n*60
Prichard, Robert, 504*n*9
Pringle, David, 101*n*7
Proctor & Gamble (P&G), 81, 431, 483,699, 700
Professional Assessment and Development Center, 225
Provident Bank, 119
Pulakos, Elaine, 223, 229, 249*n*59
Purcell, Patrick, 547*n*57
PureSafety.com, 662

Q

Quinones, Miguel, 248*n*39, 249*n*63
Quinto Tribunal de Circuito de Apelaciones de Estados Unidos, 390

R

Raimondo, Tony, 244
Ralston, David, 721*n*3
Raphel, Todd, 333*n*107
Rasmussen, Keith, Jr., 282*n*43
Raths, David, 329*n*1
Rau, Barbara, 208*n*103
Rau, John, 419*n*15
Raymond, Mary Anne, 505*n*43
Raytheon, 558
Reasor, Azure, 28*n*11, 28*n*15
Recreation Equipment, Inc., 241
Recruitsoft, Inc., 180
Reda, James, 459*n*46
Reichel, A., 556
Reilly, Richard, 376*n*61
Reis, Matthew, 331*n*66
Reiter, Chris, 72*n*28
Reiter-Palmon, Roni, 163*n*11
Reitz, Diana, 549*n*110
Rekus, John, 688*n*65
Renn, Robert, 373*n*11
Research and Evaluation Center, 265
Rexroad, Max, 592*n*40
Reynolds, Max, 507*n*70
Ribb, Drew, 726*n*107
Rich, Jude T., 16
Richard, J. E., 725*n*86
Richardson, Reed, 615, 635*n*54
Richter, Andrew, 458*n*19
Riggs, Matt, 247*n*20
Risher, Howard, 373*n*3
Ritz-Carlton Company, 1, 13
Roberson, Loriann, 592*n*50
Roberts, Bill, 29*n*32, 205*n*9, 206*n*36, 593*n*76, 725*n*104
Roberts, Karen, 721*n*1
Robins, Gary, 281*n*24
Robinson, Alan, 508*n*89
Robinson, Edward, 250*n*74
Robinson, Sandra, 248*n*30
Roehling, Mark, 73*n*58
Rockwell International, 58
Rodgers, Douglas, 281*n*22
Rodriguez, Andrea, 282*n*60
Rodriguez, Robert, 29*n*41
Roehling, Patricia, 400*n*1
Rogers, Elizabeth, 688*n*58
Rolex, 79
Rolling Stonemagazine, 289
Roosevelt, Franklin Delano, 597
Rosen, Dean, 71*n*17, 71*n*19
Ross, Cynthia, 688*n*57
Ross, Timothy, 507*n*65
Rosseau, Stephanie, 457*n*8
Rosset, Allison, 331*n*46
Rossler, Paul, 507*n*69
Roth, Philip, 73*n*63, 249*n*60, 282*n*57
Roth, William, 164*n*23
Rothstein, Mitchell, 29*n*35, 249*n*57
Rotundo, Maria, 73*n*52
Rowe, Patricia, 281*n*38
Royal Dutch Shell, 704
Rubenfield, Stephen, 508*n*101
Rubin, Robert, 283*n*83
Rupinski, Melvin, 333*n*104
Russel, Robert, 687*n*44
Rust, H. Lee, 285
Ryan, Ann Marie, 193, 208*n*88, 247*n*2, 247*n*4, 247*n*13, 247*n*14, 247*n*18, 250*n*86, 702, 722*n*25

Ryan, Nancy, 594*n*95
Rymph, R. Douglas, 592*n*50
Rynes, Sara, 207*n*77

S

Saba Software, Inc., 298
Sack, Steven Mitchell, 247*n*6
Sackett, Paul, 251*n*95
Sackhein, Kathryn, 238
Salary.com, 431, 433
Salasko, Elizabeth, 207*n*61
Sales Management, 182
Salgado, Jesus, 249*n*43
Salopek, Jennifer, 332*n*68
Salter, Chuck, 203
Sanchez, Juan, 375*n*48
Sandberg, Jorgen, 164*n*28
Sandlin, P., 401*n*22
Sands, S. Scott, 506*n*50
SAP, 121
Sapper, Arthur, 686*n*16, 687*n*31
Saruwatari, Lewis, 282*n*52
Saturn Corporation, 85, 393
Saulney, Susan, 207*n*58
Scalia, Antonin, 43
Scanlon, Joseph, 488
Scarpello, Vida, 545*n*1
Schein, Edgar, 406, 408, 418*n*8
Schell, Michael, 723*n*60
Schepers, Donald, 594*n*100
Schmidt, Frank, 163*n*9, 251*n*95, 281*n*32, 375*n*52
Schmidt, Jacqueline, 330*n*37
Schmidt, Jeffrey, 88, 101*n*20
Schminke, Marshall, 591*n*28, 592*n*52
Schmitt, Mark, 247*n*13
Schmitt, Neal, 249*n*60
Schneider, Benjamin, 333*n*99
Schneider, Sondra, 282*n*52
Schoenfelt, Elizabeth, 248*n*38
Schott, Jennifer, 508*n*90
Schramm, Jennifer, 28*n*23, 205*n*10, 548*n*69, 636*n*82
Schroeder, Dean, 508*n*89
Schroeder, Erica, 330*n*39
Schroeder, Michael, 9, 28*n*8
Schroll, Craig, 692*n*160
Schuler, Randall, 720*n*5
Schultz, Duane, 280*n*6, 330*n*38
Schultz, Eric R., 505*n*23
Schultz, James, 123*n*27
Schultz, Sydney Ellen, 280*n*6, 330*n*38
Schumann, Paul, 591*n*2
Schuster, Jay, 460*n*72
Schwab, Donald, 374*n*25
Scott, John C., 375*n*44
Scott, K. Dow, 507*n*66
Sculnick, Michael W., 75*n*114
Seago, Jean, 633*n*5
Seaman, Richard, 506*n*56
Seattle First National Bank, 535
Seattle Professional Engineering Employees Association, 626
Securities and Exchange Commission (SEC), 451
Segal, Jonathon, 29*n*47, 205*n*14, 207*n*73, 635n37
Seiko, 79
Selasco, 186
SelectPro, 268
Selmer, Jan, 400*n*4, 402*n*38, 723*n*56
Seminerio, Maria, 206*n*48
Semler, Richard, 508*n*84
Sesil, James, 507*n*76
Shafer, Richard, 102*n*34
Shaffer, Margaret A., 506*n*59, 723*n*52
Shaffer, Mark, 723*n*61
Shair, David, 164*n*29
Shaller, Elliot H., 71*n*17, 71*n*19, 72*n*36
Shand, Dawne, 460*n*76
Shannon, Jones, 122*n*2, 205*n*2, 205*n*4
Shapiro, Carolyn, 549*n*97
Shapiro, Lawrence, 250*n*88
Sharp Electronics, 300
Shaw, James, 504*n*4
Shaw, Jason, 508*n*93
Shay, Robin, 401*n*30
Shein, Esther, 505*n*25
Shellenbarger, Sue, 208*n*102, 546*n*25, 549*n*91
Shell Oil Co., 699
Shippmann, Jeffrey, 164*n*32
Shofer, Charles David, 280*n*17
Short, Larri, 547*n*44
Showtime Networks, 123–124
Siegel, James, 419*n*11
Siegel, Laurence, 248*n*38
Siegel, Laurie, 24
Siegel, Phyllis, 724*n*65
Siemens, 99–100
Siemens Power Transmission and Distribution, 302
Signicast Corporation, 12, 13, 91, 92, 294
Silverhart, Todd, 281*n*36
Silverman, Rachel Emma, 248*n*28
Simmons, Annette, 375*n*37, 376*n*71
Sims, E. Norman, 207*n*59
Sitvarius, Teresa Butler, 251*n*90
Sitzman, Traci, 331*n*54
Skarlicki, Daniel, 591*n*10
Skillsoft, 309
Slater Brothers, 585
Slocum, John, Jr., 720*n*5
Small, Bruce, 280*n*14
Smart, Dennis, 102*n*28
Smith, Adam, 153
Smith, Brian, 376*n*72
Singh, Gangaram, 458*n*22
Smith, Jack, 163*n*10
Smith, Rita, 332*n*70
Smith, Robert D., 205*n*3
Smith, Sandy, 688*n*53
Smith, Sean, 687*n*26
Smith, William, 506*n*63
Smither, James, 332*n*87, 376*n*61, 376*n*66
Social Security Administration, 240
Society for Human Resource Management (SHRM), 89, 95, 192, 316, 442
Society of Hispanic Engineers, 64
Sohn, Rebecca, 418*n*1
Solamon, Jerry, 283*n*73
Solem, Allen, 332*n*79
Solomon, Charlene, 690*n*105, 720*n*7, 720*n*58, 720*n*60
Solomonson, Andrew, 374*n*33
Son, Byoungho, 373*n*4
Sony, 8
Sorohan, Erica Gordon, 419*n*18
Sosin, Betty, 505*n*27
South Florida Sun Sentinel, 433
Southwest Airlines, 81, 84, 85, 86–87, 105,106, 109
Sovereign, Kenneth L., 29*n*46, 56, 74*n*96, 173, 205*n*15, 375*n*54, 458*n*12, 593*n*82, 594*n*88, 691*n*124
Spec's Music, 318
Spector, Burt, 333*n*92, 333*n*95, 333*n*96
Spencer, James, 249*n*41
Sperling, Richard, 459*n*57
Spychalski, Annette, 250*n*63
Stahl, Gunther, 725*n*81
Standard & Poor's, 181
Stanford University, 291, 304
Stanton, Jeffrey, 374*n*32
Stanton Corporation, 236
State Capital Credit Union, 120, 121
Steiner, Dirk, 248*n*33
Sterkel-Powell, Karen, 331*n*64
Stevens, C. K., 282*n*48
Stevens, Cynthia, 206*n*56
Stevens, Larry, 331*n*52
Stewart, Thomas, 206*n*27
StockHouse Media Corp., 442
Stoneman, Bill, 280*n*13
Strauss, Susan, 281*n*21
Strickland, A.J., III, 122*n*4
Stroh, Linda, 122*n*12, 123*n*19
Sudbury, Deborah A., 283*n*62, 283*n*64
Sullivan, Robert, 330*n*32
Sun Microsystems, 346
Sunoo, Brenda Pol, 71*n*17, 547*n*57, 690*n*101
Surgrue, Brenda, 329*n*11, 329*n*12
Sutter Health Corporation, 180

Sweet, Pat, 205*n*5
Sweetser, Susan, 208*n*105
Sweetwater State University, 369
Swift, Michele, 459*n*52
Switzer, Fred, 73*n*63

T

Taft, Frances, 722*n*15
Tahbanainen, Marja, 373*n*6
Tahmincioglu, Eve, 401*n*17, 691*n*144
Tammaro, Pat, 283*n*61
Tangri, Ravi, 105
Tanguay, Denise Marie, 505*n*23
Tapp, Linda, 688*n*55
Target, 82, 83
Taussig, Reed, 508*n*88
Tay, Cheryl, 284*n*86
Taylor, Benjamin, 634*n*14
Taylor, Chris, 505*n*33
Taylor, Frederick, 153, 472, 475
Taylor, Jason, 634*n*7
Taylor, Paul, 251*n*87, 280*n*14, 332*n*80, 332*n*82
Taylor, Sully, 725*n*79
Tech Planet, 276
Tepper, Bennett, 592*n*48, 592*n*51
Terpstra, David, 458*n*33
Terpstra, Robert, 721*n*3
Terris, William, 251*n*92
Texas Instruments, 307
Thacker, James, 305, 330*n*26, 331*n*41, 331*n*49
Thermacore, 487
Thomas, Barry W., 507*n*68
Thomas, David, 74*n*105
Thomas, Stephen, 458*n*31
Thomas, Trevor, 510
Thomas & Betts, 716
Thompkins, James, 73*n*61
Thompson, Arthur, Jr., 122*n*4
Thompson, Donna, 401*n*35
Thornton, George, III, 376*n*59, 401*n*29
Tichy, Noel, 333*n*94
Tiffin, Joseph, 164*n*26
Timberman, Woodrow, 636*n*78
Time Warner, 493, 716
Tinsley, H. E., 282*n*43
Tippins, Nancy, 193, 208*n*88, 252*n*120
Tipton, Art, 630
Tobin, Nona, 122*n*13
Torres, Katherine, 688*n*54
Toscano, Gus, 691*n*128
Toto, Joseph, 332*n*88
Toulouse, Chad, 10, 11
Towers Perrin, 525
Toyota, 39, 78, 85, 86, 90, 92, 154, 292, 336, 339, 566, 624
Travel Trade, 182
Trevino, Linda, 591*n*11, 591*n*12
Trilogy Enterprises, Inc., 202–203
Tripathy, Madan Mohan, 690*n*110
Trump, Donald, 25, 369
Truss, Catherine, 101*n*13
TRW, Inc., 335, 366, 367
Tucker, David, 281*n*38
Turban, Daniel, 283*n*66
Turk, Harry, 548*n*79
Turnasella, Ted, 374*n*34
Turner, Diane, 725*n*105
Turner, W. Kirk, 72*n*50
Turnley, William, 207*n*66
Turnsella, Ted, 504*n*6
Tyco, 24
Tyler, Kathryn, 248*n*38, 330*n*21, 331*n*46, 331*n*69, 592*n*33, 635*n*52, 690*n*108, 724*n*76, 725*n*100

U

Ulrich, Dave, 102*n*24, 108, 122*n*3
Unicru, 95
Unilever, 155
UNITE, 596, 626
United Airlines, 52, 86
United Auto Workers (UAW), 535
United Healthcare, 451
UnitedHealth Group, Inc., 450
United Parcel Service (UPS), 572
United Steel Workers Union, 488
United Technologies Corp., 554
University of California, 65
University of Michigan, 65, 88
University of Southern California, 7
Upton, David, 101*n*11
Ursel, Nancy, 71*n*4
U.S. Armed Forces, 305
U.S. Army, 261
U.S. Coast Guard, 255
U.S. Congressional Budget Office (CBO), 171
U.S. Court of Appeals, 232, 357
U.S. Court of Appeals for the First Circuit, 573
U.S. Court of Appeals for the Second Circuit (New York), 530
U.S. Datatrust, 561
U.S. Department of Energy, 236
U.S. Department of Justice, 236
U.S. Department of Labor, 92, 137, 140,148, 152, 172, 183, 301, 410, 432
U.S. Department of Transportation, 239
U.S. Employment Service, 172
U.S. Navy, 140, 535
U.S. Office of Education, 172
U.S. Office of Personnel Management, 433, 445
U.S. Post Office, 309
U.S. Public Health Service, 172
U.S. Supreme Court, 450, 606
USAir, 86
Useem, Jerry, 548*n*84
Utility Workers union of America, 499

V

Van Buren, Martin, 722*n*21
Van Dyne, Linn, 284*n*86
Vanguard, 81, 395
Van Winkle, William, 549*n*116
Varna, Arup, 375*n*49
Vasilopoulos, Nicholas, 376*n*61
Velasquez, Manual, 591*n*5
Velshi, Ali, 123*n*17
Verizon Communications, 509, 531, 576
Vest, Michael, 71*n*21
Vettori, F. L., 330*n*38
Vijayan, Jaikumar, 594*n*85
Villanova, Peter, 375*n*56
Viollis, Paul, 691*n*132
Virick, Meghan, 505*n*42
Viswesvaran, Chockalingam, 375*n*52
Vocino, Joe, 29*n*45
Volkswagen, 197
Volvo, 149
Von der Embse, Thomas, 250*n*78
Von Hippel, Courtney, 506*n*57
Vroom, Victor, 474
Vuutari, Vesa, 373*n*6

W

W. Edwards Deming, 337
Wade, Nicholas, 458*n*30
Wageweb, 433
Wagner, Rick, 88
Wagner, William, 249*n*40
Wah, Louisa, 164*n*17
Waldroop, James, 406, 407, 408
Walker, Garrett, 95, 102*n*31
Walley, Edwin, 284*n*87, 284*n*88
Wall Street Journal, 24, 61, 182, 412, 451, 552
Wal-Mart, 8, 28*n*5, 31, 37, 81, 82, 186, 210, 421, 434, 551, 693, 714
Walsh, W. Bruce, 247*n*8
Walter, Brian, 122*n*15
Wanberg, Connie, 329*n*5
Wanderg, Connie, 593*n*82, 594*n*84
Wanek, James, 251*n*95
Wareham, John, 419*n*13
Warren, Morton, 593*n*78
WashingtonPost.com, 179
Wasti, S. Arzu, 73*n*53
Watson, Bobby, Jr., 458*n*22
Watson Wyatt Data Services, 432
Waxer, Cindy, 330*n*33
Way, Philip, 28*n*30
Weaver, Natasha, 329*n*2
Weber, Carline, 460*n*70
Weber, Lauren, 70*n*1
WebMD, 79, 81
Weekley, Jeff, 249*n*58, 250*n*65
Weeks, Bill, 506*n*49

Wegman's Food Markets, Inc., 421, 430
Wehrenberg, Stephen B., 330*n*32
Wein, Ruth, 73*n*78
Weinberger, Theodore, 508*n*94
Weinstein, Steve, 594*n*102
Weintraub, Robert, 330*n*34
Weitz, Joseph, 282*n*40
Welch, Jack, 340
Welch, John (Jack), 373*n*13
Wellner, Allison, 208*n*99
Wells, Deborah, 591*n*28
Wells, Samantha, 251*n*102
Wells, Susan, 29*n*42, 206*n*33, 207*n*69, 401*n*34, 563
Wells Fargo, 90
Werbel, James, 28*n*29, 102*n*32
Werner, Jon, 376*n*58
Westman, Mina, 690*n*111
Wexley, Kenneth, 329*n*13, 330*n*30, 330*n*39, 333*n*102
W.H. Brady Company, 118
Wheatley, Marsha, 178
Whitcomb, Chris, 332*n*76
White, Louis, 333*n*97
White, Richard, Jr., 251*n*93
White, Robin, 725*n*88
Whitehouse, Kaja, 506*n*60, 508*n*91
Whitfield, Keith, 102*n*26, 460*n*62
Wiatrowski, William, 545*n*6, 688*n*58
Wiechmann, Darin, 247*n*18
Wiener, Richard, 72*n*45
Wilk, Steffanie, 248*n*29
Wilkinson, Stephanie, 123*n*21
William, Sonja, 505*n*42
Williamson, Don, 685*n*1
Williamson, Laura Gollub, 280*n*4, 280*n*8
Willman, Sue, 40
Wilson, Cynthia, 258
Wilson, Midge, 375n42
Wimer, Scott, 376*n*69
Winchester, Rob, 369
Windau, Janaice, 691*n*128
Winfred, Arthur, Jr., 330*n*35, 707
Wingrove, Clinton, 372*n*2, 373*n*5, 374*n*22, 375*n*38
Wiscombe, Janet, 123*n*22, 508*n*99
Witney, Fred, 634*n*14
Witt, L. A., 249*n*48
Wolf, Alison, 248*n*27
Wolf, Steven, 375*n*51
Wolfe, Richard, 102*n*28
Women's Wear Daily, 182
Wonderlic Personnel Test, Inc., 214
Woodward, Nancy, 71*n*7
Wooten, Kevin, 29*n*48, 333*n*97, 591*n*3
Workforce Management, 192
WorldCom, 557
Wright, Patrick, 102*n*28
Wright, Peter, 506*n*56
Wright, Thomas, 247*n*17, 592*n*45
Wrigley Company, 195
Wuittner, Jeremy, 505*n*35
www.astd.com, 300
www.BadReferences.com, 232
www.bravanta.com, 480
www.careerbuilder.com, 253
www.Click2Learn.com, 307
www.cnnmoney.com, 433
www.eHarmony.com, 222
www.facebook.com, 230
www.gneil.com, 300
www.incentivecity.com, 480
www.jobs.com, 261
www.jobsdescription.com, 147
www.kudoz.com, 480
www.monster.com, 189
www.netcentives.com, 480
www.netG.com, 562
www.premierchoiceaward.com, 480
www.salesdriver.com, 480, 482
www.trainerswarehouse.com, 300
Wyatt, Lindsay, 547*n*60, 548*n*61
Wyatt, Watson, 362
Wymer, John F., III, 283*n*62, 283*n*64
Wyse, Rodney, 250*n*78
Wysong, Marco, 689*n*92

Y

Yager, Edwin G., 330*n*36
Yahoo, 431
Yandrick, Rudy, 549*n*90, 592*n*47
Yates, G., 375*n*50
Yavas, Ugur, 373*n*14
Yeung, Arthur, 27*n*1
Yeung, Sally, 101*n*4
Yong, James Patterson, 250*n*86
York, Kenneth, 71*n*12
Yukl, Gary, 373*n*8, 373*n*9, 373*n*10

Z

Zacharatos, Anthea, 28*n*19, 28*n*36, 28*n*38
Zall, Milton, 593*n*62
Zandvakili, Sourushe, 16
Zappe, John, 207*n*62
Zarandona, Joseph, 594*n*94
Zeigler, James, 688*n*50
Zimmer, Ruth, 630
Zimmerman, Eileen, 250*n*84, 506*n*53, 593*n*69
Zimmerman, Ellen, 331*n*53
Zimmerman, Ryan, 247*n*3, 250*n*70, 281*n*32
Zingheim, Patricia, 459*n*53, 460*n*72
Zohar, Dov, 688*n*60
Zugelder, Michael, 72*n*48
Zweig, David, 280*n*3, 280*n*6

ÍNDICE ANALÍTICO

A

Abuso de sustancias prohibidas, 663-665
  exámenes para detección, 238-240
Accidentes. *Vea también* Seguridad de los empleados
  causas de, 648-652
  control de costos de las indemnizaciones de los trabajadores, 659-660
  informes para la OSHA, 640
  prevención, 652-660
Acción
  adversa, notificación de, 234-235
  afirmativa, 33-34, 42, 60-65
Acciones
  acoso sexual, 44-47
  físicas, 671
  igualdad de oportunidades en el empleo, 42
Aclaración del papel, 338
Acoso sexual, 41-48
Actividades del sistema de RH, 111
  identificación de, 106
  laborales, 126
Administración
  ambiente hostil creado por los supervisores, 43
  automatizada de la remuneración, 451-452
  cambio organizacional, 316-321
  capacitación gerencial en el trabajo, 312
    fuera del trabajo, 312-316
  centros de evaluación, 225-226
  Comisión para la Igualdad de Oportunidades de Empleo (EEOC), 58-60
  con tecnología, 13-14
  de carreras. *Vea* Administración de carrera
  de casos, 521
  de entrevistas, 259-260
  de incentivos empresariales (EIM), 480
  de la calidad total (TQM), 337
  del ciclo de vida de la carrera, 384
  del desempeño, 156, 294, 336-338. *Vea también* Desempeño
  desarrollo, 310-316
  despidos, 573-585
  diversidad, 60-65
  empresarial de incentivos (AEI), 480
  estratégica
    de recursos humanos, 86-87
    proceso de, 78-84
  ética, 20
  evaluaciones, aplicación de, 359-362
  exámenes del Human Resource Certification Institutes (HRCI), 726-735
  juegos de, 226, 312
  leyes, 18-20
  lista de control para la remuneración, 443
  Medición de Procesos y Desempeño (MPP), 658
  negociaciones colectivas. *Vea* Negociaciones colectivas
  panorama general de, 2-8
    papel
    en la seguridad de los empleados, 647
    en las evaluaciones del desempeño, 339-341
  papeles estratégicos de, 88-91
  planeación de la sucesión, 311
  por objetivos (APO), 353-354
  proceso de, 2
  responsabilidad legal personal del supervisor, 578-579
  rotación de puestos, 312
  trabajadores mayores, 196
  valores y políticas internacionales de dotación de personal, 704-705
  ventaja competitiva, creación de, 85-86
  verificaciones de antecedentes, resistencia al uso de, 233-234
Administración de carrera, 378-380
  anclas, identificación de, 406-410
  ascensos y transferencias, 387-389
  ciclo de vida, 384-385
  direcciones, identificación de, 405
  diversidad, mejora de, mediante, 389-392
  etapas de la, 402-403
  habilidades, identificación de, 405-406
  jubilación, 393-396
  ocupaciones de alto potencial, identificación de, 410-417
  orientación ocupacional, identificación de, 403-405
  papeles en la, 380-387
  plan de desarrollo en la revisión del desempeño, 394
  técnicas para buscar empleo, 411-417
  y compromiso del empleado, 392-393
Administración de recursos humanos (ARH), 2. *Vea también* Administración
  aspectos de personal de línea y del personal de la, 3-4
  casos en video, 123-124
  efecto de las diferencias entre países, 694-697
  ejemplo de la línea de cooperación y el personal, 5-7
  entorno cambiante en la, 8-12
  especialistas, 5
  estratégica de recursos humanos, 12-13, 86-87
    casos en video, 123-124
    desafíos de, 87-88
    exámenes del Human Resource Certification Institutes (HRCI), 726-727
    sistemas, creación de, 91-97
  importancia de la, 3
  medición del desempeño, 15-17
    papel
    cambiante de la, 12-17
    en el fomento de la ética, 551-566
  papeles estratégicos, 88-91
Advanced Management Program, 313
Advertencia formal por escrito, 365
Afinar rangos salariales, 439-441
Agencias de empleo
  búsqueda de empleo, 413
  privadas, 184
  públicas, 183-184
  reclutamiento, 183-185
  sin fines de lucro, 183-184
  temporal, reclutamiento, 185
Agotamiento, 665-668
Ajuste, 83-84
  estratégico, logro de, 83-85
Albemarie Paper Company contra Moody, 35, 42
Alcance, del puesto, 416
Alcoholismo, 663-665
  exámenes para la detección del abuso de sustancias, 238-240

Alternativas para cubrir puestos, 185
Alto profesional en recursos humanos (SPHR), 8, 18
Ambientes hostiles
creados por los supervisores, 43
creados por compañeros de trabajo y otros que no son empleados, 43
Amenazas, 80, 91, 671
verbales, 671
American Arbitration Association (AAA), 617
American Federation of Labor, 597
American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations (AFL-CIO), 599
American Psychological Association (APA), 216
Ampliación de puestos, 153
Análisis
cadenas de valor, 104-105
capacitación para, 295
de las tendencias, 167
de puestos. *Vea* Análisis de puestos
de razón, 168
de tareas, 298
programas de capacitación, creación de, 314
del desempeño, 298-300
del perfil de personalidad, 220
escritura a mano, 238
estadístico, especificaciones de puestos basadas en, 153
FODA, 80
funcional de puestos, 138-140
necesidades de capacitación, 297-298
Análisis de puestos, 125-126
aplicaciones globales, 154
basados en Internet, 140
basados en las competencias, 156
competencias, 155
cuestionarios, 133
definiciones de, 153-158
descripciones de puestos, redacción de, 141-148
diarios/bitácoras, 136
entrevistas situacionales estructuradas, 267
especificaciones de puestos, redacción de, 148-153
funcional, 138
matrices de habilidades, 158
métodos de recolección de información, 129-141
O*NET, 150
observación, 133-136
panorama general del, 126-128
pasos del, 127-128
técnicas cuantitativas, 137-140
uso de múltiples fuentes de información, 140-141
usos de la información, 126-127
validación de pruebas, 213
Anclas, identificación, para la carrera, 406-410
Antecedentes penales, 54, 230
Anuncios
búsqueda de empleo, respuesta a, 413
clasificados, 53
de empleo, 53, 183. *Vea también* Reclutamiento
de puestos vacantes, 53
Internet, 180-182
reclutamiento, 182-183
Apelaciones, proceso formal disciplinario de apelaciones, 569-571
Apertura a la experiencia, 224
Aplicación
de bandas anchas, 448-450
de pruebas, 214
a los empleados, 210
en línea, 220-221
por computadora, 220-221
Aplicaciones
del análisis global de puestos, 154
del proceso humano, 319-321
proceso de reclutamiento, 166
sistema de información para recursos humanos (SIRH), 120-121
Aprendizaje, 296. *Vea también* Capacitación
activo, 312
destrezas, 17
efectos de la capacitación, medición de, 322, 324
electrónico, 308-309
informal, 302
portales, 309
programado, 303-304
significativo, logro de, 296
sistemas de administración del, 307
subcontratado, 314
Aptitudes, 406
Arbitraje
Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC), 58
de derechos, 617
de intereses, 617
de terceros, 617
no obligatorio, 617
obligatorio, 200, 617
Arreglo razonable, 37
Ascensos
administración de, 387-389
evaluación del desempeño, 339-340
horizontales, 388-389
prácticas, 54-55
verticales, 388
Asesores
de carrera, 414
de las relaciones laborales, 605
en marketing de ejecutivos, 414
Asesoría
para una nueva contratación, 579-580
previa a la jubilación, 393
Aspectos legales de la remuneración, 422-425
Atracción, 264-266
Audiencias, sindicatos, 607-608
Auditorías, 80
externas, 80
internas, 80
seguridad de los empleados, 658-659
Aula virtual, 308
Aumento/incremento
en el costo de la vida, 432
pago por méritos, 476-477
políticas de remuneración, 442
Ausentismo, 622
Autoengaño, 555-557
Autoevaluaciones, 360-361
Automatización
de planes de salud, 525
tareas de recursos humanos, 118
Autonomía, 409
Autoridad, 3
Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC), 59
de línea, 4
de *staff* (de personal), 4
funcional, 5
implícita, 5
tipos de, 4
Autorización, 234
Autoservicio, transacciones de personal, 13
Auxiliares
para el trabajo, 126, 306

B

Baby boomers, 12
Bakke contra Regents of the University of California, 65
Balanced Scorecards, 112, 113
Dashboard Edition, 113
Beneficios de la diversidad, 62-63
Bitácoras, 136
Boicot, 620
Bonos, 489. *Vea también* Incentivos
anuales, 490
plan de incentivos para altos ejecutivos, 497
Brecha salarial, 450
Buena relación, establecer, 270
Burk contra California Association of Realtors, 67
Burlington Industries contra Ellerth, 44
Business Plan Pro, 83
Búsqueda, técnicas para buscar empleo, 411-417
de candidatos internos, 177

C

Caballeros del Trabajo, 596, 597
Cadena de valor, 110
  descripción, 104-105
Cálculo de indicadores, 16
Calificación de buena fe para una ocupación (BFOQ), 50-51
Calificaciones
  de pruebas, 214-215
  inventarios de, 170
California Federal Savings and Loans contra Guerra, 33
Cambio, superar la resistencia al, 317-318
  en los requisitos del puesto, 574
  estratégico, 316
  estructural, 317
  organizacional, administración de, 316-321
Campaña corporativa, 620
Campañas
  sindicales, 604-613
Campus corporativo, establecimiento de, 385
Candidatos/aspirantes
  entrevistas, 253. *Vea también* Entrevistas
    externos, pronóstico de la dotación de, 171-172
  fuentes
    externas de, 178-194
    internas de, 176-178
  internos, pronóstico de la dotación de, 169-170
  pronóstico de las necesidades de, 169-172
  rechazo de, 271
  selección de, 175
Capacidad intelectual, 272
Capacitación
  a distancia, 306-307
  análisis
    de puestos, 127
    de tareas, 298
    del desempeño, 298-300
  basada en medios audiovisuales, 304
  cambio organizacional, administración del, 316-321
  conferencias, 303
  contexto estratégico de la, 294-295
  de realidad virtual, 304-305
  definición de, 294
  desarrollo
    gerencial, 310-316
    organizacional, 319-321
  diferencias y similitudes en las prácticas de recursos humanos internacionales, 698-699
  disminución de conductas inseguras por medio de, 655-657
  efectos de, medición de, 322, 324
  empleados expatriados, 709-716
  en la práctica (CEP), 300-301
  en seguridad, para trabajadores hispanos, 656
  enfoque de la capacitación y la evaluación del empleo en miniatura, 227-228
  ética, 562
  evaluación de las actividades de, 321-324
  evaluaciones por parte de supervisores, 357-358
  gerencial
    en el trabajo, 311-312
    fuera del trabajo, 312-316
  inducción de empleados, 292-294
  interactiva multimedia, 304
  métodos de, 300-310
  necesidades, análisis de, 297-298
  negligente, 297
  objetivos para, 314
  para alfabetización, 309-310
  para entrevistadores, 269
  para instrucción en el trabajo (CIT), 302-303
  para la diversidad, 61, 310
  por aprendizaje, 301-302
    electrónico, 308-309
    informal, 302
    programado, 303-304
  por computadora (CPC), 304-306
  por Internet, 306-308
  principios de motivación para capacitadores, 296-297
  proceso de, 294-300
  programas, 97
  simulada, 304
  sistemas electrónicos de soporte del desempeño (EPSS), 306
  transferencia de, 315
  violencia en el trabajo, 671
  y las leyes, 297
  y políticas para el acoso sexual, 45
Capital humano, 11
Características físicas, estándares de selección, 54
Carga
  de la prueba, 35-36
  exagerada, 37
Casa-árbol-persona (H-T-P), 222
Categorías, 436
  uso de bandas anchas, 448-450
Causa/sin causa, 55
Causas
  de accidentes, 648-652
  de los despidos, 574-576
Centralización, 714
Centros
  de atención telefónica, 13
  de carrera
    internos, 385
    en línea, 385
  internos de desarrollo, 315
Certificación, 234
  Manual de certificación y guía para la renovación de la, 732-735
  Especificaciones para los exámenes del Human Resource Certification Institute (HRCI), 726-732
  recursos humanos, 18
Certificados de regalo, 479
Cese/separación
  del empleo, Unión Europea (UE), 697
  leyes para despidos temporales, recorte de personal y cierre de plantas, 580-585
  responsabilidad legal personal del supervisor, 578-579
  voluntario y despido injusto, 573-574
Charola de pendientes, 225
China, 695. *Vea también* Globalización
Choque con la realidad, 384
Científicos, remuneración, 444-445
Cierres forzosos, 621
Clase protegida, 34
Clasificación
  de puestos, 138, 436, 461
  general (GS), 436
  ocupacional estándar (COE), 145
    principales grupos de puestos, 147
Cobertura por muerte accidental y desmembramiento, 526
Códigos, de ética, 558-559
Coincidencia de metas, 338
Colaboración en sociedades conjuntas, 341
Colocación, reducción de conductas inseguras mediante la, 654-655
Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC), 32
  arbitraje obligatorio, 58
  discriminación, 60
  entrevistas, 266
  mediación voluntaria, 57-58
  procesos para la aplicación de las leyes, 55-60
Comisiones, 481
  de recursos humanos, 41
  de relaciones humanas, 41
  para la igualdad del empleo, 41
Comités de evaluación, 359-360
Comparaciones de poblaciones, 49-50
Competencia
  administrativa, 409
  técnica o funcional, 409
Competencias, 155, 445
  descripciones de puestos, 157-158
  ejemplos, 156-157
  evaluación de, 345-348
  medición de las, 388
  técnicas, 157

y conductas de la fuerza laboral, identificación de, 106
Complementos por situaciones difíciles, 712
Comportamiento injusto, 565
Comunicación
bidireccional
establecimiento de, 566
fomento de, 566
de boca en boca, 53
programas, 97
tendencias en el control de costos del cuidado de la salud, 523-526
Conceptos básicos de la aplicación de pruebas, 211-221
Conciliación, 56-57
EEOC, 59-60
Condado de Washington contra Gunther (1981), 450
Condiciones
de inseguridad, 648, 651-652
reducción, 652-657
laborales, 145-146
Conducta, 96, 111
del entrevistador, 266
efectos de la capacitación, medición de, 322
en las entrevistas, 258
identificación de, 106
modelamiento de, 314-315
modificación de, 474
no verbal, 264
Conductas humanas, 126
Conferencias, 303
Conferidos, 425
Confiabilidad de las pruebas, 211
Congraciarse, 264
Conocimiento de productos, 171
Conocimientos
desafíos de la globalización, 694
pago por, 445
preguntas para determinar, 272
Conservación de empleados
expatriados, 709-716
violencia en el centro laboral, 671-672
Consolidación, 82
Contacto inicial
inspección de la OSHA, 643-644
sindicatos, 605-606
Contactos personales, búsqueda de empleo, 413
Contexto estratégico de la capacitación, 294-295
Contratación, 4
negligente, 210
Contratista independiente, 426-427
Contratos
abiertos, 599
cerrados, 598
de desempeño, 363
de empleo, 115
implícitos, 574
negociaciones colectivas de, 52, 621
Control estratégico, 81
Convocatoria, sindicatos, 611
Costos
agencias de empleo temporal, 185
control de costos, indemnización de trabajadores, 659-660
de la atención a la salud, 510
de la indemnización de los trabajadores, 521
de mano de obra, reducción de, 8
liderazgo de, 82
selección de personal, 210
Creatividad, 409
Crecimiento de la fuerza laboral, 11
Criterio
especificaciones de puestos basadas en el, 148-153
relacionado con pruebas, 214-215
validez de, 212
Cuadro de mando integral (HR Scorecard), 17, 111-112
creación, 106
información para la creación de, 103
procesos, 103-113
supervisión, 109
Cuentas de ahorros de salud (CAS), 525
Cuestionario para el análisis de puestos (CAP), 137
Cuestionarios
análisis de puestos, 131-132
O*NET, 150
preliminar para las descripciones de puestos, 151
Cuidado
de la salud
costos, 510
programas de prestaciones. *Vea* Programas de prestaciones
tendencias en el control de costos del, 523-526
para personas mayores, 534-535
Cuidados
de largo plazo, 526
infantiles subsidiados, 533-534
Cultura organizacional, ética, 559-560
Culturas
cambio de, 61
Cumplimiento
de la ética, 564
de la igualdad de oportunidades en el empleo (EEO), 127
de la Ley para Estadounidenses con Discapacidades (ADA), 146
de las leyes de inmigración, 240-241
del mantenimiento de registros de COBRA, 524-525
Cuotas de ventas, establecimiento de, 482-483
Currículum, 415
Curvas salariales, 438-439

D

Daños, 36
compensatorios, 35
punitivos, 35
Dar aviso, 55
Datos
antecedentes de, 152
biográficos en línea, 417
personales en el currículum, 416
Debilidades, 80, 91
Decisiones de la Corte Suprema de Estados Unidos
acoso sexual, 44
igualdad de oportunidades en el empleo, 42
sobre las necesidades del negocio, 51
Declaración
de la misión, 80
de posición, 59
Declaraciones
de discriminación, 48-52
de la visión, 79
relaciones, 145
Decretos ejecutivos, 33, 42
11246 y 11375, 33
Defensa
contra alegatos por discriminación, 48-52
de factores ajenos a la edad (FAE), 51
Defensor de los empleados, 5
Definición
de categoría, ejemplo de, 437
de metas para el desarrollo, 338
administración por objetivos (APO), 353-354
Dejobbing (sin puesto específico), 154
Demostración del acoso sexual, 43-44
Departamento del Trabajo de Estados Unidos (DOL), 137
Depresión, 665-668
Derecho
al trabajo, 599
excepciones, 574
protecciones, 572
Derechos sobre la plusvalía de las acciones, 493
Desarrollo
de carrera, 378
de empleados

análisis del, 298-300
conferencias, 303
gerencial, 310-316
inducción, 292-294
métodos de capacitación, 300-310
principios de motivación para capacitadores, 296-297
procesos de capacitación, 294-300
sistemas electrónicos de soporte del des empeño (EPSS), 306
uso del organizacional, 319-321
y aprendizaje, 302, 308-309
y cambio organizacional, manejo de, 316-321
y capacitación, 301-304, 306-308, 309-310, 312-316,
y evaluación, 321-324
y exámenes del Human Resource Certification Institutes (HRCI), 728-729
Descongelamiento, 317
Descripciones de puestos, 126
competencias, 157
cuestionarios para crear, 131
cumplimiento de la Ley para Estadounidenses con Discapacidades (ADA), 146
ejemplo de, 134
instructores/profesores, 160-161
Internet, uso para redactar, 147-148
programas de capacitación, creación de, 314
redacción de, 141-148
Desempeño, 13
administración del, 156, 294
estratégica de recursos humanos, 86
por objetivos (APO), 353-354
análisis del, 298-300
aplicaciones, uso del, para predecir, 200
conceptos básicos en la administración del, 336-339
contratos de, 363
diferencias y similitudes en las prácticas de recursos humanos internacionales, 698-699
e incentivos económicos, 472. *Vea también* Incentivos
eficacia del reclutamiento, medición de, 174-176
escala de estimación anclada a conductas (BARS), 350-353
estándares, 126, 145-146
ética, 562-563
evaluación, 81-82, 116, 338, 358. *Vea* Evaluación
formas narrativas, 350
insatisfactorio, 574
medición del, 15-17, 108
método
de clasificación alterna, 344
de comparación por pares, 344-345
de la distribución forzada, 345-348
de la escala gráfica de calificaciones, 341-344
del incidente crítico, 348-350
métodos, combinación, 355
muestras de trabajo, 224-229
panorama general del, 339-355
papel del supervisor en, 340
plan de desarrollo en la revisión del desempeño, 394
planes
de pago por desempeño, 474
por logros del desempeño, 493
problemas
cómo evitar, 357-359
y soluciones, 355-362
procesos, creación de, 366-367
remuneración, 446, 472-473
retroalimentación del, 478, 497
revisiones, 353
sistema de trabajo de alto desempeño (STAD), 92-94, 100
sistemas electrónicos de soporte del desempeño (EPSS), 306
supervisión electrónica del desempeño (SED), 354
y selección, 210-211
Desert Palace Inc. contra Costa, 36
Despido
entrevistas, 579-580
injusto, 573-574
demandas, evitación de, 576-578
por embargo, 54
prácticas discriminatorias, 54-55
procedimientos de, 97
temporal, 580-585
Destacamento, desafíos de la globalización, 694
Destitución/despidos
igualdad en la, 576
manejo de, 573-585
razones para una, 574-576
violencia en el centro laboral, 671-672
Destrezas de negocios, 17
Determinación, EEOC, 59-60
Día laboral, 426
Diagrama de dispersión, 168-169
Diarios, 136
de los participantes, 136
evaluaciones, 359
Dictionary of Occupational Titles, 145
Difamación, 232
Diferenciación, 82-83
Difusión de la innovación, 692
Digitalizar el currículum, 416
Dinero. *Vea también* Remuneración
daños económicos, 36
y motivación, 472-475
Dirección compartida, 338
Directores generales, 444. *Vea también* Administración: Ejecutivos
Discapacidades. *Vea también* Ley para Estadounidenses con Discapacidad (ADA)
definición de, 39
entrevista de candidatos con, 265
preguntas acerca de, 40
prestaciones de seguridad social, 527
reclutamiento de personas con, 197
Disciplina, 566-573
cese. *Vea* Cese laboral
despidos, manejo de la, 573-585
ética, 563-564
Discriminación
inversa, 64-65
Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC), 60
defensas contra alegatos por, 48-52
ejemplo de un caso de, 68-69
en las decisiones para ascensos, 389-391
intencional, 36
Ley de Discriminación por Embarazo, 515, 525
leyes
de inmigración, 240-241
estadounidenses del empleo, 48
prácticas ilustrativas de, 52-55
quejas/demandas, EEOC, 58
Discusión grupal sin líder, 225-226
Diseño
de la instrucción, 295
de series de tiempo, 321
Disposiciones para el trabajo de menores de edad, 423
Distribuidores de SIRH, 121
Diversidad
capacitación para, 310
enriquecimiento, mediante la administración de carrera, 389-392
programas para administrar la, 60-65
remuneración para empleados en el extranjero, 429
Documentación, EEOC, 59
Drogas, examen para detección de abuso de sustancias prohibidas, 238-240
DVD, capacitación basada en medios audiovisuales, 304

E

Edad como calificación de buena fe para una ocupación (BFOQ), 51
Educación para la diversidad, 61
Efecto
de las características personales, 264-266

de halo, 356
Ejecución, papel de la estrategia, 89-90
Ejecutivos. *Vea también* Administración
incentivos para, 489-494
remuneración, estrategias para, 494
Ejemplos positivos y negativos, 348
Elecciones
de descertificación, 611, 613
sindicatos, 604-613
Elementos del salario de los ejecutivos, 444
Embargo, despido por, 54
Emplazamientos, OSHA, 642-644
Empleados
acoso sexual, 47
arrendamiento, prestaciones y, 539
cese. *Vea* Cese laboral
compromiso y administración de carrera, 392-393
defensores de, 5
depresión, 668
derechos de los, 602-603
disciplina, 566-573
exentos, remuneración, 423
internacionales, cumplimiento de la igualdad de oportunidades en el empleo, 47
manuales para, 294
OSHA, 644-646
papel en la administración de carrera, 380-382
privacidad, 676
programas de incentivos y reconocimiento, 475-480
remuneración, 422. *Vea también* Remuneración
representación, Unión Europea (UE), 697
vigilancia, 571-572
Empleo
exámenes del Human Resource Certification Institutes (HRCI), 727-728
planeación de personal, 166
prácticas discriminatorias ilustrativas, 52-55
responsabilidades del departamento de RH, 7
Empresarios y sindicatos, 604
Empresas
calificadoras del crédito, 230
con alto desempeño, 93
con bajo desempeño, 93
Encuesta Guilford-Zimmerman, 222
Encuestas
gubernamentales de sueldos, 432
investigación de, 320-321
por industrias, 432
salariales, 431-433
comerciales, 432-433
de profesionales, administradores, técnicos y oficinistas (PATC), 432
Enfermedades
emocionales, 38
infecciosas, 663
mentales, 38
ocupacionales, 639
Enfoque
de la capacitación y evaluación de un empleo en miniatura, 227-228
del balance general, 711
tradicional de carrera, 379
Enmienda
Buckley de 1974, 232
XIII, 32
XIV, 32
Entrenamiento, 312, 385
hoja de trabajo para evaluación y, 351
instructores ejecutivos, 316
Entrevistadores
capacitación, 269
comportamiento de, 266
Entrevistados, lineamientos para, 284-288
Entrevistas
análisis de puestos, 129-133
aplicación de, 259-260
asistidas por Internet, 261
candidatos discapacitados, 265
características básicas de las, 254-262
centros de evaluación, 226
cierre, 271-272
contenido de, 258-259
de despido, 579-580
de evaluación, 362-366
realización, 364-365
de panel, 259
de salida, 254, 580
de uno en uno, 259
dirigidas, 254
diseño y realización, 266-274
error debido al orden de los candidatos, 263
estructuradas, 130, 133, 254-255
formularios, 256-257
para evaluación, 274
lineamientos, 133
masivas, 260
planeación, 273
por computadora, 260-262
preparación para, 269-270
relacionadas con el puesto, 258
revisión, 272-273
secuenciales, 259
estructuradas, 259
no estructuradas, 259
seriales, 259
sin estructura, 254-255
situacionales
estructuradas, 258, 266-268
no estructuradas, 266-268
telefónicas, 260
tipos de, 254
utilidad de, 262-266
Equidad
externa, 431
individual, 431
interna, 431
procesal, 431
y su impacto sobre los rangos salariales, 430-431
Equipo de protección personal, 653-654
Equipos
formación de, 320
de trabajo autoadministrados, 155
planes de incentivos, 484-485
Error debido al orden de los candidatos, 263
Escala
de comparación de puestos, 464-466
de datos biográficos, 237
Escalafón salarial, 438
Escalas
de calificación, 269
de estimación anclada a conductas (BARS), 350-353
errores de evaluación, 358
problemas de evaluación de, 355-359
Escasez, fuerza laboral, 11
Escenarios de casos integrados, 312
Escrupulosidad, 223
Especialistas en contención de costos, 523
Espontáneos, 191-192
Estados Unidos, leyes de discriminación en el empleo, 48
Estándares
Asociación Psicológica Americana (APA), 216
de calidad, 2
definición de, 338-339
desempeño, 126, 145-146
OSHA, 639-641
poco claros, 355-356
selección, 53-55
Estatura, estándares de selección, 54
Estimación
de comparación interna, 211
de forma equivalente, 211
Estrategia, 13
competitiva, 82-83
corporativa, 82
de diversificación, 82
de integración vertical, 82
de negocios
ajuste, 95

definición, 103-104
de recompensa ajustada, 427
definición de, 78
del esfuerzo de buena fe, 63
funcional, 83
Estrategias
implantación de, 81
mapas, diseño de, 105-106
metas estratégicas, logro de, 81
papel
de la ejecución de, 89-90
de la formulación de, 90-91
tipos de, 82-83
vinculación de la empresa con, 86, 87
Estrés, 665-668
entrevistas bajo presión, 258
Etapa
de crecimiento, 402
de decadencia, 403
de exploración, 402-403
de mantenimiento, 403
del establecimiento, 403
Etapas de la administración de carrera, 402-403
Ética
administración, 20
capacitación, 562
conducta, 555-560
cultura organizacional, 559-560
cumplimiento, 564
definición de, 553-554
papel de la administración de recursos humanos para el fomento de la, 561-566
pequeños negocios, 560
políticas y códigos, 558-559
sistema de información para recursos humanos (SIRH), 564
trato justo
en el trabajo, 552-555
y justicia, 554-555
videos, 735
y las leyes, 554
Etnocentrismo, 704
Evaluación
administración
de la diversidad, 61
por objetivos (APO), 353-354
conceptos básicos de la, 336-339
de competencias, 344, 345-348
de entrevistas, 274
de la adaptabilidad, 707-708
de la capacitación, 295, 321-324
de las necesidades de capacitación, 298
del desempeño, 81, 116, 298, 338, 358
diferencias y similitudes en las prácticas de recursos humanos internacionales, 698-699
en China, 697
entrevistas de, 254, 362-366
realización de, 364-365
escala de estimación anclada a conductas (BARS), 350-353
ética, 562-563
formas narrativas, 350
gerentes expatriados, 713
herramientas de, 358
HR Scorecard, 109
método, 341
de clasificación alterna, 344
de comparación por pares, 344-345
de la distribución forzada, 345-348
de la escala gráfica de calificaciones, 341-344
del incidente crítico, 348-350
métodos
combinación de, 355
panorama general de la, 339-355
papel del supervisor en la, 340
por computadora, 354-355
problemas
cómo evitar, 357-359
y soluciones, 355-362
selección de las personas que la aplicarán, 359-362
Evaluaciones
basadas en las competencias, 344
de los pares, 359
en línea, 354
orientadas a la carrera, 384, 393
realistas, 340
Eventos especiales, 479
Exámenes
médicos, 238
Human Resource Certification Institute (HRCI), 726-732
Manual de certificación y guía para renovar la certificación, 732-735
Excepción de política pública, 574
Excepciones del derecho común, 574
Expansión
de ventas, 8
geográfica, 82
Expatriados, 701
capacitación y conservación de empleados, 709-716
fracaso de los, 705-706
remuneración, 710-712
de empleados, 429
selección de, 706-708
Expectativa, 474
Experiencia, pregunta para especificar, 272
Experimentación controlada, 321
Exposición al asbesto, 662
Extensión del currículum, 416
Extraversión, 223

F

Factores
compensables, 434, 436, 467
de las relaciones industriales, globalización, 696
legales, globalización, 694
motivadores, 473
organizacionales, ética, 557-558
Facultación (*empowerment*), tendencias en el control de costos del cuidado de la salud, 523
FAIR, 310
Falta
de habilidades, 574
de méritos, 58
Faragher contra City of Boca Ratón, 44
Ficha de reemplazo de puesto, 170
Filosofía de cooperación, 488
Flexibilidad, 96
Flujo de trabajo, 338
Flujos estables de producción, 154
Focalizadores, 83
Fomento de la salud y prevención de enfermedades, 523
Formas narrativas, 350
Fórmula
deducible, 490
no deducible, 490
para compartir los beneficios, 488
Formularios
calificación del desempeño, 342-343
de despido/separación de la empresa, 117
de entrevista
estandarizada, 269
para aspirantes, 256
de personal, 115-117
de solicitud de empleo, estándares de selección, 54
estandarizados para entrevista, 269
evaluación
de entrevistas, 274
de la capacitación, 323
para administración de personal, 116
para solicitud de licencia por enfermedad familiar, 518

quejas/querellas, 570
registro
de análisis de tareas, 299
de lesiones y enfermedades ocupacionales, 641
solicitud
de empleo, elaboración de, 197-200
de servicios de mediación, 618
verificación de referencias, 231
Fortalezas, 80, 90-91
y debilidades internas, 91
Fracaso de los planes de incentivos, 494-495
Fuentes
externas de candidatos, 178-194
internas de candidatos, 176-178
Fuerza laboral, crecimiento de, 11
Full-Spectrum Command, 305
Full-Spectrum Warrior, 305
Función
de coordinación, 5
de línea, 4-5
Funciones
de la administración de recursos humanos (ARH), 2
de los trabajadores, 137, 139
del personal, 5
esenciales, 37
del puesto, 146
Fusiones, 584-585
lineamientos, 585

G

General Dynamics Land Systems Inc. contra Cline, 33
Género, 264-266
como calificación de buena fe para una ocupación (BFOQ), 51
problemas en la aplicación de pruebas, 219
Geocentrismo, 705
Geografía, su papel en la remuneración, 428
Gerentes
de línea, 4, 7-8
obligaciones, 4
reclutamiento, 174
de personal, 4
de recursos humanos, 7-8
destrezas, 17-20
remuneración de, 5, 441-444
expatriados, selección de, 706-708
incentivos para, 489-494
uso de, 486
Gilmer contra Interstate/Johnson Lane Corp., 58
Globalización/internalización, 694
diferencias y similitudes en las prácticas de RH, 698-699
efecto sobre los sindicatos, 613
implicaciones de la, 8-9
remuneración de empleados en el extranjero, 429
RH y la internacionalización de los negocios, 694-697
sistemas de RH, implantación de, 699-701
tendencias, 8-9
Gráficas
de expectativas, 215
de procesos, 128
de reemplazo de personal, 170
organigramas, 6, 127
Grafología, 238
Griggs contra Duke Power Company, 34-35, 42, 52
Guantes resistentes a los cortes, 653

H

Habilidades
capacitación para alfabetización, 309-310
cognitivas, pruebas de, 221
falta de, 574
físicas, pruebas de, 222
identificación de, 405-406
matrices de, 158
motoras, pruebas de, 222
que se transfieren, 296
Herramientas, 126
de evaluación, 358
Higiene, 473
HIPAA, 171
Hipótesis, 111
Historia de los sindicatos, 596-597
Historial
de empleo, 230
preparación académica, 230
Hoja
de trabajo para evaluación y entrenamiento, 351
informativa sobre sustancias peligrosas (HISP), 662
Horario flexible (*flextime*), 538
Horarios laborales flexibles, 392
Huelgas, negociaciones colectivas, 617-621
de emergencia nacional, 603
económicas, 619
ilegales, 619
por prácticas laborales injustas, 619
solidarias, 619

I

Identidad, 488
Igualdad de oportunidades en el empleo (EEO)
1964-1991, 32-35
1990-91 al presente, 35-48
acciones, 42
análisis de puestos, cumplimiento, 127
aplicación de pruebas, aspectos de, 217
coordinadores, 5
cumplimiento con empleados internacionales, 47
leyes estatales y locales, 41
Impacto
desigual, 35, 48
negativo, 48, 49
ejemplo de, 50
Implantación
de los procesos de administración de personal (dotación de personal), 2
aspectos de la administración de recursos humanos (ARH), 3-4
candidatos internos, 169-171
contratación de empleados expatriados, 703-704
opciones, 185-187
organizaciones globales, 701-708
reclutamiento, 174
subsidiarias, 701
de planes de participación de las utilidades, 488-489
de programas de capacitación, 295
de sistemas de información para recursos humanos (SIRH), 121
Incentivos
administración de incentivos empresariales (EIM), 480
de corto plazo, 441, 489-491
de largo plazo, 441, 491-493
de mercancías, 479
diferencias y similitudes en las prácticas de recursos humanos internacionales, 698, 699
disminución de conductas de inseguridad, 655-657
económicos, 472
estratégicos de ventas, 483-484
motivación e, 473-474
no económicos, 478, 479, 496-497
no monetarios, 473
pago por méritos como, 476-477
para ejecutivos, 441
para empleados profesionales, 478
para gerentes y ejecutivos, 489-494
para vendedores, 480-484
planes
para equipos o grupos, 484-485
para toda la empresa, 485-489
programas
de incentivos y reconocimiento para empleados, 475-480
eficaces, diseño de, 494-498

terminología del pago por, 474-475
y legislación, 475
Indemnización de los trabajadores, 520-521
control de costos, 659-660
historial de, 230
Independencia/autonomía, 409
Indicios
visuales, 264
vocales, 264
Individuos
calificados, 37
con afecto positivo (AP), 473
Inducción, 97
de empleados, 292-294
Influencia externa, control de, 359
Influencias de los sindicatos en la remuneración, 425-430
Información
difusión de la, 584
engañosa, 53
introductoria, 414
Informantes, 557-558
Ingenieros, remuneración, 444-445
Ingreso de información, 138, 141
Iniciativas, desarrollo de carrera, 385-387
Inmigración, 12, 240-241
Inspecciones
OSHA, 642-644
seguridad de los empleados, 658-659
Instrucción
administrada por computadora (IAC), 305
programado (IP), 305
Instructores ejecutivos, 316
Instrumentalidad, 474
Insubordinación, 574, 622
Integración de sistemas de RH, 120
Intereses, medición de, 222-224
Internados, 191
International Brotherhood of Teamsters, 599
Internet
análisis de puestos, 140
anuncios, 180-182
capacitación por, 306-308
descripciones de puestos, redacción de, 147-148
evaluación por, 354
reclutamiento por medio de, 178-182
Intervenciones
desarrollo organizacional, 320
tecnoestructurales, 321
Intranet, 307
sistema de información para recursos humanos (SIRH), 121-122
Inventario
de asignación extranjera, 707
de Confiabilidad de los Empleados (ERI), 655
del empleo, 237
de intereses para una carrera de los negocios (BC II), 406
de las características personales de Wonderlic, 222
multifásico de la personalidad de Minnesota (MMPI), 222
psicológico California, 224, 237
Inventarios
de intereses, 224
calificaciones, 170
Investigación
de la acción, 319
local, búsquedas de empleo, 411-414
reunión para recabar evidencias, 55
Investigador de hechos, 617

J

Johnson contra Transportation Agency, Condado de Santa Clara Country, 65
Jubilación
administración de carrera, 393
anticipada, 530-531
leyes y planeación de pensiones, 529-530
planes
401(k), 528
de pensión de saldo de caja, 529
de pensiones, 527-529
de prestaciones, 527-532
por fases y la fuerza laboral mayor, 531
seguridad social y, 527
sistema de información para recursos humanos (SIRH), 531-532
Juego de roles, 313-314
Juegos
de administración, 312
internos, 620
Juicios apresurados, 262-263
Junta Nacional de Relaciones Laborales (NLRB), 425, 600
elecciones, 608-610
Justicia, 554-555
distributiva, 554
en los despidos, 576
interactiva, 554
lineamientos, 565-566
organizacional, 671
procesal, 554

L

Legislación
administración dentro de, 18-20
capacitación y, 297
cierre de plantas, 580-584
desempeño, evaluación del, 360
discriminación en el empleo, 48
empleo justo, 52-53
entrevistas, 255
excepciones del derecho común, 574
formularios de solicitud de empleo y, 198-200
igualdad de oportunidades en el empleo, 41
incentivos, 475
indemnización de los trabajadores, 520-521
inmigración, 240
la ética y las leyes, 554
lineamientos para administrar ascensos, 390
planes de pensiones, 529-530
polígrafos, 235-236
programas de prestaciones, 511
protecciones del derecho común, 572
relaciones laborales, 600-604
remuneración, 512
trabajadores temporales, 186
Ley de Derechos Civiles (CRA)
de 1866, 32
de 1964, 32-33, 42
de 1991, 35-36, 42, 65
definición de impacto negativo, 49
Ley de Derechos Familiares de Educación y Privacidad de 1974, 232
Ley de Discriminación en el Empleo a Causa de la Edad de 1967 (ADEA), 33, 42, 390, 425
Ley de Discriminación por Embarazo (PDA), 33-34, 42, 515, 525
Ley de Igualdad de Oportunidades en el Empleo de 1972, 32
Ley de Igualdad de Salarios de 1963, 33, 423-424
Ley de Informes Justos de Crédito de 1970, 232
Ley de la Privacidad de 1974, 232
Ley de las Relaciones Obrero-Patronales (1947), 602
Ley de Licencias Médicas y Familiares de 1993 (FMLA), 425, 515-519
Ley de Normas Laborales Justas (FLSA) de 1938, 144, 422-423
Ley de Notificación de Ajustes y Reentrenamiento del Trabajador, 580
Ley de Portabilidad y Responsabilidad del Seguro Médico de 1996 (HIPAA), 524
Ley de Privacidad de las Comunicaciones Electrónicas (ECPA), 572
Ley de Privacidad Personal de Nueva York de 1985, 171
Ley de Protección de Prestaciones de los Trabajadores Mayores (OWBPA), 531
Ley de Reconciliación del Presupuesto Acumulado General. *Vea* COBRA
Ley de Recuperación Nacional (1933), 627
Ley de Reforma y Control de la Inmigración de 1986, 240
Ley de Rehabilitación Vocacional de 1973, 36, 42

Ley de Responsabilidad Personal y Reconciliación de la Asistencia Pública de 1996, 197
Ley de Seguridad de Ingresos para Empleados Jubilados de 1974 (ERISA), 424-425, 524, 529
Ley de Seguridad Social de 1935, 425
Ley de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA) (1970), 638-647
Ley Federal de Privacidad de 1974, 171, 217
Ley Federal de Violencia contra la Mujer de 1994, 42
Ley Landrum-Griffin (1959), 603
Ley Nacional de Relaciones Laborales de 1935 (Ley Wagner), 425, 600, 627
Ley Norris-LaGuardia (1932), 600
Ley para Estadounidenses con Discapacidades (ADA), 36-41, 42, 171
  descripciones de puestos, redacción de, 146
  exámenes
    de abuso de sustancias, 239
    médicos, 238
  indemnización para trabajadores, 520-521
  pruebas de personalidad, 224
  remuneración, 425
Ley para la Protección del Empleado en contra del Polígrafo de 1988, 235
Ley para la Readaptación de los Veteranos de Vietnam de 1974, 42
Ley Sarbanes-Oxley de 2002, 20, 451, 475
Ley Taft-Hartley (1947), 602
Ley Wagner (Ley Nacional de Relaciones Laborales de 1935), 425, 600, 627
Ley Walsh-Healey para contratos públicos (1936), 422
Leyes
  de discriminación en el empleo, 48
  de igualdad en el empleo, 18
  de seguridad y salud laboral, 18
  del cierre de plantas, 580-582
  estatales, igualdad de oportunidades en el empleo, 41, 42
  federales para un empleo justo, 52
  laborales, 18-19
  locales, igualdad de oportunidades en el empleo, 41, 42
Licencia por enfermedad, 515
Liderazgo
  cambio organizacional, administración de, 318-319
  con el ejemplo, 318
  de costo, 82
  destrezas para el, 17
  y diversidad, 61-62
Limitar la información que se proporciona, 58
Lineamientos
  acoso sexual, 43
  agencias de empleos temporales, 187
  análisis de puestos, 129
  aplicación de pruebas, 216
  Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC), 58-60
  de organismos federales, 34
  entrevistas, 133
  equidad, 565-566
  fusiones, 585
  igualdad de oportunidades en el empleo, 34
  inspección de la OSHA, 643-634
  Ley de Licencias Médicas y Familiares de 1993 (FMLA), 517-519
  Ley para Estadounidenses con Discapacidad (ADA), 39-41
  pago por separación, 519-520
  para administrar los ascensos, 390
  para el empleo de trabajadores temporales, 187
  para el manejo de las querellas, 622-624
  para entrevistados, 284-288
  para la capacitación en la práctica (CEP), 300-301
  recortes de personal/despidos temporales, 584
  uniformes, 34
Lista
  de malas conductas graves, 575
  departamental de inducción para empleados nuevos, 293
Logros, en el currículum, 416

M

Make a Picture Story (MAPS), 222
Mala conducta, 574
Manejo de la impresión, 264
Manifestaciones, 619
Mantenimiento de registros, OSHA, 639-641
Manual, para empleados, 58, 294, 562, 567
Mapas, estratégicos, 105-106
Máquinas, 126
Mariguana, exámenes de detección de, 239
Matrices, habilidades, 158
Matriz para determinar el premio de cantidad global, 478
Mediación
  Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC), 56-58
  negociaciones colectivas, 617-621
  voluntaria, 57-58
Medición
  contribución de recursos humanos, 94-95
  de competencias, 388
  de la diversidad, 64
  de los efectos de la capacitación, 322-324
  de Procesos y Desempeño (MPD), 658
  del desempeño, 15-17, 108
  eficacia del reclutamiento, 174-176
  HR Scorecard (tablero de control), 17
    creación de, 106
    desarrollo de, 99
    procesos de, 103-113
    supervisión de, 109
  método de la escala gráfica de calificaciones, 341-344
  personalidad e intereses, 222-224
Medidas, 15-17
  de Ansiedad en Entrevistas de Selección (MASI), 270
Mejora continua, 336-337
Mensajería instantánea, 308-309
Meritor Savings Bank, FSB contra Vinson, 44
Metas
  definición de, 338-339
  del reclutamiento en universidades, 190
  estratégicas, 77, 79, 80-81
  evaluación del desempeño, 339-340
  para los departamentos, 353
Método
  de clasificación alterna, 344
  de comparación
    de factores, 437-438
    por pares, 344-345
  de la distribución forzada, 345-348
  de la escala gráfica de calificaciones, 341-344
  de la jerarquía, 435-436
  de puntos, 437, 466-469
  del estudio de casos, 312
  del incidente crítico, 348-350
Métodos
  capacitación, 300-310
  jerarquización, 435-436
  combinación de, 355
  comparación de factores, 437-438
  cuantitativos para valuación de puestos, 461-469
  de capacitación, 300-301
  de clasificación alterna, 344
  de recolección de información, 129-141
  evaluación, 341
Minorías
  administración de carrera, 391-392
  reclutamiento, 195-197
    en línea, 64
  techo de cristal, eliminación de, 392
Modelos
  de competencia, 300
  estrategias de RH, ajuste de, 95
  modelamiento de la conducta, 314-315
Moralidad, 20, 553-554
Motivación
  capacitación y, 296
  dinero y, 472-475
  e incentivos, 473-474
  preguntas para especificar la, 272
  principios para capacitadores, 296-297
  teoría de la equidad de la, 430-431
Motivos combinados, 36

Movilidad
primas por transferencia, 712
problemas motrices, 37
Movimiento, 318
de la administración científica, 472
Muestras de trabajo, 224-229
Mujeres
administración de carrera, 391
gerentes, envío al extranjero, 708
reclutamiento, 195-197
situaciones de disciplina, 569
techo de cristal, eliminación de, 392
Múltiples foros, 318

N

Nacionales
de un tercer país, 701
del país de origen, 701
Necesidad para el negocio, 51-52
Negociación, 613-621
colectiva, 595, 613-621
contratos, 52, 621
futuro de la, 624-627
negociaciones, 614-615
puntos muertos, mediación y huelgas, 617-621
etapas, 615
temas, 615
unidades, 607
Negociaciones
de buena fe, 614
colectivas, 615-616
Negocios actuales, definición de, 79-80
Neurotismo, 223
Normas
de control, 2
para el uso de uniformes, Título VII, 55
Notas, toma de, durante las entrevistas, 269

O

O*NET (red de información ocupacional)
actividades laborales generales, 141
descripciones de puestos, uso de Internet para redactar, 148
habilidades, 157
uso de, 150
O'Connor contra Consolidated Coin Caterers Corp., 33
Objetivos
administración por, (APO), 353-355
de la capacitación, 314
de las entrevistas de evaluación, 363
del empleo, 414
Obligaciones/responsabilidades
análisis de puestos, 145
entrevistas situacionales estructuradas, 267
gerentes de línea, 4
O*NET, 150
legales, en la selección, 210-211
no asignadas, 127
ejemplo de cooperación, 5-7
Observaciones, análisis de puestos, 133-136
Obsesión, 671
Occupational Outlook Handbook, 410
Ocupaciones de alto potencial, identificación de, 410-417
Oferta de candidatos internos, pronóstico, 169-171
Oficina de Estadísticas Laborales, 172
Oficina de Programas para el Cumplimiento de Contratos Federales (OFCCP), 33, 34
Oficina del Presupuesto del Congreso de Estados Unidos (CBO), 171
Ofrecimiento de empleo condicional, 173
Ofrecimientos, hacer, 426
Oncale contra Sundowner Offshore Services Inc., 41
Opciones
de compra de acciones, 492
generales de compra de acciones, 492-493
Oportunidades, 80, 91
y amenazas externas e internas, 91
Organigramas, 6, 127
de empresas grandes, 6
O*NET, 150
Organización
de la función de reclutamiento, 174
definición, 2
para el cuidado de la salud (OCS), 522
participación en, 89
Organizaciones planas, 155
Orientación
artística, 404
convencional, 405, 406
emprendedora, 404
investigadora, 403, 404
ocupacional, identificación de, 403-405
realista, 403
social, 403
Origen nacional como calificación de buena fe para una ocupación (BFOQ), 51

P

Pack Your Own Parachute, 392
Padres solteros, 194-195
Pago
de días festivos, 513-514
de vacaciones, 513-514
Ley de Licencias Médicas y Familiares de 1993 (FMLA), 515-519
por licencia
por enfermedad, 515
por paternidad, 515-519
por méritos, 476-477
por separación, 519-520, 579-580
por tiempo no laborado, 512-520
prestaciones complementarias por desempleo, 520
seguro de desempleo, 512-513
vacaciones y días festivos, 513-514
Pagos
conjuntos, 523
monetarios
directos, 422
indirectos, 422
Panel
entrevistas de, 259-260
Paolillo contra Dresser Industries, Inc., 530
Papeles estratégicos de la administración de recursos humanos, 88-91
Paracaídas de oro, 493
Participación
fomento de la, 339
sistema, 488
tendencias en el control de costos del cuidad de la salud, 523, 524-526
Patrones
defensas, 37
derechos de los, 603
Ley para Estadounidenses con Discapacidad (ADA), 39-41
OSHA, 644-646
papel en la administración de carrera, 382-384
sitios de Web, búsqueda de empleo, 414
Películas, capacitación basada en audiovisuales, 304
Peligros, 652. *Vea también* Accidentes
biológicos, 661
ergonómicos, 661
para la salud, 660-673
Penalizaciones progresivas, 567-569
Pequeños negocios
ética en los, 560
prácticas de RH en Estados Unidos y en China, 699
servicios de seguridad y salud, 644
Pérdidas de empleo encubiertas, 580-581
Perfiles, violencia en el centro laboral, 671
Personal
capacitado, especificaciones de puestos para, 148
sin capacitación, especificaciones de puestos para, 148
Personalidad
medición, 222-224
preguntas de entrevista para determinarla, 272
Perspectiva Ocupacional Trimestral, 10
Peso, estándares de selección, 54
Pisos resbaladizos, 661
Plan
combinado, 481-482
de ahorros, 528
de bonos para profesionales y oficinistas, 497

de incentivos por producción, 497
de prestaciones tipo cafetería, 538
de propiedad de acciones para empleados (PPAE), 487, 528-529
Planeación
administración estratégica, pasos de la, 78-82
de carrera, 378-380
evaluaciones del desempeño, 340
papeles en la, 380-387
talleres de, 385, 386
de entrevistas, 273
de la fuerza laboral, exámenes del HRCI, 726-727
de la sucesión, 166, 177, 311
definición de metas y, 338
estratégica, 12-13
exámenes del Human Resource Certification Institutes (HRCI), 726-727
plan estratégico, 96
software para la planeación computarizada de negocios, 83
y pronóstico de personal, 166-172
Planes
401(k), 528
administración, subcontratación, 14
de escalafón salarial tradicional, 448
de evacuación, 675
de incentivos
para altos ejecutivos, 497-498
para grupos, 484-485
para toda la empresa, 485-489
de pago por desempeño, 474
de participación en las utilidades, 487-489
de pensión de saldo en caja, 529
de pensiones, 527-528
administración, subcontratación de, 14
leyes, 529-530
de prestaciones definidas, 527-528
de puntos "en paquete", 469
de reparto de utilidades, 485-486
de riesgo de remuneración variable, 489
de salud con contribución definida, 525, 528
de trabajo a destajo, 475-476
diferidos de reparto de utilidades, 486, 528
estándar por horas, 476
estratégicos, 78, 95-96
O*NET, 150
restringidos de compra de acciones, 493
salariales, 421, 442. *Vea también* Remuneración
estratégicos, 421. *Vea también* Remuneración
Scanlon, 487-488
Policentrismo, 704-705
Polígrafo, 235-238
Política restrictiva, 49
Políticas, 95-97, 111
acoso sexual, 45
convertirlas en práctica, 95-97
de la empresa, 347
ética, 558-559
identificación, 106
de prestaciones, 511-512
remuneración, 442
restrictiva, 49
Porcentajes desiguales de rechazo, 49
Portabilidad de los planes de pensiones, 528
Portales, de aprendizaje, 309
Prácticas de RH, 96-97
discriminatorias de empleo ilustrativas, 52-55
eficaces de RH, 14-15
para el desarrollo, 698
traducción en políticas, 95-97
Predicción/pronóstico
aplicaciones, uso para, 200
HR Scorecard (tablero de control), 109
Predictor de éxito en las ventas, 223
Preferencia por parientes, estándares de selección, 53
Preguntas
acerca de discapacidades, 40
confusas, 259
entrevistas, 130. *Vea también* Entrevistas
situacionales estructuradas, 267
planteamiento de, 270-271
tipos de, 258-259
previas al empleo, 52
Premios
individuales, 491
Preparación para buscar empleo, 417
Presentación
de las denuncias, obtención de información, 58
de una denuncia, 55
Presentaciones
de PowerPoint, 308
individuales, 226
realistas de puestos, 228-229
Prestaciones
complementarias por desempleo, 520
de las agencias temporales, 185
de salud mental, 523
en pagos complementarios, 512
para hijos enfermos, 534
para la familia, 533-535
para las parejas, 536
por jubilación de seguridad social, 527
Prevención
de accidentes, 652-659
programas de, 523-525
Previo al empleo
actividades, 173
preguntas, 52
servicios de información, 234-235
Price Waterhouse contra Hopkins, 42
Primas, 523
por servicio en el extranjero, 712
Primera impresión, 262-267
Prioridades estratégicas, 174
Privacidad, 171, 566-573
empleados, 676
de pruebas, 217-218
Ley de Privacidad de las Comunicaciones Electrónicas (ECPA), 572
verificación de antecedentes, 233-234
Problema
de "no lo puedo hacer", 298-299
de estándares poco claros, 355-356
de rigor, 356
Problemas
de audición, 37
de indulgencia, 356
de lenguaje, 37
de salud relacionados con la computadora, 668
mentales, 38
visuales, 38
Procedimientos
para los despidos temporales, 583
transparentes de selección, 64
Procesamiento
de empleados nuevos, 115
en línea, 119-120
SIRH, 119
Proceso
de administración estratégica, 78-88
de capacitación de cinco pasos, 295-296
formal disciplinario de apelaciones, 569-571
para la presentación de una denuncia (EEOC), 56-57
Procesos
control de, 338
de administración, 2
estratégica, 78-88
de aplicación, EEOC, 55-60
de capacitación, 294-300
desempeño, creación de, 366-367
despidos temporales, 583
evaluaciones del desempeño, 339-340
formales
de apelaciones disciplinarias, 569-571
para ascensos, 388
gráficas de, 128
inducción, 292-294
informales de ascensos, 388
querellas, 621-624
reclutamiento, 166, 172-176
selección, 166
tablero de control (HR Scorecard), 103-113
Productividad, 13
administración estratégica de recursos humanos, 87
globalización, 714

mejorar la, 112-113
planeación de carrera, 387
relaciones laborales, 627
remuneración, 451-452
sistemas de planeación de la sucesión, 178
Productos nuevos extranjeros, 8
Profesionales certificados en recursos humanos (PHR), 8
Programa
alternativo para resolver disputas (ADR), 58
básico de higiene industrial, 661-662
Programas
análisis de puestos, 139
de asesoría para empleados (PAE), 532-533
de incentivos y reconocimiento para empleados, 475-480
de pagos
de prestaciones, 520, 523, 526, 533-535, 536. *Vea también* Prestaciones.
de seguros, 520-527
licencias por enfermedad, 515
licencias por paternidad, 515-519
panorama general de los, 510-512
para ejecutivos, 441
para trabajadores de tiempo parcial y eventuales, 526-527
por separación, 519-520
por tiempo no laborado, 512-520
servicios personales, 532-533
subsidios educativos, 535
vacaciones y días festivos, 513-514
de prestaciones, 97
cuidados a largo plazo, 526
exámenes del Human Resource Certification Institutes (HRCI), 726-727
formularios, 117
incentivos para ejecutivos, 536
indemnización para los trabajadores, 520-521
jubilación, 527-532
Ley de Licencias Médicas y Familiares de 1993 (FMLA), 515-519
de prevención, 523
de reconocimiento, 475-480
de tutoría, 384
discrecionales de prestaciones, 511
flexibles de prestaciones, 536-540
universitarios de capacitación administrativa, 313
Pronóstico, 166-167
computarizado, 169
Propiedad globalizada, 8
Proporción/razón
análisis, 168
pirámide de rendimiento del reclutamiento, 176
Propósito de los formularios de solicitud de empleo, 197-198
Proveedores
de servicios de aplicaciones (PSA), 180
de sistemas de aplicaciones (PSA), 178
Proyecciones ocupacionales, publicación de, 172
Proyecto de la Marina estadounidense, 140
Prozac, 39
Prueba
carga de la, 35-36
de apercepción temática, 212
de aptitudes
de manipulación de Roeder, 222
escolares (SAT), 211
mecánicas (SRA), 222
de comprensión mecánica, 221
de destreza
con partes pequeñas de Crawford, 222
de Stromberg, 222
de inteligencia
de amplio rango, 221
de Slosson, 221
para adolescentes y adultos, 221
de preferencias vocacionales (VPT), 403
de rapidez en la manipulación de Minnesota, 222
de razonamiento mecánico, 222
del tablero de formas de papel de Minnesota, 222
estructurada de frases incompletas de Forer, 222
global de inteligencia no verbal, 221
McDonnell-Douglas, 50
Stanford-Binet, 221
Wechsler, 221
Pruebas
aplicación de, 214
calificación de, 214-215
capacitación para alfabetización, 309-310
computarizadas, 220-221
conceptos básicos, 211-221
confiabilidad de, 211
de aptitudes, 221
de honestidad, 235-238
de papel y lápiz, 236-237
de inteligencia (CI), 221
de rendimiento, 224
de validación cruzada, 215
derechos de las personas que resuelven pruebas, 216-218
elección de pruebas, 213-214
habilidades cognitivas, 221-222
lineamientos, 216
McDonnell-Douglas, 50
muestras de trabajo, 224-229
normas de selección, 53-54
objetivas, 226
privacidad, 217-218
problemas de género en la aplicación de, 219
situacionales basadas en videos, 226-227
tipos de, 221-224
uso de, 218-220
validación de, 213-216
validez de, 211-213
y exámenes
de abuso de sustancias, 238-240
médicos, 238
y simulaciones, 224-229
Puesto
alcance del, 416
especificaciones del, 126
redacción de, 148-153
Puestos
administrativos (de cuello blanco), subcontratación, 187-188
ampliación, 153
anuncios internos, 177
categorías, 436
clasificación, 436
compartidos, 540
de alta tecnología, 10
de referencia, 432, 461
de servicio, 10-11
enriquecimiento, 154
estrés, disminución del, 666-667
gerenciales, fijación de salarios, 441-445
identificación, 144
impresión incorrecta, 263
métodos cuantitativos para valuación de, 461-469
profesionales, fijación de sueldos, 441-445
resumen del, 144
seguridad, 409
subcontratación, 9, 187-188
tableros, 179
títulos/nombre de los, 144
valuación de, 433-434
Puntos
muertos, negociaciones colectivas, 617-621
valuados, 449

Q

Quejas/denuncias
acoso sexual, 45
Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC), 58-60
de venganza, 390
despido forzado, 576
Querellas, 621-624
formularios, 570

procedimientos, 621
Quid Pro Quo, 43

R

Radioinmunoanálisis del cabello (RIAH), 239
Rangos salariales, 439-441
Rasgos, evaluación de, 262
Raza, 264-266
Reacción, 322
Reclutadores, 5
de ejecutivos, 188-190
búsqueda de empleos, realización de, 413-414
Reclutamiento, 4, 53, 166
agencias de empleo, 183-185
temporal, 185
análisis de puestos, 126-128
anuncios, 182-183
arbitraje obligatorio, 200
de ejecutivos, 188-190
de minorías en línea, 64
de una fuerza laboral diversa, 194-197
eficaz, 172-176
en China, 697
en universidades, 190-191
formularios para personal, 115-117
fuentes
externas de candidatos, 178-194
internas de candidatos, 176-178
fuerzas laborales diversas, 194-197
Internet, 178-182
panorama general del, 189
pirámide de rendimiento, 176
procesos, 166, 172-176
responsabilidades del departamento, 7
servicios de reclutamiento por encargo (SRPE), 190
sistemas de seguimiento de aspirantes (SSA), 241
uso y eficacia de las fuentes de, 192-194
Recomendación, 191-192
Recompensas/retribuciones extrínsecas, 474
Recongelamiento, 318, 319
Reconocimiento, 338
Recorte de personal, 580-585
Recursos
de apalancamiento, 84-85
humanos (RH)
certificación, 18
diferencias y similitudes en las prácticas de, internacionales, 698-699
gerentes, 7-8
organigramas, 6
panorama general de la administración, 2-8
responsabilidades de los gerentes, 4-5
sistemas, establecimiento de, 114-122
tareas, automatización de, 118
ventaja competitiva, creación de, 85-86
y la internacionalización de los negocios, 694-697
Red de información ocupacional. *Vea* O*NET
Redacción
descripciones de puestos, 141-148
especificaciones de puestos, 148-153
Reforzamiento/refuerzo
positivo, 656-657
social, 314
Registro
de asistencia de enfermería, 230
de delincuentes sexuales, 230
Regla de los 4/5, 49
Reglas
de la planta, 622
de presentación personal, Título VII, 54-55
respecto al cabello, Título VII, 55
Reingeniería, 155
Relaciones
entre estrategias, 82
laborales
asesores de las, 605
campaña y elección, 604-613
especialistas en, 5
exámenes del Human Resource Certification Institute (HRCI), 726-727
futuro de, 624-627
internacionales, 714
leyes, 600-604
panorama general de, 595-599
querellas, 621-624
videos, 736
Religión como calificación de buena fe para una ocupación (BFOQ), 51
Remuneración, 4, 338
administración automatizada de la, 451-452
afinar los rangos salariales, 439-441
agrupación de puestos similares en escalafones salariales, 438
análisis de puestos, 126
aspectos legales de la, 422-425
basada en competencias, 445-448
corrección de tarifas que están fuera de la línea, 441
curvas salariales, 438-439
de ejecutivos, estrategias para, 494
de empleados
expatriados, 429, 710-712
no exentos, 423
desempeño y, 472-473
diferencias y similitudes en las prácticas de recursos humanos internacionales, 699
en China, 697
equidad, impacto sobre los rangos salariales, 430-431
evaluación del desempeño, 339
exámenes del Human Resource Certification Institute (HRCI), 729-730
gerentes, 5
indemnización para trabajadores, 520-521
influencias sindicales, 425-430
leyes, 512
lista para la administración de la, 443
para ejecutivos, 441-443
paracaídas de oro, 493
programas de prestaciones. *Vea* Programas de prestaciones
puestos gerenciales, fijación de salarios, 441-445
rangos/tarifas salariales
establecimiento de, 431-441
factores básicos que determinan los, 422-431
basada en las competencias, 445-448
sistemas globales de pagos, establecimiento de, 712
tendencias de la, 448-452
variable, 474, 479
Rendimiento de las inversiones, 338
Rendimientos proporcionales, 97
Repatriación, 715-716
Repetición, uso de la, 318
Reportes
OSHA, 640
servicios de información previos al empleo, 234-235
sistema de información para recursos humanos (SIRH), 119-120
Requerimiento judicial, 621
Requisitos
de la fuerza laboral, 95
educativos, estándares de selección, 53
humanos, 126
O*NET, 152
para recibir bonos, 490
Resistencia al cambio, superación de, 317-318
Responsabilidad, 96
legal personal del supervisor, 578-579
Responsabilidades, análisis de puestos, 145
Respuestas de referencia, 267
Resultados

efectos de la capacitación, medición de, 322
esperados, definición de, 353
organizacionales estratégicamente requeridos, 110
identificación de, 106
remuneración basada en las competencias, 447-448
Resúmenes, medidas de Scorecard, 109
Retribuciones, 338. *Vea también* Incentivos
basadas en el reconocimiento, 478-479
económicas, 479
ética, 563-564
extrínsecas, 474
Retroalimentación
ascendente, 361
continua, 338
de 360 grados, 362
del desempeño, 478, 497
proporcionar, 353
sesiones de, 340
Reunión para recabar evidencias, 59
Reuniones, EEOC, 59
Revalidación de pruebas, 215
Revelación, 234
Revisión
de entrevistas, 272-273
del desempeño, 353
Rifas, 479
Robo, procedimientos antirrobo, 237
Rotación de puestos, 153, 300
administración, 312
de carrera, 384
administrativos, 312
Ruido, 660

S

Salarios. *Vea también* Remuneración
banda ancha, 448-450
compresión, 428
ejecutivos, vigilancia por parte del consejo de administración, 450-451
encuestas, 431-433
incentivos para vendedores, 480-481
mínimos de la UE, 696
Salud, 637-638. *Vea también* Seguridad de los empleados
ocupacional, exámenes del HRCI, 731
peligros, 660-673
Securities and Exchange Commission (SEC), 451
Seguimiento
aspirantes, sistemas de, (SSA), 180, 241
formularios de. *Vea* Formularios
Seguridad
Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA), 638-647
auditorías de, 658-659
basada en conductas, 657
causas de los accidentes, 648-652
de datos, mantener la seguridad de, 171
de las pruebas, 216-218
de los empleados, 637-638
organizaciones internacionales, establecimiento en, 714-715
importancia de, 638
interior, 674
laboral, 409
mecánica, 674-675
natural, 674
ocupacional y seguridad de los empleados, 673-676
papel de la alta gerencia en la, 647
participación de los empleados, 657-658
peligros para la salud, 660-673
sistemas
de información para recursos humanos (SIRH), 662
de trabajo de alto desempeño (STAD), 659
videos, 735-736
violencia, 669-673
Seguro
de hospitalización, 521-523
de vida, 526. *Vea también* Programas de prestaciones
de grupo, 526
federal para ancianos y sus supervivientes. *Vea* Seguridad social
por desempleo, 512-513
por discapacidad, 521-523
por secuestro y rescate (K&R), 714-715
Seguros, 512. *Vea también* Programas de prestaciones
cuidado de la salud, 521-523
desempleo, 512-513
secuestro y rescate (K&R), 714-715
Selección
análisis de puestos, 126
costos, 210
de empleados, 670
muestras de trabajo para la, 225
de expatriados, 706-708
desempeño, 210
diferencias y similitudes en las prácticas de recursos humanos internacionales, 698
en China, 697
entrevistas de, 254
formularios para personal, 115
obligaciones legales, 210-211
procesos de, 166
reducción de conductas inseguras mediante, 654-655
verificación de antecedentes, 229-241
y evaluación, 109. *Vea también* Aplicación de pruebas
Semanas laborales comprimidas, 538-539
Seminarios externos, 313
Sensibilidad interpersonal, 584
Service Employees' International Union (SEIU), 599
Servicio de Mediación y Conciliación Federal, 617
Servicios
de reclutamiento por encargo (SRPE), 190
de seguridad y salud dentro de la empresa, 644
personales, 532-533
Sesgo
calificaciones, contaminación de, 347
en las decisiones para ascensos, 389-391
evaluaciones, problemas con las, 356-357
quejas por prejuicios, 57
Sesiones, retroalimentación, 340
SIDA, 36-37
Simulaciones, 224-229
por computadora, 305
prueba de, basada en videos, 226-227
Sindicatos, 595. *Vea también* Relaciones laborales
American Federation of Labor y Congress of Industrial Organizations (AFL-CIO), 599
campaña y elecciones, 604-613
contratos, 598
elecciones de descertificación, 611-613
eliminación, 611-613
evitación, 612
fines, 598-599
futuro de, 624-627
historia de, 596-597
infiltración, 605-606
razones para organizar, 597-598
relaciones laborales internacionales, 714
y empresarios, 604
y las leyes, 600-604
SIRH, *vea* Sistema de información para recursos humanos
Sistema
de factores por puntos, 467
de incentivos Lincoln, 486
de información para recursos humanos (SIRH), 118-122
aplicación de pruebas, 241
ética, 564
globalización, 716
jubilación, 531-532
planeación de carrera, 387
portales de aprendizaje, 308-309
reclutamiento, 194
remuneración, 451-452
seguridad de los empleados, 662
sistemas de planeación de la sucesión, 178
de instrucción inteligente por computadora (SIIC), 305
de representación, 598
Sistemas

automatizados de recursos humanos, 114-122
de seguimiento de aspirantes, 180, 241
de trabajo de alto desempeño (stad), 13, 15, 92-94, 100, 156
seguridad de los empleados, 659
económicos, globalización, 695-696
electrónicos del soporte del desempeño (EPSS), 306
globales de pago, establecimiento de, 710
de tutoría inteligentes (STI), 303, 305
manuales y gráficas de reemplazo, 170
Sociedad de garantía de prestaciones de pensiones (SGPP), 529
Sociedades, 8
profesionales y técnicas, 184
Society for Human Resource Management (SHRM), 17, 18
sistema de aprendizaje, 316
Software
balanced scorecard, 112
de reconocimiento de voz, 37
para la planeación computarizada de negocios, 83
Spurlock contra United Airlines, 52
Subcontratación, 9, 187-188
actividades de recursos humanos, 14
aprendizaje, 314
de empleados en el extranjero, 187-188, 703-704
Subetapa
de crisis de la mitad de la carrera, 403
de ensayo, 403
de estabilización, 403
Subordinados
a la defensiva, manejo de, 364-365
críticas a, 365
evaluaciones de los, 361-362
Subsidiarias, dotación de personal, 703
Subsidios educativos, 535
Sugerencias, 324
Supervisión/vigilancia
de empleados, 571-572
de trabajadores mayores, 196
electrónica del desempeño (SED), 354
HR Scorecard (tablero de control), 106
teléfonos, 573
Supervisores
evaluación de, 359-362
uso de incentivos por, 486
Sustancias químicas, 660

T

Tabaquismo, 668-669
en el centro laboral, 668-669
Tablero
de clavijas de Purdue, 222
de control de RH (HR Scorecard), 111-112
creación, 106
información para la creación de, 103
procesos, 103-113
supervisión, 109
Tableros de control digitales, 109, 113
Talentos
desafíos de la globalización para desarrollar, 694
especiales, 406
Talleres, planeación de carrera, 385
Tareas especiales, 300
Tarifas
que están fuera de la línea, corrección de, 441
salariales por factores, 461
Tarjetas de autorización, 606-607
Techo de cristal, eliminación de, 392
Técnicas para análisis cuantitativo de puestos, 137-140
Tecnología
administración con, 13-14
apoyo al programa de incentivos, 480
tendencias, 10
y arreglo, 37-38
Teléfono
entrevistas por, 260
vigilancia, 573
Temas
ilícitos de negociación, 615
obligatorios de la negociación, 615
voluntarios de negociación, 615
Temperaturas extremas, 661
Tendencia central, 356
Tendencias
análisis de las, 167
de la naturaleza del trabajo, 10-11
del control de costos del cuidado de la salud, 523-526
demográficas de la fuerza laboral, 11-12
en la capacitación de empleados expatriados, 709-710
en la remuneración, 448-452
globalización, 8-9
tecnológicas, 10
Terminología, pagos por incentivos, 474-475
Terrorismo, 714-715
Tiempo extra, 622
Tipos
de entrevistas, 254
de evaluación, 363
de estrategias, 82-83
de preguntas (contenido de la entrevista), 258-259
de pruebas, 221-224
de verificaciones de antecedentes, 230
Título VII (Ley de Derechos Civiles de 1964), 32-33, 42, 422
definición de impacto negativo, 48, 49
normas del arreglo personal, 54-55
Toyota Motor Manufacturing of Kentucky, Inc contra Williams, 39
Trabajadores
hispanos, capacitación en seguridad para, 656
mayores, 195
temporales, 185, 186
prestaciones para, 526-527
y de tiempo parcial, 526-527
Trabajo
a destajo, 475, 476
a distancia, 540
compartido, 540
especializado, 11
justo para un día, 472
Transacciones, 119
Transferencias
administración de, 387-389
de la capacitación, 315
prácticas discriminatorias de, 54-55
Trato
desigual, 48
justo, 554-555
Tribunal de apelaciones del segundo circuito, 51-52
Tutoría, 382, 384-385
diversidad, aumento de, 391-392
(STI), sistemas de, inteligente, 303, 305

U

Unión Europea (UE), 696-697
Uniones de crédito, 532
United Food and Commercial Workers, 599
Universidades corporativas, 315-316
Uso y eficacia de las fuentes, reclutamiento, 192-194

V

Valencia, 474
Validación
capacitación, 295-296
Validez
de contenido, 212, 215
de las pruebas, 211-216
Valor comparable, 450
Valores relativos de factores, determinación de, 468
Valuación
computarizada de puestos, 438
de puestos, 433-434, 466
gerenciales, 444
método de puntos, 466
métodos cuantitativos, 461-469
Vendedores, incentivos para, 480-484
Venganza, denuncias por, 390
Ventaja competitiva, 82
creación de, 85-86
Ventajas y desventajas de las entrevistas, 130
Verificación
adaptabilidad, 707-708
de antecedentes, 229-241
de empleados, 670

de referencias, 229-234
Viajes, 479
Vibraciones, 660
Videoconferencias, 306-307
Videos
administración de recursos humanos (ARH), 123-124
aplicación de pruebas, 289
capacitación basada en medios audiovisuales, 304
colocación, 289
entrevistas por, 260
ética, 735
programas de prestaciones, 550
protección, 736
reclutamiento, 289
relaciones laborales, 736
seguridad, 736
selección de empleados, 289
Vigilancia
de la localización, 572
de la remuneración de los ejecutivos, 450-451
de los salarios los ejecutivos, 450-451
VIH, 36-37, 39
Violencia, 563-564
seguridad de los empleados, 669-673
Visión sencilla, uso de, 318
Visitas de reclutamiento en las universidades, 191

W

Ward Cove contra Atonio, 42
Wygant contra Jackson Board of Education, 65

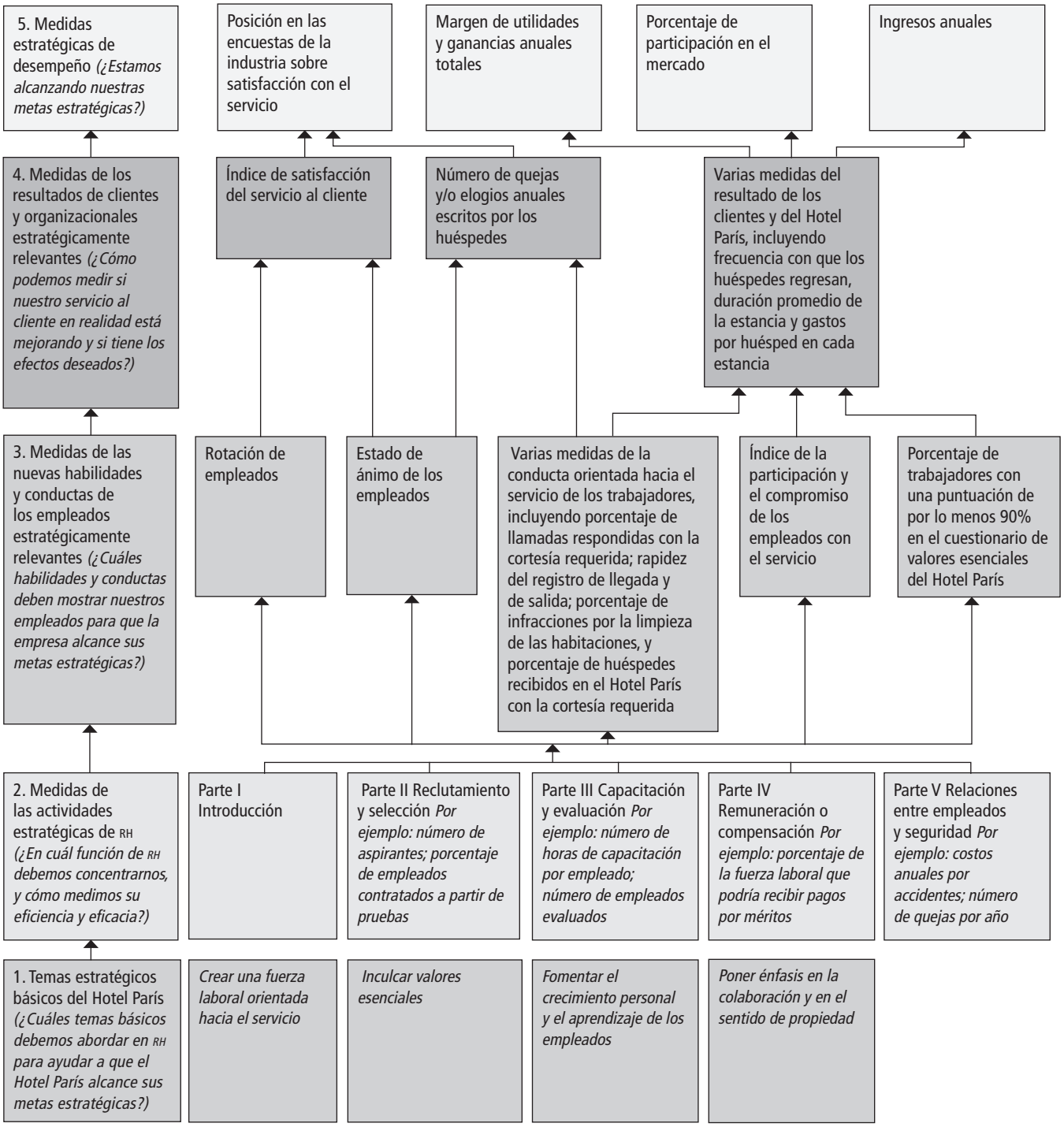
X

XIII enmienda, 32

Z

Zona metropolitana estadística estándar, 49

Administración estratégica de recursos humanos en acción: ejemplo del seguimiento del caso del Hotel París*



***Nota:** La estrategia del Hotel París es "Prestar servicios superiores a los huéspedes para diferenciar las propiedades del Hotel París, y así incrementar el tiempo de estancia y el porcentaje de clientes que regresan al hotel, con el propósito de incrementar los ingresos y la rentabilidad, así como ayudar a que la compañía se expanda geográficamente". El seguimiento del caso del Hotel París al final de cada capítulo muestra la forma en la que los gerentes del hotel diseñaron prácticas de RH para que su firma lleve a cabo dicha estrategia.

Use esta figura de "tablero de control" (Scorecard) para seguir la pista de lo que están haciendo. En la figura se ilustra la forma en que el nuevo reclutamiento, selección y otras prácticas de RH afectan la conducta de los empleados del hotel (como su estado de ánimo) y, por lo tanto, los resultados con sus clientes, como las tasas de retorno de los huéspedes) y los resultados del hotel (por ejemplo, las utilidades).